UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Educación

CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO EN LOS DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN VENTANILLA – CALLAO

Tesis para optar el grado de Maestro en Educación con Mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación

SALLY ESTELA ROMERO GUTIÉRREZ

Asesor:
Roberto Santiago Bellido García

Lima - Perú
2019

Cultura Organizacional y Desempeño en los Docentes de una Institución Educativa en Ventanilla - Callao

Miembros del Jurado

…….

Presidente

…….

Secretario

…….

Vocal

…….

Asesor

Dedicatoria

A Dios, por estar siempre presente en los momentos precisos.

A mi familia y amistades, por su paciencia y apoyo para concretar mis metas profesionales.

A mis compañeros docentes, por darme ánimo para culminar con éxito.

Agradecimientos

A todos los docentes quienes indirectamente me apoyaron

para realizar mi investigación.

A los asesores, por su paciencia y aportes recibidos.

Índice de Contenido

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimientos	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	1
Problema de investigación	3
Planteamiento del problema	3
Formulación de la situación problemática	10
Justificación	11
Fundamentación teórica	13
Antecedentes de la investigación	13
Marco teórico	21
Objetivos	54
Hipótesis	55
Marco Metodológico	56
Tipo y diseño de la investigación	56
Variables	57
Definición conceptual	57
Definición operacional	58
Población y muestra	59

Técnicas e instrumentos de recolección de datos 60

Procedimientos 64

Resultados 67

Discusión y análisis de los resultados 82

Conclusiones 87

Sugerencias 89

Referencias 91

Anexos 96

Anexo 1: Matriz de consistencia 97

Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos 99

Anexo 3: Certificado de validez 102

Anexo 4: Matriz de datos 107

Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Dificultades de las Empresas Estadounidenses Típicas.	24
Tabla 2	Operacionalización de la Variable Cultura Organizacional.	58
Tabla 3	Operacionalización de la Variable Desempeño Docente.	59
Tabla 4	Población de la Institución Educativa.	60
Tabla 5	Validez del Contenido por juicio de expertos.	62
Tabla 6	Valores de Confiabilidad de Cronbach.	63
Tabla 7	Alfa de Cronbach de la Variable Cultura Organizacional.	63
Tabla 8	Alfa de Cronbach de la Variable Desempeño Docente.	64
Tabla 9	Prueba de normalidad de Shapiro – Willks para una muestra.	65
Tabla 10	Valores del coeficiente de Spearman	66
Tabla 11	Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles de la variable cultura organizacional.	67
Tabla 12	Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles de la variable desempeño docente.	68
Tabla 13	Descripción de frecuencias y porcentajes de la dimensión preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	69
Tabla 14	Descripción de frecuencias y porcentajes de la dimensión enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.	71
Tabla 15	Descripción de frecuencias y porcentajes de la dimensión participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.	72
Tabla 16	Descripción de frecuencias y porcentajes de la dimensión desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.	74

Tabla 17	Correlación de la variable cultura organizacional y la variable desempeño docente.	75
Tabla 18	Correlación de la variable cultura organizacional y la dimensión preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	77
Tabla 19	Correlación entre la variable cultura organizacional y la dimensión enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.	78
Tabla 20	Correlación entre la variable cultura organizacional y la dimensión participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.	79
Tabla 21	Correlación entre la variable cultura organizacional y la dimensión desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.	81

Índice de figuras

		Pág.
Figura 1	Distribución de Frecuencias y Porcentajes de los Niveles de la variable Cultura organizacional.	67
Figura 2	Distribución porcentual de los niveles de la Variable Cultura Organizacional de una Institución Educativa en Ventanilla - Callao.	68
Figura 3	Distribución porcentual de los niveles de la Variable Desempeño de los docentes de una Institución Educativa en Ventanilla - Callao.	70
Figura 4	Distribución Porcentual de los Niveles de la Enseñanza para el Aprendizaje de los Estudiantes de una Institución Educativa en Ventanilla - Callao.	71
Figura 5	Distribución porcentual de los Niveles de la Participación en la gestión de la escuela articulada a la Comunidad de los Estudiantes de una Institución Educativa en Ventanilla - Callao.	73
Figura 6	Distribución porcentual de los Niveles del desarrollo de la Profesionalidad de la identidad docente en una institución educativa en Ventanilla - Callao.	74

Resumen

La presente investigación planteó como objetivo principal determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño en los docentes de una institución educativa en Ventanilla - Callao. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, tipo básica, nivel descriptivo correlacional, de corte transversal, de diseño no experimental. La muestra utilizada fue toda la población, constituida por 35 docentes de todos los niveles de una institución educativa. La técnica utilizada fue la encuesta: para ello, se aplicó dos cuestionarios, uno para cultura organizacional y otro para desempeño docente. Los instrumentos usados fueron validados mediante la validez interna por juicio de expertos y su fiabilidad mediante el coeficiente de Cronbach. Los resultados confirman que existe una correlación positiva moderada, existente según el coeficiente de Rho Spearman ($r = .523$), y un nivel de significancia ($p = .001<.05$). Se concluye que existe una correlación moderada y significativa entre ambas variables, es decir mientras exista una cultura organizacional en la institución, mayor será el desempeño de los docentes.

Palabras clave: cultura organizacional y desempeño docente.

Abstract

The main objective of this research was to determine the relationship between the organizational culture and the performance of teachers in an educational institution in Ventanilla - Callao. The methodology used was a quantitative approach, basic type, correlational descriptive level, cross-sectional, non-experimental design. The sample used was the entire population, made up of 35 teachers from all levels of an educational institution. The technique used was the survey: for this, two questionnaires were applied, one for organizational culture and another for teaching performance. The instruments used were validated by internal validity by expert judgment and their reliability using the Cronbach coefficient. The results confirm that there is a moderate positive correlation, existing according to the Rho Spearman coefficient (r = .523), and a level of significance (p = .001 <.05). It is concluded that there is a moderate and significant correlation between both variables, that is, as long as there is an organizational culture in the institution, the greater the performance of the teachers.

Keywords: organizational culture and teaching performance.

Introducción

Las instituciones educativas, en la actualidad, desempeñan un papel importante en la sociedad con respecto a la calidad educativa; es así que recae en el docente toda la responsabilidad de la educación en nuestro país para optimizar una calidad educativa. Díaz (2010) hace referencia a la importancia del desempeño docente como "principio primordial de calidad del sistema educativo y factor esencial de la calidad de la educación" (p.156). Asimismo, el Ministerio de Educación del Perú, instancia de gobierno encargada de asegurar los servicios educativos de calidad, ha propuesto diversas reformas educativas en estos últimos años, como es el caso de la evaluación del desempeño docente. En este sentido, la cultura organizacional es un elemento importante. Al respecto, Kreitner y Kinicki (1997) sostienen que "la cultura transmite sentimiento de identidad, además es un adhesivo social que mantiene unida a los miembros de una organización" (p.585). Es conveniente, por ello, el compromiso mediante valores compartidos, creencias y normas, que garantice mejorar la educación.

La investigación pretende estudiar la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño de los docentes de una institución educativa en Ventanilla, Callao, considerando que ambas variables son indispensables para que toda institución educativa se conduzca adecuadamente, toda vez que nos brindan como referencia los docentes se integran de acuerdo con la cultura y cómo deben conducirse dentro de su entorno laboral. Para tal efecto, la tesis ha sido estructurada en tres capítulos: el primero describe el planteamiento del problema, el segundo el marco metodológico y, por último, el tercero se encarga de los resultados del trabajo de campo. A continuación, se detalla cada uno de ellos.

El primer capítulo describe al planteamiento, formulación y justificación del problema, realizados a partir de las observaciones de las prácticas de docentes en las instituciones educativas; así mismo, se justifican las razones de la elaboración de la investigación del problema, la formulación de los problemas, además se detalla el marco referencial, el cual considera los antecedentes del presente estudio en investigaciones nacionales e internacionales realizándose un compilado. Se incluye también el marco teórico para lo cual se ha consultado una amplia bibliografía referente a las variables estudiadas; se considera un objetivo principal y cuatro objetivos específicos, se plantea la hipótesis general y cuatro hipótesis específicas considerando siempre las variables estudiadas.

El segundo capítulo, correspondiente al marco metodológico, tomando de referencia las condiciones metodológicas se utilizó la investigación tipo básica, diseño metodológico descriptivo correlacional y de estudio no experimental transversal, además se hace referencia a las variables realizando sus definiciones conceptuales y operacionales. Los instrumentos utilizados fueron revisados y validados en su contenido, utilizando el software SPSS v. 22 para encontrar la confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach. La recolección de datos se realizó mediante los instrumentos, procediendo a realizar el análisis respectivo del procesamiento de los datos.

En el tercer capítulo de la investigación se consigna los resultados, que comprende los procesos estadísticos relacionando ambas variables; asimismo, se incluyen tablas y figuras con sus respectivos análisis e interpretaciones. Por último, se presentan la discusión, conclusiones y sugerencias para posteriores investigaciones, si fuese el caso.

Problema de investigación

Planteamiento del problema.

Realidad problemática.

En estos últimos años, la educación se ha convertido en un tema de discusión permanente, siendo la base fundamental del crecimiento como persona que conlleva al avance social, político y cultural de las sociedades de cualquier parte del mundo. Sobre la educación: "está siendo considerada, cada vez más, como una inversión para el futuro colectivo de las sociedades y naciones, mucho más que para el simple éxito futuro de los individuos" (Unesco, 2003, p.5). En los países en vía de desarrollo, el docente tiene el reto de prepararse para adaptarse a los cambios permanentes y requerimientos que imponen las nuevas políticas educativas de su país, las cuales exigen la formación en el conocimiento y ejercicio profesional ya que tienen la finalidad de llevar a cabo las grandes reformas educativas.

Los nuevos retos y desafíos son los que darán nuevos cambios a la nueva concepción de educación. Al respecto, Carr y Kemmis (citado por Casanova, 2012, p.4), "conciben a la calidad de la enseñanza como el proceso de optimización continua de la actividad del docente que apoya y desarrolla el aprendizaje formativo".

Los logros obtenidos por los estudiantes son el resultado de la enseñanza brindada por los educadores, por lo que se requiere de docentes comprometidos con su vocación, con adquirir las competencias pertinentes para transmitir sus saberes, adquiridas en capacitaciones y actualizaciones permanentes acordes con los requerimientos que exigen las diferentes sociedades.

En el Perú, el sector Educación evalúa el desempeño del docente basado en los resultados de las pruebas aplicadas a los estudiantes de los diferentes niveles, entre los cuales

tenemos la Prueba PISA y la ECE, ambas califican en determinadas áreas de la preparación del estudiante en el nivel secundario y primario. Si el resultado de las calificaciones de los estudiantes es óptimo, los docentes son óptimos, calificaciones que determinan puestos a escala mundial sobre el nivel educativo del país. En la actualidad, con el propósito de que las evaluaciones sean personalizadas y no generalizadas, se ha dado inicio a la evaluación del desempeño docente del nivel inicial.

Nuestro país opta por participar en las pruebas Programme for International Student Assessment (PISA), para identificar los conocimientos y habilidades necesarias de los estudiantes próximos a culminar sus estudios, que deben estar preparados para enfrentarse a la sociedad. Sobre las pruebas, Gurría (2016) manifiesta que "ayudan a identificar características de los sistemas educativos con mayor rendimiento" (p.2), permitiendo a los gobiernos involucrados y educadores a reconocer políticas efectivas que puedan adaptar a sus contextos locales. Así mismo, las pruebas PISA evalúan a las instituciones educativas privadas y públicas al azar, participando el Perú desde el año 2000 hasta la fecha. Los resultados obtenidos no han sido nada satisfactorios. Si bien es cierto, en el año 2000 y 2012 se obtuvo el último lugar y en el 2009 el penúltimo, hubo cierta mejora para el 2015 en las áreas de Matemática, Ciencias y Comprensión Lectora, ubicando a nuestro país en el puesto 64 de 70 países que lo componen, por debajo de otros países como Singapur y Japón.

Asimismo, con el fin de conocer qué y cuánto están aprendiendo los estudiantes de las instituciones públicas y privadas del país, el Ministerio de Educación del Perú, encargado de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE), aplica una evaluación estandarizada anualmente, el cual evalúa a los estudiantes de segundo y cuarto del nivel primario y segundo año del nivel secundario en las áreas de Comunicación, Matemática, e implementado en el último año el área de Historia, Geografía y Economía. Los resultados de la ECE se realizan

de dos maneras: por medida o promedio y por niveles de logro, en el nivel primario (inicio, proceso y satisfactorio) y en el nivel secundario (previo inicio, en inicio, en proceso y satisfactorio). Los resultados obtenidos de la ECE en el año 2016, en el distrito de Ventanilla de la Región Callao, no fueron favorables para el nivel secundario; en el área de Historia y Geografía se encontró en el nivel proceso con un 40,1%, en lectura se encontró en el nivel inicio con 36,7 % y en el área de Matemática, el 44% se encuentra en proceso. Las cifras no llegan a pasar el 50% de la población escolar en el nivel secundario, situación que preocupa al gremio docente motivándolo a intervenir frente a esta problemática de los futuros profesionales que guiarán las políticas de nuestro país.

En el nivel primario existe una mejora, como es el caso de lectura con un 67,4 % que se encuentra en el nivel satisfactorio, pero en matemática existe un 43,3 % en proceso y 21,6 en inicio, siendo solo un 35,1 % satisfactorio.

Por su parte, la Región Callao, a través de sus instancias como la Dirección Regional de Educación del Callao (DREC) y la Unidad de Gestión Educativa Local de Ventanilla (UGEL), viene realizando evaluaciones periódicas durante el año para conocer si los estudiantes de su jurisdicción tienen las competencias necesarias en las cuatro áreas básicas, siendo sus instituciones educativas las encargadas de realizar el reporte de las evaluaciones. Observando los resultados en forma general, hay un mayor porcentaje en el nivel de evaluación proceso y un mínimo porcentaje en el nivel satisfactorio, permitiendo al docente generar retroalimentaciones con sus educandos.

Es por ello que para contribuir a revertir estos resultados, el docente debe prepararse en forma permanente. Al respecto, Murillo (2007) dice “la experiencia, así como la investigación son un factor clave para conseguir una calidad educativa; asimismo, contar

con personal académico de calidad, siendo un aspecto fundamental, el diseño e implementación de mecanismos para evaluar el desempeño" (p.15). La capacitación continua es necesaria para adquirir las competencias que todo profesional requiere para formar a sus discípulos, muy en especial en el área de Educación.

Observando los resultados en nuestro país, es necesario que los docentes realicen una reflexión sobre su desempeño laboral y cuál es su función dentro de las instituciones educativas, "un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor" (Chiavenato, 2009, p.12). Se debe ser consciente de que es necesario realizar cambios para revertir los resultados y conseguir una educación de calidad por el bien del país, por lo que es necesario que las políticas de educación vayan de la mano con otros sectores políticos de salud, economía y trabajo que tomen las medidas inmediatas para mejorar el nivel educativo de los estudiantes y su entorno.

El Minedu, en el Perú, está realizando cambios desde hace algunos años dentro del marco de la nueva ley de la carrera magisterial, el cual mediante consenso establece el manual del marco del buen desempeño docente, lo que constituye un referente en las evaluaciones de los docentes con las rúbricas de evaluación. Todo docente tiene la posibilidad de conocer los aspectos de la evaluación del desempeño docente. El Minedu (2014) menciona que "le da profesionalismo a nuestra carrera docente y que puedan interactuar en comunidades prácticas pedagógicas que puedan servir de modelo, una visión compartida de la enseñanza" (p.24).

Asimismo, es necesario conocer nuestra percepción de cómo estamos realizando nuestra labor educativa. Existe la necesidad de realizar una autoevaluación del desempeño docente, debido a que no se está evidenciando logros destacados en los estudiantes. Si bien

existen muchos factores, debemos reflexionar sobre nuestras prácticas pedagógicas en las instituciones educativas, sobre todo porque otros países logran mejores resultados, además en estos últimos años los docentes han sido duramente criticados debido a resultados poco satisfactorios. A la vez, el Minedu ha empezado a realizar las evaluaciones para ascensos mediante la meritocracia y en este año ha implementado la evaluación mediante las rúbricas del desempeño docente en el nivel inicial, provocando malestar e inconformidad sobre todo a las políticas de despido docente al no aprobar la evaluación.

De acuerdo con Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván (2002) manifiestan que “la gran mayoría de las organizaciones consideran al desempeño en términos de cumplimiento para asegurar su existencia, asociados a cumplir su misión, metas y objetivos a corto y largo plazo” (p.16). En consecuencia, genera que no cumplan a cabalidad sus funciones.

Cabe señalar la disconformidad de algunos docentes, quienes han dejado de actualizarse, alegando el tiempo insuficiente debido a carga laboral extracurricular, la carencia de capacitaciones por parte del Minedu en la Región Callao y sobre todo al bajo salario percibido. Al respecto, Chiavenato (2009) afirmó que “las personas mal remuneradas tienden a realizar trabajos con menor calidad, su esfuerzo disminuye en comparación de aquellas personas que reciben un pago justo” (p. 250). En otros casos, la rutina ha permitido que algunos docentes sigan ejerciendo prácticas pedagógicas obsoletas que no motivan al estudiante y, además, las recurrentes insistencias en el dictado de clases, al no cumplir con las horas efectivas y la programación propuesta.

Es así que también ciertos docentes no se identifiquen y comprometan con su institución educativa, ignoran los acuerdos institucionales, renuentes al trabajo en equipo, e

incluso alteran las relaciones interpersonales, es decir no cumplen a cabalidad su función como docente. Esta situación ha generado que los docentes descuiden su rol de educador y tengan un desempeño deficiente; todo ello se ve reflejado en el aprendizaje de los estudiantes al no satisfacer sus necesidades y expectativas, al no lograr cambios y mejoras en la calidad educativa. Por esta razón, rechazan todo tipo de evaluación, debido a que se han acostumbrado a ciertas prácticas rutinarias que no les permite interiorizar una cultura evaluativa.

Al respecto, Chiavenato (2007) manifiesta que "las personas constituyen el recurso más valioso para las organizaciones" (p.45). Es así que el desempeño como recurso humano, es pieza clave para el éxito de toda institución, así como la evaluación de los docentes debe realizarse según su desempeño y así contribuir con la eficiencia organizacional.

Aun así, existen docentes que se identifican con su institución, son parte del cambio, que perciben su cultura institucional para mejorar su entorno y son conscientes de que la evaluación de su desempeño es para mejorar sus prácticas y metodologías por el bien de los estudiantes y la institución. Es necesario que el docente perciba cuáles son sus valores, creencias, filosofías, normas y el clima institucional donde labora, para así sentirse completamente comprometido con su institución educativa, de obtener cambios y logros en sus estudiantes. Es por ello que se pretende conocer cómo es su compromiso que es parte de su identidad con la institución.

Es así que el docente debe tener una cultura organizacional fuerte para mejorar su desempeño. En los últimos años, la cultura es un tema de interés, vista por varios autores desde la perspectiva de organizaciones empresariales tomando relevancia ahora en las instituciones educativas.

Por su parte Robbins y Judge (2017) denominan a la cultura como:

> Sistema de significado compartido por los miembros., asimismo, la cultura ayuda a la organización a distinguirse de otra; implementa el sentido de identidad y unidad; enfoca el interés en la mayoría más que en el interés propio; fortalece la estabilidad del sistema social como un pegante social que mantiene a la organización unida; sirve como mecanismo de control y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados. (p. 512).

Definitivamente, la cultura en una organización se convierte en un adhesivo social el cual mantiene a los miembros de una institución, quienes reflejan sus valores y que lo comparten en la institución. Así, estos valores perduran a lo largo del tiempo ofreciendo resistencia a los cambios que se susciten; estos representan las normas de conducta, las cuales son aceptadas por los integrantes de la institución, y han sido transmitidas mediante la interacción de sus miembros en socialización (Kreitner y Kinicki, 1997, p.585).

La importancia de la cultura en una organización radica en que expresa claramente valores, actitudes, conductas, normas que debe tener en cuenta todo docente comprometido con su institución educativa. Es por ello que Griffin y Moorgead (2010) consideran que "los valores culturales son esenciales para que todo empleado pueda conducirse adecuadamente y poder actuar" (p.473).

Asimismo, el desempeño laboral es el desenvolvimiento en el cargo o área de trabajo de los integrantes dentro de una organización. Para tal efecto de la investigación, los docentes que contemplen las cualidades mencionadas y el compromiso estarán preparados para cualquier evaluación, cuya finalidad es verificar si están realizando satisfactoriamente su

práctica pedagógica e integración en su institución y lograr un mejor desenvolvimiento en su labor educativa.

Ezirim, Nwibere y Emechta sostienen que “la cultura organizacional describe la psicología, actitudes, experiencias, creencias y valores personales y culturales de una organización” (2010, p.40). Representa la colección específica de valores y normas que son compartidas por personas y grupos en una organización, que controla frecuentemente la forma en la que interactúan entre sí y con las partes interesadas afuera de la organización.

Como consecuencia, es necesario realizar ciertos cambios dirigidos a mejorar la formación profesional, partiendo de este hecho que la adaptación de los docentes que exige la sociedad del conocimiento debe partir de una real convicción de querer un cambio sustancial, que permita reafirmar la relación entre la cultura y el desempeño docente.

Asimismo, el interés por determinar cómo están funcionando las instituciones educativas en Ventanilla - Callao, nos impulsa a considerar el estudio relacional entre la cultura organizacional y el desempeño del docente, tomando a la cultura en un punto referente e importante que conduce a las organizaciones al logro de sus metas, siendo docentes comprometidos con su institución educativa, de modo que se verá reflejado en su desempeño docente permitiendo asegurar el éxito de una calidad educativa.

Formulación de la situación problemática.

Problema general.

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y el desempeño de los docentes de una institución educativa en Ventanilla - Callao?

Problemas específicos.

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en una institución educativa en Ventanilla - Callao?

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en una institución educativa en Ventanilla - Callao?

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en una institución educativa en Ventanilla - Callao?

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en una institución educativa en Ventanilla - Callao?

Justificación.

Teórica.

Las bases teóricas contempladas en esta investigación que son las variables cultura organizacional y desempeño docente permiten ser una fuente de amplia información y antecedentes para futuras investigaciones, que pueden ser estudiadas en cualquier ámbito empresarial o institucional, toda vez que se realiza una recopilación de teorías que sustentan la investigación.

Metodológica.

Los instrumentos utilizados en el presente estudio han sido construidos sobre la base de la técnica de encuesta, han sido validados por juicio de expertos, especialistas en la materia y metodólogos docentes de prestigiosas universidades, y se obtuvo la fiabilidad mediante el

coeficiente alfa de Cronbach, incluso utilizados en otras investigaciones similares al presente estudio, para lo cual es un referente de su validez, por lo tanto, servirían de insumo a otros estudios similares que puedan realizarse más adelante.

Práctica.

Esta investigación es de práctica pedagógica, pues permite conocer las relaciones entre ambas variables. También, permite la reflexión de los docentes de todos los niveles sobre su desempeño laboral y la toma de conciencia de los directivos con respecto a las condiciones laborales del personal docente, sobre todo cómo se sienten, considerando que la cultura institucional es primordial para que una institución educativa funcione adecuadamente. Asimismo, a la reflexión de contribuir a mejorar la educación, enfocándose en las competencias adquiridas de los estudiantes de la Región Callao.

Social.

La relevancia social que genere esta investigación permitirá contribuir a formar docentes reflexivos y comprometidos con su práctica pedagógica y poder lograr sus metas. Como consecuencia, se verá reflejado en los estudiantes quienes, al culminar sus estudios, logren ser competentes, es decir que la enseñanza recibida en las escuelas les permita desenvolverse en diversos cargos ocupacionales y profesionales de manera eficiente. Ello debe contribuir a formar estudiantes que sepan adaptarse a las nuevas demandas que reclama nuestra sociedad, que puedan desenvolverse como ciudadanos, conscientes de mejorar su entorno y calidad de vida, con un solo fin de trascender como ser humano capaz de transformar la sociedad.

Fundamentación teórica

Antecedentes de la investigación.

Internacionales.

Se realizó la búsqueda de investigaciones internacionales relacionadas con las variables en estudio; sin embargo, no se encontró referencias bibliográficas similares sobre las variables cultura organizacional y desempeño docente, por lo que se presentan estudios relacionados con cada variable de manera independiente:

Gonzales (2016), en su tesis *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en instituciones educativas, evidencia en el Municipio de Pereira*, de la Universidad Nacional de Colombia, para optar al grado de Magíster en Administración. El objeto de estudio fue establecer que entre la cultura organizacional existe una relación con el desempeño en las instituciones educativas estudiadas en el municipio de Pereira. La metodología empleada fue descriptiva y correlacional. La muestra estuvo conformada por 25 instituciones educativas, divididas en 19 públicas y 6 privadas. El instrumento fue elaborado por el autor a partir del modelo cultural de Cameron y Quinn (2011) y el otro fue el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE). Se concluyó que existe entre la cultura organizacional un impacto positivo y significativo con el desempeño de las instituciones educativas estudiadas. Se puede afirmar que entre la cultura organizacional y el desempeño existe una relación significativa, pero cuando la cultura es abordada en sus diferentes tipologías, solo la cultura clan y adhocrática se relaciona con el desempeño docente.

Oriendah (2014), en su estudio titulado *Influencia de la cultura organizacional en el trabajo de los docentes, compromiso con las escuelas primarias públicas de Ndhiwa sub-Condado, Kenia*, para optar el grado de Maestría en Educación. El objetivo fue investigar la

influencia de la cultura organizacional y el compromiso del docente en las escuelas primarias públicas. El diseño utilizado fue descriptivo. La muestra fue 196 docentes mediante muestreo aleatorio de una población de 224. Concluyó que la cultura organizacional tiene influencia en los docentes y su compromiso laboral de las escuelas primarias públicas y que el 97,8% de los maestros en el sub-condado Ndhiwa están altamente comprometidos con su trabajo. Todos los docentes que trabajan en el sub-condado de Ndhiwa son altamente calificados y están identificados por sus escuelas y el 90,5% de los docentes están involucrados en la toma de decisiones e independencia del docente. Esta investigación demuestra que los docentes se encuentran motivados, lo que influye positivamente en su compromiso laboral, además mejora la cultura de trabajo y espíritu de equipo, debido a que se sienten respetados y reconocidos por su institución.

Makau (2014), en su investigación *Influencia de la cultura organizacional en el trabajo de los docentes y compromiso en escuelas primarias del distrito central de Mwingi, Kenia*, de la Universidad de Nairobi, para optar al grado de Maestro de Educación en Administración. Empleó un diseño correlacional descriptivo. El objetivo fue investigar la cultura organizacional y su influencia con el compromiso laboral docente en las escuelas primarias del distrito central de Mwingi, Kenia. La muestra utilizada fue de 137 maestros. Se aplicó un cuestionario tipo Likert, con la finalidad de buscar la opinión de los docentes. Se concluyó que los docentes al sentir confianza en la gestión les permite expresar sus puntos de vista y contribuir a discusiones sobre temas relacionados con la escuela. Los directivos reconocieron el trabajo del docente, siendo una inspiración para la gestión de cambio de la escuela. Este estudio evidenció que una gestión que inspira confianza a sus docentes permite un alto desempeño laboral en la escuela, dado que se sienten orgullosos de trabajar en esa

institución, quienes están dispuestos a poner mayor esfuerzo para ayudar a que la escuela sea exitosa, comprometiéndose a difundir los aspectos positivos de ella.

Paulachan (2014), en su tesis titulada *Efecto de la cultura organizacional y el rendimiento de aceptabilidad social de las instituciones educativas autofinanciadas, con especial referencia a universidades de Ingeniería en ciudades de Kerala y Karnataka,* de la Universidad de Patil, la India, para optar al grado de Doctor en Filosofía en Administración de Empresas. El objetivo fue estudiar la cultura organizacional de la ingeniería del autofinanciamiento privado. Realizó un estudio descriptivo. El muestreo fue aleatorio estratificado y la muestra se realizó con 2 250 personas. Concluyó que existe asociación significativa entre el nivel de cultura y el estado de los encuestados de las cuatro ciudades, donde el rendimiento de aceptabilidad en Karnataka es mayor que el de Kerala, significando que Karnataka tiene una mejor cultura organizacional que Kerala. Con respecto a los factores demográficos, hay diferencia en el nivel de cultura organizacional entre los grupos de edad, calificaciones y designaciones en los dos estados de Karnataka y Kerala. Respecto del género en los dos estados de Karnataka y Kerala, no se encontró diferencias en el nivel de cultura organizacional; se encuentra que el nivel de desempeño organizacional es mejor para el estado de Karnataka en comparación con Kerala. En la investigación, solo hay diferencias entre la cultura organizacional y la aceptabilidad social entre la población de las dos ciudades estudiadas.

Ángulo (2013), en la investigación Cultura organizacional, clima y liderazgo en organizaciones educativas, en la Universidad de Valladolid, España, para optar al grado de Doctor, el principal objetivo fue analizar las posibles relaciones existentes entre clima laboral, liderazgo, cultura organizacional y eficacia de centros educativos, así como la relación entre el ámbito cognitivo y relacional del alumnado, también es estudiado el

desarrollo satisfactorio de tareas por parte del profesorado en educación secundaria obligatorio, además de conocer las percepciones del docente respecto del clima laboral, cultura organizacional, liderazgo y eficacia. Realizó un trabajo no experimental, descriptivo, con una intención de una investigación correlacional. Tuvo una población de 188 765 entre estudiantes, profesores y centros, optando por una muestra de 2 823. Construyó tres instrumentos para cultura, clima y satisfacción laboral, liderazgo y convivencia. Las conclusiones obtenidas avalan la relación entre el liderazgo y cultura en todas las dimensiones como el apoyo, carisma y animación al cambio con las relaciones humanas, además la cultura y sus dimensiones ejercen influencia de una correlación positiva entre cultura y rendimiento, especialmente en compromiso, comunicación y reconocimiento de esfuerzo.

Las referencias internacionales nos permiten estudiar los resultados de las variables, demostrándose relaciones positivas entre la variable cultura organizacional y desempeño docente en algunos estudios, mientras que otros evidencian que la cultura organizacional es percibida desde un ambiente social, lo cual genera un compromiso con el trabajo; propició que exista confianza con la gestión de su centro u organización; además de lograr cambios positivos en las relaciones humanas, logrando el reconocimiento de los docentes; otras hallaron diferencias mínimas con ambas variables por los grupos estudiados como la edad y el género, en los cuales difieren por tratarse de estudios descriptivos.

Nacionales.

En relación con los antecedentes nacionales, se encontró investigaciones similares relacionadas con las variables en estudio, otras enfocadas desde otro campo de investigación que igualmente son de gran aporte.

Rodríguez (2017), en su tesis *Desempeño docente y el logro de aprendizaje en el área de Comunicación en las instituciones educativas de Chaclacayo en el 2015*, para optar al grado de Magíster en Educación por la UNMSM, Lima. El objetivo fue determinar que entre el desempeño docente de comunicación existe una relación con el logro de aprendizaje de los estudiantes de quinto grado de secundaria. Realizó una investigación tipo básica, con una metodología de diseño no experimental, transaccional de nivel descriptivo correlacional. Trabajó con un muestreo probabilístico de 253 estudiantes de la red 18, Ugel 6, de una población de 736 estudiantes del quinto de secundaria de EBR. El instrumento aplicado fue adaptado del marco de desempeño docente. Concluyó que entre el desempeño docente en Comunicación y el logro de aprendizaje de los estudiantes de quinto de secundaria de las instituciones educativas existe una relación positiva (r = .812) y significativa (p=.00), además las dimensiones: preparación de docentes de Comunicación para el aprendizaje, enseñanza del docente para el aprendizaje, participación del docente en la gestión de la escuela articulada y la comunidad, desarrollo de la profesionalidad e identidad docente y el logro de aprendizaje tienen una relación positiva y significativa. El resultado evidencia una relación directamente proporcional dado que a mayor desempeño de los docentes del área de Comunicación, mayor es el logro del aprendizaje de los estudiantes, siendo el estudio enfocado desde el punto de vista del estudiante.

Mamani (2016), en su estudio sobre la *Cultura Organizacional y su Influencia en el desempeño docente de las IEP de la zona urbana de la ciudad de Ayavirí, 2014*, para optar al grado de Magíster en Educación por la Universidad Nacional del Altiplano en Puno, propuso como objetivo general, determinar la relación de la cultura organizacional en el desempeño docente de las instituciones educativas primarias de la zona urbana de la ciudad de Ayavirí, 2014. Empleó la metodología descriptivo correlacional, no experimental

transversal, utilizó el muestreo no probabilístico de tipo intencional eligiendo 50 docentes de una población de 145. Esta investigación usó el instrumento OCAI para la variable cultura organizacional creado por Cameron y Quinn; y para la medición de la variable desempeño docente, se empleó un instrumento adaptado del manual del Marco del buen desempeño docente (Minedu, Perú). Concluyó que existe una correlación moderada pero significativa al 99% que confirma una correlación entre ambas variables; que solo la dimensión del liderazgo organizacional tiene relación con la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, que todas las dimensiones de la cultura organizacional, a excepción de las características dominantes, establecen una relación con el desempeño docente en la dimensión enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes; que existe una relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y la participación en la gestión de la escuela; que solo en dos dimensiones cohesión organizacional y énfasis estratégico de la variable cultura organizacional se relacionan con la dimensión desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. El resultado de la investigación demuestra que existe una correlación moderada entre la cultura organizacional y el desempeño docente, evidenciándose que en algunas de las dimensiones de la cultura organizacional no se llegan a relacionar con algunas dimensiones del desempeño docente.

Miranda (2016), en la tesis *Influencia del liderazgo en la cultura organizacional del colegio de ciencias Lord Kelvin*, para optar al grado de Maestro por la Universidad Privada Antenor Orrego. Su objetivo fue demostrar la influencia entre las variables liderazgo y la cultura organizacional del Colegio de Ciencias Lord Kelvin. La metodología fue tipo básica, explicativa, con un método inductivo – deductivo, analítico – sintético. Se consideró una población de 84 personas entre docentes y personal administrativo, muestra obtenida por muestreo no probabilístico estratificado. Los instrumentos usados fueron para hallar la

percepción de la cultura organizacional y un test para identificar la capacidad de liderazgo. Al contrastar la prueba de hipótesis, se llegó a la conclusión de que el tipo de cultura organizacional existente en la I. E. es fuerte ya que más del 50% de docentes y administrativos se sienten identificados con su institución educativa, además existe una correlación significativa entre la influencia del liderazgo y cultura organizacional. Se concluyó que existe en la I.E. una cultura organizacional fuerte. Cabe señalar que en esta investigación existen grupos diferentes de estudio dado que están involucrados el personal administrativo, cuya función difiere del desempeño de los docentes.

Cerna (2015), realizó su tesis titulada *El estilo de liderazgo de los gerentes y su influencia en el desempeño laboral del personal en una empresa de Almacenes Generales de la ciudad de Cajamarca*, para optar al grado de Magíster en Dirección y Gestión del Talento Humano, por la Universidad Privada del Norte, con el objetivo de determinar la influencia entre el estilo de liderazgo de los gerentes y el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca. El diseño metodológico fue no experimental transversal, de nivel correlacional y de tipo básica. La población total corresponde a dos gerentes y 14 trabajadores de la empresa. En este estudio se obtiene como resultado un coeficiente de correlación de +0.4966. Se concluyó que la hipótesis general se confirma, que el estilo de liderazgo de los gerentes influye directa y significativamente en el desempeño laboral del personal en una empresa, es decir, a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de liderazgo de los gerentes se obtienen valores altos en el nivel de desempeño del personal. El estilo de liderazgo que predominó fue el autoritario. El estudio evidencia que hay una relación directa entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral.

Rúa (2014), en su tesis titulada *La cultura organizacional y el desempeño docente desde la perspectiva estudiantil en la Red Educativa Nº 11, San Juan de Lurigancho, 2014*,

por la Universidad César Vallejo, para optar al grado académico de Doctor en Administración de la Educación, planteó su objetivo principal que existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño docente desde la perspectiva estudiantil en la Red Educativa Nº 11, San Juan de Lurigancho, 2014. La muestra fue de 1 029 estudiantes del nivel secundario de los últimos grados, en siete instituciones educativas públicas. El diseño fue correlacional. Se empleó un instrumento para cada variable, validado por medio de juicio de expertos. Se concluyó que la hipótesis principal confirma que existe una relación directa entre la cultura organizacional con el desempeño docente. Los resultados contrastan a cada dimensión del desempeño docente con la cultura organizacional evidenciando que la dimensión estrategias didácticas tiene un grado de correlación directa más significativo, seguido de la dimensión evaluación del desempeño docente; la dimensión ambiente de aprendizaje presenta una correlación muy débil con la cultura organizacional. Esta investigación demostró que existe un nivel adecuado de cultura organizacional con respecto al desempeño docente, percibidos por estudiantes de los últimos años de secundaria.

Es así que las referencias nacionales son de gran aporte en este estudio, debido a que los resultados obtenidos son similares por los investigadores, evidenciando la relación entre cultura organizacional y desempeño docente. Además, existe diferencias entre las dimensiones preparación de docentes para el aprendizaje y desarrollo de la profesionalidad e identidad docente, asimismo estudios desde el punto de vista del docente y del estudiante confirman igualmente, las relaciones directas, así como evidenciando la existencia de culturas fuertes en los estudios realizados.

Marco teórico.

Cultura organizacional.

Teorías de la cultura Organizacional.

Fundamentos históricos.

Aunque las investigaciones con respecto a la cultura organizacional han aparecido desde los principios de los años ochenta, los antecedentes se remontan a los orígenes de las ciencias sociales. Considerándose contribuciones de otras disciplinas de las ciencias sociales favoreciendo a debates y dilemas de esta área, muestran diferencias entre las tradiciones históricas de la investigación.

Contribuciones antropológicas.

Para Grifin y Moorhead (2010)

> La antropología es el estudio de la cultura humana de todas las disciplinas de las ciencias sociales, la antropología se encuentra estrechamente relacionada con el estudio de la cultura y los fenómenos culturales. Los antropólogos buscan entender la forma en que los valores y creencias que constituyen la cultura de una sociedad afectan la estructura del funcionamiento de esta. (p.469).

Para llegar a la cultura, es necesario saber cómo la practican las personas y para llegar a este nivel de comprensión, la antropología se sumerge en los valores, símbolos e historias que las personas en la sociedad usan para dar orden y significado a su vida.

Es decir, la antropología es base de toda cultura, de ahí se despliegan los valores culturales propios de toda sociedad.

Contribuciones sociológicas.

La sociología como disciplina es el estudio que se encarga de las personas dentro de sistemas, como organizaciones y sociedades, es decir los sociólogos se han basado en las causas y consecuencias de la cultura, básicamente se enfocan en la estructura social informal. Al respecto, el sociólogo Durkheim (1985) argumentó que el estudio de la estructura del mito y el ritual es complemento indispensable de la estructura y comportamiento en las sociedades, además que mediante el estudio de los rituales, se puede entender los valores y creencias básicas de un grupo de personas (p. 220).

Contribuciones de la psicología social.

Si bien es cierto que las investigaciones sobre cultura utilizan métodos y enfoques antropológicos y sociológicos, algunos han sido basados en la psicología social, pone énfasis en los símbolos y analiza de manera natural a la cultura organizacional. Por ello esta contribución incluye un estudio de grupos y la influencia de factores sociales en los individuos.

La psicología social sugiere que para establecer juicios las personas suelen usar historias o información acerca de un evento, es decir, la cultura se comunica mejor por medio de historias y ejemplos convirtiéndose en la base que las personas usan para realizar juicios.

Contribuciones económicas.

La cultura organizacional, desde el punto de vista económico es considerada como una de las herramientas que los gerentes usan con el fin de obtener cierta ventaja económica para la organización. El enfoque económico vincula su desempeño y atributos culturales de las empresas, podemos ver que en la Teoría Z de Ouchi afirman que este tipo de empresas superan a las demás por su desempeño al igual de Peters y Waterman que manifiestan que cuando se busca la excelencia parten como un desempeño financiero consistentemente alto.

Sin embargo, algunas investigaciones no están de acuerdo sobre el grado que la cultura afecta el desempeño de una organización. Los estudios sugieren que en algunas condiciones relativamente estrechas puede existir un vínculo entre el desempeño y la cultura, también ostentan que una organización que tenga una cultura, que pueda tener muchos rasgos culturales, puedan afectarlo. Entre la cultura y el desempeño, su relación depende hasta cierto punto de los valores expresados en la cultura organizacional.

Enfoques para describir una cultura organizacional.

Los modelos proporcionados, aunque muchos de ellos desarrollados en los años ochenta fueron delineando las dimensiones de la cultura organizacional, además sus ideas acerca de la cultura son de gran influencia en la actualidad.

El marco de Ouchi.

Williams G. Ouchi fue uno de los primeros en analizar las culturas de las empresas. Él analizó la cultura en tres grupos de empresas que caracterizó como: Empresas estadounidenses típicas, empresas japonesas típicas y empresas estadounidenses Tipo Z.

Mediante el análisis desarrolló siete puntos donde es posible comparar estas tres empresas. Argumenta que las culturas de las empresas japonesas típicas y empresas estadounidenses tipo Z son muy diferentes a aquellas empresas estadounidenses típicas y en esas diferencias explican el éxito en estas empresas, así como las dificultades enfrentadas por las empresas estadounidenses típicas. Observar en la tabla.

Tabla 1

Dificultades de las Empresas Estadounidenses Típicas.

Valor cultural	Expresión de las empresas japonesas	Expresión de las empresas estadounidense Tipo Z	Expresión de las empresas estadounidense típicas
Compromiso con los empleados	Empleo de por vida	Empleo a largo plazo	Empleo a corto plazo
Evaluación	Lenta y cualitativa	Lenta y cualitativa	Rápida y cuantitativa
Carreras	Muy amplias	Moderadamente amplias	Angostas
Control	Implícito e informal	Implícito e informal	Explícito y formal
Toma de decisiones	En grupo y por consensos	En grupo y por consensos	Individual
Responsabilidad	En grupo	Individual	Individual
Preocupación por las personas	Holística	Holística	Angosta

*Nota: Comportamiento organizacional, gestión de personas y organizacione*s. Griffin, R y Moorhead, G. (2010. p. 470).

Compromiso de los empleados: Según Ouchi, las empresas japonesas típicas y estadounidenses tipo Z comparten el valor cultural de tratar de conservar a sus empleados, por ende, el despido es el último recurso, por ello mantienen un desempeño aceptable, a diferencia de las empresas estadounidenses típicas que no tienen un compromiso cultural.

Evaluación: Ouchi observó que las empresas japonesas y estadounidenses tipo Z, que una para evaluar se dispone de mucho tiempo para informarse del desempeño, por lo

que su ascenso o promoción se hace lento; por otro lado, las empresas estadounidenses típicas, el valor cultural sugiere que la evaluación se puede realizar con rapidez y enfatizar las medidas de desempeño cuantitativas fomentando el pensamiento a corto plazo entre trabajadores y gerentes.

Carreras: las carreras mejor valoradas en las empresas japonesa y estadounidenses tipo Z, abarcan varias funciones, que puede llevar varios años de experiencia mientras que en las estadunidenses típicas son muy limitadas; sin embargo, las carreras valoradas es mucho más angosta en las empresas estadounidenses, reflejando el nivel de especialización que forma parte de estas empresas.

Control: para lograr una acción cotidiana todas las organizaciones deben ejercer cierto nivel de control. La mayoría de las empresas estadounidenses tipo Z y japonesas suponen que el control se ejerce por medio de mecanismo implícitos informales. Uno de los más poderosos es la cultura organizacional, mientras que las empresas estadounidenses típicas esperan que la guía provenga de direcciones explícitas en forma de descripciones de puestos, diversas reglas y procedimientos en lugar de valores culturales implícitos e informales. Como nos dice Reagor (citado por Sheridan, p. 84) desde la perspectiva funcional, la cultura organizacional se debe ver sobre todo como un medio de control basado en normas y valores compartidos.

Toma de Decisiones: las empresas japonesas y estadounidenses tipo Z tienen una fuerte expectativa cultural de que la toma de decisiones ocurra en grupo mediante consenso, mientras que las estadounidenses típicas se hace de forma individual.

Enfoque de Peterson y Waterman.

Ambos autores buscan la excelencia de manera explícita que Ouchi en relación con el desempeño y la cultura organizacional; ambos seleccionaron una muestra de empresas estadounidenses altamente exitosas y describieron las prácticas gerenciales que dieron lugar a su éxito, su análisis de concentró en los valores culturales que llevaron a las prácticas gerenciales exitosas (Grifin y Moorhead, 2010, p. 472).

Sesgo hacia la acción: se espera que los gerentes tomen decisiones, aunque desconozcan los hechos. Las organizaciones con valores culturales que incluyan un sesgo hacia la acción superarán en desempeño a aquellas que no la tienen.

Permanecer cerca al cliente: las empresas valoran a sus clientes, porque estos proporcionan ideas de productos futuros y mejor fuente de desempeño financiero; por ello satisfacer las necesidades y consentir al cliente es dar lugar a un desempeño superior.

Autonomía y espíritu emprendedor: las empresas exitosas luchan contra la ausencia de innovación, dividen a la empresa en tres partes más pequeñas y fáciles de manejar para ir fomentando actividades innovadoras independientes.

Productividad por medio de personas: reconocen que lo más importante en una empresa exitosa son las personas (trabajadores y gerentes) y el propósito es permitir que estas personas crezcan, teniendo valores básicos como el tratar a las personas con respeto y dignidad es esencial para obtener el éxito.

Administración práctica: una norma para que los altos directivos cumplan su función es mantenerse en contacto con los negocios esenciales de la empresa.

Apegarse a lo suyo: es decir que no deben depender de otras empresas, no aceptan la diversificación que no tengan relación con sus productos.

Forma sencilla, poco personal: los gerentes pueden ver mediante los valores culturales que lo que importa no es su tamaño, sino el desempeño de su personal.

Organización rígida y flexible al mismo tiempo: la empresa es rígida porque todos sus miembros entienden y creen en los valores de su empresa y al mismo tiempo flexible porque suelen tener menos gastos generales administrativos, menos personal, menos reglas y regulaciones.

Modelo de cultura organizacional, por Harrison.

El modelo de Harrison (citado por Ritters, 2008, p. 56) propone cuatro tipos de orientaciones culturales.

Organizaciones orientadas al poder. Son dirigidas por personas clave, sus valores son la competencia, es decir, que favorezca la toma de decisiones y control de personas.

Organizaciones orientadas al rol y la norma. Su objetivo es la estabilidad y seguridad, consignada a la responsabilidad de cada puesto dentro de la organización, por tanto, cumple normas estrictas para asegurar el orden de los procedimientos a seguir.

Organizaciones orientadas a resultados. Se identifican con la eficacia y optimización de recursos, es decir con los objetivos, las funciones y actividades establecidas.

Organizaciones orientadas a las personas. El objetivo es la satisfacción y desarrollo del personal, asociados a valores que permitan la realización de la persona.

Modelo de cultura de Schein.

El modelo de Schein (citado por Ritters, 2008, p.59) es el más conocido en el modelo cultural. Se centra en cuatro categorías de culturas: a) La macrocultura, se asocia a un nivel global bajo, grupos de personas con distintas creencias; b) La cultura organizacional debe estar presente en toda organización pública o privada; y c) Microcultura, sostenida en microsistemas, puede estar dentro o fuera de una organización.

Para Schein, existe cuatro niveles de cultura detallados a continuación.

El nivel de los artefactos y los rituales, es el nivel superficial; en él se encuentran todos los elementos de la organización, además constituye la identidad visual hacia el exterior e interior de la cultura que tiene. Los rituales fomentan la integración del personal y el cliente y facilitan la comunicación informal y formas de interacción de grupos.

El nivel de la tradición, leyendas o mitos, son las historias de la organización desde su fundación; constituyen hechos o relatos que se han ido creando a través del tiempo, creándose algunos mitos o leyendas de relatos sin corroborar, pero que los mantiene orgullosos de su organización.

El nivel de los valores, se consideran a los valores elementales, es decir los humanos que sobrepasan fronteras, son altamente significativos y aceptados sin discusión; los valores estratégicos tienen un fin específico, la de regular la tensión de la dinámica social, seleccionando los valores de acuerdo con sus principios; y los valores instrumentales, que son los actuales valores, es decir jerarquizar aquellos que servirán para la institución y desarrollo profesional.

El nivel de los supuestos, son aspectos que no admiten discusión, se sobreentienden, son supuestos de la realidad, del medio ambiente, la conducta y esencia de la persona y las relaciones con los demás.

Clasificación de la cultura organizacional.

Robbins y Judge (2017, p. 515) presentan la siguiente clasificación:

Cultura fuerte, se caracteriza porque los valores centrales de la organización se sostienen con intensidad y están muy difundidos. Al respecto, los autores citan a Wiener (1998), quien nos manifiesta que entre más miembros los acepten y mayor sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura (p. 536). Es así en cuanto más fuerte es la cultura organizacional no necesita de establecer reglas y normas formales que están internalizadas cuando aceptan la cultura de la empresa.

Cultura débil, es cuando no se toma el tiempo adecuado, los empleados no saben cómo empezar, siendo necesario emplear reglamentos y reglas que orienten la conducta de los empleados.

Tipos de cultura, según Andrade.

Al respecto, Andrade (citado por Ritter, 2008, p. 65) establece, en su ensayo "el papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales", la idea de las culturas funcionales y disfuncionales. Cruzando estas variables, establece cuatro tipos de cultura:

Cultura débil disfuncional: Existen pocos significados compartidos, además entre el comportamiento de las personas que la integran y la percepción de la realidad se genera homogeneidad. Hay desorientación, no hay experiencias previas de aprendizaje.

Cultura fuerte disfuncional: Existen significados compartidos, en situaciones de crisis no hay quién guíe, es así que las organizaciones no son capaces de obtener resultados esperados. Existe una cultura tradicionalista, que desorienta y promueve resistencia al cambio. Es aquí donde la organización aplica parámetros, aunque ya no sean exitosos entre el pasado y la realidad.

Cultura débil funcional: En este caso, las estrategias practicadas en otras situaciones siguen validándose, debido a la funcionalidad de la cultura. Por lo cual hay pocos significados ante una crisis. Ante una crisis, se enfrenta con experiencias pasadas, no considera apoyo a los valores y creencias por los miembros de la organización, pero sí dan sentido al esfuerzo, aquí la equivocación es un alto riesgo.

Cultura fuerte funcional: Existen significados compartidos, las personas pueden percibir homogeneidad y realidad de crisis. Los valores organizacionales demuestran acciones concertadas y planeadas de antemano.

Podemos percibir que en organizaciones funcionales o no, con cultura débil, se asumen como obstáculos para controlar una crisis, existe variedad de interpretaciones, sin embargo, se convierte en un obstáculo mayor en organizaciones con cultura fuerte funcional, ya que existe rigidez de la percepción de la realidad, lo cual dificulta la búsqueda de alternativas diferentes de acción. Es decir, solo las organizaciones con cultura fuerte y funcional pueden utilizar recursos ante una crisis. Considerando que las otras culturas deben tomar acciones emergentes y oportunidades que tengan en estos casos la cultura, se convierte en muchos casos en un problema, dejando de ser un apoyo.

Funciones de la cultura.

La cultura cumple varias funciones dentro de una organización. Permite establecer diferencias entre organizaciones, transmite identidad a todos sus miembros, facilita el compromiso, más que los intereses de los empleados, admite estabilidad del sistema social y, por último, moldea actitudes, los comportamientos de los trabajadores, además sirve como mecanismo de significado y control (Robbins y Coulter, 2000, p. 257).

Definición de cultura organizacional.

Ritter (2008) sostiene que "la cultura organizacional es la manera que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tienen su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos" (p. 53). Asimismo, Kotter (citado por Ritters, 2008) manifiesta que "el grupo de normas a maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años". La cultura se genera de los valores y creencias que conforma un grupo, es decir se rigen a las normas de su organización, también cada persona tiene su propia personalidad y actitudes que es un gran aporte a la conformación de la cultura.

Daft (2011) sostiene que

> La cultura organizacional es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseña a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse. (p. 374).

Es decir, la interacción del conjunto de valores influye en la adaptación del grupo de personas.

Denison y Mishra (1995) sostuvieron que “la cultura (es) como un sistema de patrones de comportamiento socialmente transmitidos, sirven para relacionar las comunidades humanas con sus valores" (p. 204). Esta perspectiva también se ha visto reflejada en los trabajos de algunos etnógrafos y psicólogos. Es decir, la cultura es propia de toda persona, que al relacionarse transmite sus valores, las comparte y se integra en una organización, se adapta y se vuelve un patrón.

Griffin y Moorgead (2010) manifiestan que “las organizaciones con una cultura logran niveles de desempeño más altos que aquellas que no la tienen” (p. 467). Además, los estudios han demostrado que organizaciones con culturas sólidas estratégicamente apropiadas y que tienen normas que les permiten cambiar muestran un buen desempeño. Las grandes organizaciones con altos desempeños según estudios mantienen una fuerte cultura, pues sus integrantes siguen una línea con el fin de mejorar su calidad.

Esto nos muestra que si se trata de instituciones educativas en donde los docentes se sientan comprometidos e identificados, garantizará desempeños laborales satisfactorios en su institución, permitiéndoles alcanzar logros y metas establecidas.

Robbins y Judge (2017) consideran a “la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos entre los miembros además permite distinguir entre organizaciones” (p. 254). La cultura de una organización debe ser compartida entre todos los miembros, lo que quiere decir que en una institución debe ser por toda la comunidad educativa, ya que eso permite la identificación de cada organización o institución.

De acuerdo con Robbins y Judge (2017), “cada cultura es diferente si la estrategia política de tener éxito debe ser compatible con la cultura” (p. 399). Partiendo en ese orden, podemos decir que en el campo educativo cada institución educativa tiene su propia cultura

y toda la comunidad educativa debe estar involucrada para satisfacer las demandas educativas.

Schein (2007) define a “la cultura como un conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de una organización” (p. 87). Es decir, los miembros de una organización se van adaptando a las expectativas que exige una organización, es decir en una institución educativa, los docentes tienen metas definidas, como la calidad educativa, por tanto, se debe respetar las normas y las políticas del Minedu, pero cada institución tiene sus necesidades dependiendo de su localidad, que es necesario conocer para superar cualquier obstáculo.

La cultura tiene muchos significados y connotaciones como: comportamientos observados de forma regular en relación con el lenguaje usado, individuos y rituales ajenos a la deferencia y la conducta; las normas establecidas en grupos de trabajo; los valores que son aceptados en una empresa; la filosofía orientada a la política de la empresas con respecto a sus empleados; las reglas de juego que permiten progresar una empresa; y el ambiente o clima de la organización, de la manera cómo se relacionan los empleados con sus clientes.

Asimismo, Schein (2004) sostiene que la cultura implica un conjunto de comportamientos que deben estar presentes en cada persona, la identificación con su grupo de trabajo, respetar las normas y políticas de la organización se están bien definidas para lograr el éxito, es decir en una institución educativa el docente debe estar comprometido con su labor educativa.

Existen diversas teorías y enfoques con respecto a la cultura organizacional, que son de gran aporte para esta investigación, sin embargo, tomando de referencia la teoría de Schein, debido al modelo establecido, se adapta para todo tipo de organizaciones, ya que

están presentes los valores, las creencias y normas, que son establecidas también en instituciones educativas. Así, se reúne evidencias para elegir las dimensiones de la cultura organizacional que se detallan a continuación.

Dimensiones de la cultura organizacional.

Valores.

Griffin y Moorgead (2010) establecen que "los valores culturales son los que necesitan tener los empleados sobre cómo deben actuar para que la estrategia actué según los valores estratégicos" (p. 473). Se establece entonces que los valores son inherentes de cada persona y que las organizaciones esperan que sean compartidas.

Es de gran importancia que los valores estén presentes en cada persona para así poder desenvolverse según las estrategias de las organizaciones. Además "las consecuencias repetidas de actividades que refuerzan y manifiestan valores fundamentales de una organización, son considerados como ritos" (Robbins y Judge, 2017, p. 264).

Deal y Kennedy (1985) diferencian tres tipos de valores: a) valores elementales, b) valores estratégicos, y c) valores instrumentales (p. 198).

Los elementales son referidos a valores humanos, que sobrepasan fronteras culturales y se fundamentan básicamente en la religión, el amor, la libertad y la justicia, son valores compartidos entre pueblos de culturas muy distintas, son de alta significación cualitativa y son indiscutibles.

Los estratégicos con fines específicos regulan la tensión de la dinámica social, ejemplo la contradicción, cuando el valor asignado a su propio ego se obliga a priorizarlo,

como la autorrealización (primero yo) asociado al bien común o la solidaridad (primero los otros).

Finalmente, los instrumentales son asociados con la actualidad, son utilizados cotidianamente, intervienen siempre uno de escala superior como por ejemplo la franqueza versus la realidad.

Analizando los valores se concluye que ningún grupo puede realizar todos los valores simultáneamente así que debemos tener la capacidad de seleccionarlos y priorizar según los valores que requiera nuestra institución para el bien común de todo el personal.

Para Deal y Kennedy (1985), "las organizaciones se convierten en instituciones solo si estas son infundidas de valores" (p. 40). Las organizaciones se deben al servicio de los clientes, es así que los valores deben estar infundados en cada miembro ya que al unirse con las creencias va formando la cultura organizativa.

Creencias.

Dilts (2003) manifiesta que "las creencias influyen poderosamente en nuestras vidas, la sabiduría popular afirma que, si alguien cree firmemente que puede hacer algo, lo hará y si cree que algo es imposible, ninguna cantidad de esfuerzo le convencerá de lo contrario" (p.138). Esto nos dice que si realmente alguien cree en lo que está realizando lo realizará con éxito porque tiene las herramientas necesarias para lograrlo.

Asimismo, nos manifiestan García y Dolan (2003) que se entiende que "las creencias son estructuras del pensamiento mucho más elaboradas y arraigadas a lo largo de todo nuestro aprendizaje, además sirve para expresar la realidad y que preceden a la configuración de valores" (p. 24). También destaca la estrecha relación entre las creencias y los valores, en

el cual establece una secuencia de creencias y conductas, siendo las creencias la base de las conductas, de tal forma que para más que modificar actitudes o conductas, lo que se debe realizar es modificar las creencias y valores. “Las creencias son los valores estratégicos del entorno de una organización que dan forma su estrategia” (Griffin y Moorgead, 2010, p. 473). Las creencias son de suma importancia en cualquier organización, si la persona tiene firme convicción de lo que realiza, tendrá claro el trabajo que realiza.

Clima.

Existe una variedad de calificativos referente al clima, como lo indican algunos autores: clima organizacional, clima laboral, ambiente laboral u organizacional. Es así que el clima organizacional se ha conceptualizado a nivel individual, conocido como clima psicológico y, a nivel organizacional, conocido como clima organizacional o laboral

Por su parte, Griffin y Moorgead (2010) asumen que:

> El clima organizacional se basa en las percepciones individuales y a menudo se le define como los patrones recurrentes de comportamientos, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización y se refiere a situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. (p. 472).

El clima organizacional es fundamental en toda organización, es decir si todo empleado mantiene un buen clima en su entorno laboral, esto permitirá fortalecer lazos entre los miembros y llegar a un óptimo desenvolvimiento laboral.

Normas.

Las normas son los criterios de comportamiento aceptable en los grupos que sus miembros comparten, cada grupo establece sus propias normas, además las normas establecen criterios de lo correcto o incorrecto, controlando en cierta forma las conductas de los trabajadores de una institución. Así Robbins y Judge sostienen:

> Conocer las normas de determinado grupo nos permite explicar las actitudes y los comportamientos de sus miembros, al declarar de manera explícita cuales son las conductas deseadas, al reforzarlas regularmente y al vincular las recompensas con la aceptación de las normas preferidas se pueden ejercer algún grado de influencia en las normas de los grupos. (2017, p. 116).

Por tanto, las normas son pautas que se establecen y también deben ser conocidas por el personal de una institución para que exista una buena convivencia.

Símbolos.

Otra herramienta para interpretar a la cultura, según Daft (2011)

> Los símbolos, es decir, algo que representan otra cosa, se puede decir que las ceremonias, historias y ritos son símbolos debido a que representan los calores más profundos, otro símbolo es un artefacto físico de la organización estos son poderosos porque enfocan su atención en su aspecto especifico. (p. 379).

Los símbolos, son el complemento de toda cultura, todo lo se pueda ver, oír y sentir para identificarse con su institución.

Para Robbins y Judge (2017), “Los símbolos comunican a los miembros de una empresa, el grado de igualdad que desea la dirección y las conductas (arriesgadas, conservadoras, autoritarias, participativas, individualistas sociales) que son apropiadas” (p. 265).

Es decir, los símbolos identifican a una institución, es decir se distinguen por dar incentivos materiales, dependiendo de su esfuerzo para así lograr que todos cumplan las metas propuestas.

Filosofía.

Con respecto a la filosofía, Espinosa (2009) nos manifiesta:

> La filosofía de las organizaciones ayuda a reflexionar sobre: la misión, visión, creencias y valores, las debilidades y fortalezas, que las hace únicas, las diferencia y pueden hacer mejor que cualquier otro, que les ha resultado exitosa en el pasado, que ha tenido incidencia en los cambios de su entorno en los resultados y saber qué se puede hacer para convertir las amenazas en oportunidades.

La filosofía permite cuestionarnos sobre la existencia de la persona, cual es en sentido de vida, cuáles son las creencias, valores, sueños e ideales, una vez que se tenga la respuesta, recién se puede centrar en la organización para que sea exitosa, y reflexionar sobre la satisfacción en general, que valores se genera, cuáles son los aportes por cada integrante, es decir el valor agregado de cada miembro, para maximizarlo, si es necesario.

Es por ello que debemos comenzar a cuestionarnos como personas y sobre todo como docentes, qué estamos realizando por nuestra institución educativa, si todos compartimos

una misma filosofía como el simple hecho de conocer nuestra visión y misión de nuestro centro laboral, si estamos trabajando de forma armónica con un mayor compromiso y con el firme propósito de mejorar.

En tal sentido, se refiere que “los valores fundamentales de una empresa surgen de su propia filosofía y se manifiestan a partir de tres elementos internos o endógenos y tres elementos externos o exógenos” (Wechsler, citado por Ritters, 2008, p. 61). Los elementos internos de la filosofía de una empresa son a) la misión, b) el personal y c) los accionistas.

La misión, cuyo propósito define el sentido y además el alcance de cada empresa ¿Dónde quiere estar? ¿Cuál es nuestro ámbito? ¿Cómo se logra materializar visión? Debemos ser conscientes en nuestras respuestas para seguir adelante.

El personal está siempre motivado, tiene seguridad, con trabajo desafiante, respeto de sus compañeros y gerentes de otorgarle confianza, solo así logrará sus propósitos, deseos y objetivos, así la empresa alcanzará más fácilmente.

Dentro del campo educativo, los elementos se ven reflejados en la misión que debe tener todo docente en su institución educativa, somos parte del personal de nuestra institución y debemos tener claras nuestras metas de atención, es así que los directivos deben monitorear para lograr los objetivos cuyo producto son los estudiantes.

Los tres elementos externos de la filosofía empresarial son: a) los clientes, b) los proveedores, y c) la comunidad y el medio ambiente.

Toda organización busca satisfacer a sus clientes, como factor principal quiere decir que su filosofía no se trata de una buena atención de ofrecer servicios de calidad sino de

anticiparse a las demandas que requieran, el cual es fundamental para la supervivencia de toda empresa.

Asimismo, los proveedores son piezas fundamentales pues en cierta forma se convierten en compañeros de viaje de cada organización, si es que ellos fallan la empresa tiende al fracaso, entonces, el éxito depende básicamente de la organización.

Toda organización debe aliarse con la comunidad y el medio ambiente, el cual deben ser activos integrantes, el cual debe generar empleo apoyando causas justas, es decir tener claro la responsabilidad social y sobre todo respetar el medio ambiente.

Es importante señalar que los elementos externos son de suma importancia ya que ellos son quienes brindan el servicio y además contribuyen con el éxito o fracaso de toda empresa. En este estudio los clientes serían los estudiantes, y son los que serán los beneficiarios del servicio educativo, ellos deben estar motivados y el proveedor sería el Minedu, quien es el que brinda los materiales y mantenimiento en las instituciones educativas siempre proyectando a la comunidad, ya que son aliados de toda institución educativa.

Desempeño docente.

Teorías del desempeño docente.

Las teorías que respaldan el desempeño docente y el cambio de paradigmas en el aprendizaje se basan en investigaciones que abordan el aprendizaje por competencias. Así tenemos:

Teoría de Jean Piaget.

La teoría constructivista, cuyo representante J. Piaget nos manifiesta que "de acuerdo con la aproximación psicogenética el docente es un promotor del desarrollo y de la autonomía de los estudiantes, debe conocer a profundidad los problemas y características de los estudiantes y las etapas y estadios del desarrollo cognitivo general" (citado por Ortiz, 2013, p.21). El docente tiene la responsabilidad de conocer las características esenciales de los estudiantes, para facilitar el aprendizaje según las etapas de desarrollo esto se alinea con el enfoque por competencia.

Al respecto, Ortiz (2013) nos dice que "su papel fundamental consiste en promover una atmósfera de reciprocidad, respeto y autoconfianza para el niño, dando oportunidad para el aprendizaje auto estructurante de los estudiantes, a través de la enseñanza directa, planteamiento de problemas y conflictos cognoscitivos" (p. 22).

La función de todo docente es generar un ambiente de confianza y respeto para así propiciar aprendizajes en los estudiantes. Por tanto, Piaget quien ha cimento las bases del progreso cognoscitivo humano según los estadios, permite distinguir los problemas ocurridos en enseñar de acuerdo a niveles escolares.

Teoría sociocultural de Vigotsky.

Las ideas de Vigotsky sobre la teoría sociocultural en 1924, se resumen en:

> A partir de la naturaleza histórica – social del conocimiento humano, más aún de toda la psiquis del hombre Vigotsky introduce la psiquis en el tiempo, como una característica de su esencia, además, dice que el tiempo humano es historia, es decir, desarrollo de la sociedad. A partir de esta naturaleza

> histórica-social de todo lo psíquico, la actividad productiva, transformadora de la naturaleza y de sí mismo, ocupa un lugar esencial en el desarrollo psicológico humano. (Vigotsky, citado por Ortiz, 2013, p. 28).

En esta última fase es donde se produce el desarrollo, pero no es solamente una interacción del sujeto y medio, sino que esta mediada por los instrumentos, los objetos creados por el propio hombre con su trabajo, que son intermediarios en esta relación y en los que el deposita sus capacidades, constituyendo así la cultura.

Es decir, el docente tiene un rol vital y esencial siendo considerado facilitador del desarrollo para que utilizando estrategias corporativas sea capaz de construir aprendizajes más estructurados.

Vigotsky (citado por Ortiz, 2013) nos dice “Por cuanto el desarrollo orgánico, se realice en un medio natural, se convierte en un proceso biológico históricamente condicionado” (p. 41).

El autor considera que el aprendizaje debe realizarse fuera de las aulas, siendo la manera más adecuada de socializarse con la realidad, para que el estudiante pueda involucrar sus conocimientos adquiridos.

Ortiz (2013) sostiene que:

> La enseñanza del docente debe reflejarse en una clara concepción de ideas y valores que mueven el desarrollo social, perspectivo de la humanidad en función de las condiciones socio históricas del presente, las condiciones en las que se inserta el estudiante, que recursos dispone, el sistema de relaciones que propicien el aprendizaje. (p. 42).

Es así que el docente hace la función de dirección de aprendizaje, es decir, orienta, controla, conduce aprendizajes, evalúa al estudiante, teniendo un rol predominante en el proceso educativo.

Vitgotsky (citado por Pozo, 2010) considera "que, de acuerdo a la ley de doble formación, el proceso de aprendizaje consiste en una internalización progresiva de instrumentos mediadores" (p. 197). Es por ello que debe ser iniciado siempre en el exterior, mediante un proceso de aprendizaje que solo más adelante se transforman en proceso de desarrollo interno.

Teoría del aprendizaje significativo.

Según Ausubel, (citado por Pozo, 2010), plantea que "el aprendizaje significativo será más eficaz, que el aprendizaje memorístico, entonces para que se produzca un aprendizaje significativo es preciso que tanto el material que debe aprenderse como el sujeto que debe aprenderlo cumplan ciertas condiciones" (p. 215).

Se debe considerar que el aprendizaje debe tener un significado potencial o lógico, cuando su estructura está organizado, sus elementos se relacionan entre sí de modo no arbitrario, además es necesario que las personas cumplan ciertas condiciones para que puedan aprenderlo, es decir tener una buena predisposición para lograr un aprendizaje significativo, también las personas deben esforzarse para lograr comprender y sobre todo tener un motivo necesario para realizarlo.

Se puede decir que la teoría de Ausubel analiza cómo se adquieren nuevos significados, en el cual considera que la memorización cuando interviene en la adquisición de nuevos conocimientos, entonces es cuando se asimila cierta información produciéndose

el aprendizaje significativo, se va relacionar un concepto existente en la estructura cognitiva con un nuevo concepto, como resultado se adquiere un nuevo aprendizaje que se requiera aprender el cual resulte relevante.

Ausubel (1983) concibe “el trabajo pedagógico del docente como la forma de conocer el contenido de su enseñanza y el modo como ese contenido puede tener sentido para el estudiante” (p. 78). Es así que un buen docente debe tener conocimientos sobre las disciplinas académicas en torno a las que debe lograr que los estudiantes construyan aprendizajes; también sólidos conocimientos pedagógicos que le permitan lograr dichos aprendizajes, así como respecto de las características generales e individuales de cada uno de sus estudiantes.

Teoría de Jerome Bruner.

Al respecto, Bruner destaca que “el aprendizaje (es) como un proceso activo, el cual permite a los estudiantes construir ideas nuevas y también conceptos basados en el conocimiento y experiencias anteriores” (Bruner, citado por Ortiz, 2013, p. 34). En esta teoría se identificó tres principios: (1) el estudiante sea capaz y tener deseo de aprender, (2) la estructuración de la instrucción para que el estudiante pueda aprender de manera fácil, y (3) el diseño de la instrucción facilitando la extrapolación y así poder completar las brechas de conocimiento.

Es así que Bruner se ha mostrado especialmente interesado en la enseñanza basada en una perspectiva cognitiva del aprendizaje, además considera que los docentes deben proporcionar situaciones problemáticas que estimulen a los estudiantes a describir por sí mismos la estructura de la asignatura (Mesonero, 2000, p. 39).

Por lo tanto, la labor del docente no es explicar contenidos acabados con un principio y un final muy claros, sino que debe proporcionar material adecuado para estimular a los

estudiantes, mediante estrategias de observación, comparación, análisis de semejanzas y diferencias.

Por otra parte, la teoría constructivista de Bruner plantea que la evaluación no debe basarse solo en exámenes, sino que debe ser una práctica permanente que evalúe el proceso de aprendizaje.

Teoría de la cognición distribuida.

Básicamente, en esta teoría, se destaca el crecimiento cognitivo, donde se estimula mediante la interacción con otras personas; para ello, es necesario utilizar el diálogo permanente y el discurso permitiendo convertir un conocimiento estrictamente privado en público, para, así, compartir la comprensión. Al respecto, Oshima, Bereiter y Scardamalia (1995) manifiestan que "se han diseñado herramientas que permiten la colaboración *online* como apoyo en la construcción del conocimiento colaborativo, permitiendo compartir el conocimiento en el salón de clase" (p. 259).

Teoría del aprendizaje cognitivo.

El aprendizaje cognitivo permite a los estudiantes aprender de manera interactiva, permitiendo que construyan sus propias estructuras de conocimiento y que puedan compartir estas experiencias con otros integrantes de su entorno educativo (Castillo, 1990, p.12). Por consiguiente, para poder utilizar este proceso instructivo, donde los docentes o pares con mayor conocimiento o experiencia apoyen a los estudiantes en su desarrollo y crecimiento cognitivo, mediante un sistema de andamios.

La informática, en nuestros tiempos, es una herramienta útil e indispensable de gran soporte y ayuda, es por ello que radica su importancia, pues contribuye como un gran apoyo

en el aprendizaje cognitivo, ya que si se trabaja en forma colaborativa de manera online puedan compartir ideas o trabajos o ideas intelectuales, productos o materiales. El aprendizaje a distancia (virtual) también se ha convertido en un medio, el cual el tutor o experto trabaja con el estudiante que se encuentra a largas distancias.

Teoría del aprendizaje autorregulado.

Como sostiene Schoemfeld (1997), "la autorregulación del aprendizaje juega un papel importante en todas las fases del aprendizaje teniendo el potencial de convertir el aprendizaje en significativo para el estudiante" (p. 190). Se considera en esta teoría que el estudiante debe tener la capacidad de análisis de su propio desempeño, así también como de autoevaluarse y así poder actuar y asumir las consecuencias de su propia evaluación. Es decir, la autorregulación permite a los estudiantes a tomar conciencia de su propio conocimiento, ser conscientes de lo que pueden aprender y no comprender.

Enfoque por competencias.

Se necesita conocer qué es una competencia. Al respecto, Lasnier (2000) indica que "es un saber hacer complejo, resultado de la integración, movilización y adecuación de capacidades y habilidades y de conocimientos utilizados eficazmente en situaciones que tengan un carácter común a cualquier situación" (p.30).

Es por ello que el enfoque por competencias consiste en promover las formas de enseñanza aprendizaje que puedan dar respuestas a situaciones problemáticas a la vida real. Para tal efecto, deben ser planificadas por el docente y estructuradas a partir de diversas situaciones y contextos, para generar el interés de los estudiantes, motivando a que el

estudiante indague, experimente, movilice todos sus saberes previos y lo ponga en práctica (Minedu, 2016, p.30).

Para Díaz (2015), este enfoque prima en los estudiantes, dado que las características de la sociedad global los obligan a aprender conocimientos para aplicarlos en su vida cotidiana. Es necesario que el docente enseñe para la vida, y el estudiante resuelva problemas cotidianos.

Es por ello que el docente debe estar preparado para los cambios que se susciten, el enfoque por competencias moviliza los procesos cognitivos de los estudiantes, por eso depende del docente poner en práctica todos sus conocimientos y lograr los objetivos en los estudiantes.

Definiciones de desempeño docente.

Con respecto al desempeño docente, se presentan definiciones de algunos autores considerando el campo educativo. Es así que Valdés (2009) manifiesta que:

> La evaluación del desempeño docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables con el objetivo de comprobar y validar el efecto educativo que produce en el estudiante, el despliegue de sus capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales en los estudiantes, padres, directivos y representantes de la comunidad educativa. (p. 13).

En la actualidad, al desempeño docente "se le considera como uno de los ejes articuladores de los procesos que se realizan en cualquier sistema educativo formal" (Estrada, 2002, p. 8).

Podemos observar que los países que se encuentran en la búsqueda de mejorar su educación están en proceso y algunos ya han implantado indicadores para la evaluación del desempeño docente, no siendo ajeno el Perú.

El desempeño del docente debe cumplir con parámetros o indicadores, que cual deben ser proporcionados en cada institución y así poder contribuir a realizar actividades pedagógicas que garanticen alcanzar las metas propuestas. Al respecto, Fernández (2008) nos dice que es el conjunto de actividades que realiza el docente y así cumplir los procesos de enseñanza hacia los estudiantes.

Chiavenato (2007) sostiene al desempeño como "acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización" (p. 124). Efectivamente, podemos observar que las personas que demuestran un buen desempeño laboral permiten ser valorados dentro de una organización, porque cumplen con los objetivos previstos y mejoran el rendimiento de una empresa.

Sin embargo, Bittel (2000) manifiesta que "el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía" (p. 10). El desempeño debe relacionarse con las acciones del trabajador tomando en cuenta sus habilidades y conocimientos y de esta manera consolidar los objetivos de una organización. Cabe destacar que, si los empleados tienen expectativas con respecto a su trabajo, tendrán un mejor rendimiento en su desempeño laboral.

Asimismo, el desempeño laboral de toda organización va a depender de factores como la tecnología, las estrategias, el diseño y la cultura organizacional, así como el talento humano. Chiavenato (2009) nos dice que "el desempeño va a depender de los factores del

ambiente que tenga en su entorno laboral, si un empleado tiene los materiales y estrategias necesarias podrá cumplir sus objetivos y obtener un mejor desempeño laboral" (p. 236).

Se entiende por desempeño docente al conjunto de actividades que un profesor realiza en su trabajo diario: preparación de clases, asesoramiento de los estudiantes, dictado de clases, calificación de los trabajos, coordinaciones con otros docentes y autoridades de la institución educativa, así como la participación en programas de capacitación (Fernández, 2002, p. 190). Para que el docente tenga un desempeño satisfactorio, debe cumplir con ciertas actividades que son habituales en su labor diaria, es decir cumplir su fin con el estudiante para que sea competente.

Al respeto, el Minedu (2014), de acuerdo con el marco del buen desempeño docente,

> Es quien define a los dominios, las competencias y desempeños, propone las características de un buen docente exigido en la educación básica del país. Además, constituye un acuerdo técnico y social entre el estado, docentes y sociedad con respeto a las competencias esperadas y que dominen los docentes del país, en las sucesivas etapas de su carrera profesional, cuyo propósito es logra el aprendizaje de todos los estudiantes. (p. 24).

Es decir, el marco se convierte en una herramienta estratégica bajo una política que vela por el desarrollo docente, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes.

El marco del buen desempeño docente.

El Minedu (2014) sostiene que "el marco del desempeño docente no es un objeto normativo sino una herramienta que forma la docencia para evaluar de manera rigurosa y reconocer el

buen desempeño, las buenas prácticas de enseñanza y promover el permanente desarrollo profesional" (p. 16).

El marco de desempeño docente es un documento que fue elaborándose desde el año 2009 con el apoyo de varias instituciones, creada por Consejo Nacional de Educación y Foro Educativo a través del diálogo y concertación de una la mesa interinstitucional del buen desempeño docente, permitiendo al docente reflexionar sobre sus debilidades y fortalezas en su trabajo diario, así mismo sirve de guía para poder diseñar e implementar políticas y poder tomar acciones de formación y evaluación, en consecuencia se basa "en una visión de docencia para el país, para tal efecto se ha construido una estructura que posibilite expresarlo evitando reducir el concepto de marco en una lista de cotejo" (Minedu, 2014, p. 22).

Propósitos del marco del buen desempeño.

Los propósitos propuestos dentro del marco: Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza; Impulsar la reflexión de los docentes sobre su práctica y se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y puedan construir en comunidades de práctica, una visión pro enseñanza; promover la revaloración social y profesional de los docentes y así fortalecer su imagen como profesionales y Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, mejora de las condiciones del trabajo docente y reconocimiento profesional" (Minedu, 2014, p. 24).

Sobre la definición de desempeño docente, se eligió la definición conceptual de Fernández (2004) puesto que se asemeja a lo que propone el Minedu. Con respecto a las teorías del desempeño docente, se considera seguir el modelo del enfoque por competencias, destacando que este modelo integra la mayoría de las teorías estudiadas como Piaget, Bruner,

Vigotsky y Ausubel. Además, está orientada a nuestra realidad actual con la educación ya que los docentes serán evaluados mediante este enfoque, es por ello que se toma por conveniencia desarrollar los dominios del marco del buen desempeño docente como las dimensiones de esta investigación.

Dimensiones del desempeño docente

El Marco del buen Desempeño Docente establece cuatro dominios:

Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.

Este desempeño 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. (Minedu, 2014, p. 19).

El docente debe tener el conocimiento respectivo para dominar las áreas respectivas y así realizar una adecuada planificación, realizando los procesos pedagógicos respectivos, tomando en cuenta la diversidad cultural de nuestro país y las necesidades especiales de los estudiantes, también debe ser capaz de conocer las características de cada estudiante para así realizar el material didáctico adecuado para cada caso.

Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.

El segundo desempeño comprende:

> La conducción del proceso enseñanza de un enfoque donde se debe tener en cuenta la valoración de la diversidad e inclusión. También refiere la medicación pedagógica del docente permitiendo un clima favorable de aprendizaje hacia los estudiantes, desarrollar estrategias metodológicas diversas y de evaluación en permanente motivación del estudiante, también de utilizar recursos didácticos relevantes, pertinentes y permanentes. Uso e inclusión de diversos instrumentos, e uso de diversos criterios e instrumentos que puedan facilitar la identificación del logro. (Minedu, 2014, p. 19).

Aquí se refiere cómo el docente se desenvuelve en su materia, con estrategias motivadoras para que sean reflexivos y críticos, además debe evaluar con diversos instrumentos de acuerdo con los objetivos planteados, todo ello se va generar que se establezca un clima propicio dentro del aula, el cual atienda la diversidad y se mantenga una convivencia democrática.

Preparación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.

Este tercer dominio comprende:

> La participación en la gestión de la red de escuelas dentro de una perspectiva democrática para configurar la comunidad del aprendizaje. Es imprescindible que el docente tenga contacto permanente con las instituciones aledañas a su comunidad, para compartir experiencias de acuerdo a su realidad, Para tal efecto se requiere la comunicación efectiva de los actores de la comunidad educativa, así como la participación en elaborar, ejecutar y evaluar el

> Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un favorable clima institucional. Incluye el respeto a la comunidad, la valoración y sus características, también como la corresponsabilidad de las familias con los resultados de los aprendizajes, es necesario que el docente tenga comunicación constante sobre el avance del rendimiento de sus estudiantes siendo comunicados oportunamente a las familias para así tomar acciones si se requiera. (Minedu, 2014, p. 20).

Es pertinente como docentes establecer relaciones con los padres de familia así como de la comunidad, además de otras instituciones que nos brinden recursos que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes; es pertinente también que es de gran responsabilidad que el docente participe en la elaboración del proyecto educativo institucional para propiciar las mejoras continuas con sus aportes de acuerdo con sus experiencias por el bienestar de los estudiantes.

Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

El cuarto dominio comprende:

> En este cuarto dominio el cual comprende el proceso y prácticas el cual caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de los docentes. En esta dimensión, el docente debe ser consciente y reflexionar de manera sistemática sobre su práctica pedagógica, la de colegas, colaboración entre pares, trabajo en grupos y participación en actividades de desarrollo profesional, además de la responsabilidad de los procesos y resultados de aprendizaje, manejo de información sobre diseño e implementación de políticas a nivel nacional y regional. 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. (Minedu, 2014, p. 20).

El docente debe conducirse con ética y respeto, demostrando sus valores ya que es guía y ejemplo de sus estudiantes, motivándose a la reflexión sobre su actividad pedagógica, colaborativa e institucional, según sus resultados será capaz de tomar decisiones oportunas que permitan planificar y garantizar su desempeño laboral.

Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y desempeño de los docentes de una institución educativa en Ventanilla - Callao.

Objetivos específicos

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en una institución educativa en Ventanilla - Callao.

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en una institución educativa en Ventanilla - Callao.

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en una institución educativa en Ventanilla - Callao.

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en una institución educativa en Ventanilla - Callao.

Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación significativa entre la cultura organizacional y desempeño del docente en una institución educativa en Ventanilla - Callao.

Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en una institución educativa en Ventanilla - Callao.

Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en una institución educativa en Ventanilla - Callao.

Existe relación significativa entre la cultura organizacional y participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en una institución educativa en Ventanilla - Callao.

Existe relación significativa entre la cultura organizacional y participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en una institución educativa en Ventanilla - Callao.

Marco metodológico

Tipo y diseño de investigación

Sánchez y Reyes (2009) manifiestan **que** "El diseño de investigación es definido como una estructura esquematizada que el investigador utiliza para relacionar y controlar las variables de estudio" (p. 81). Para tal efecto, este trabajo de investigación reúne las condiciones metodológicas de una investigación tipo básica. Según Sánchez y Reyes (2009), "esta clase de estudios permite la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación recogiendo información de la realidad observada" (p. 36).

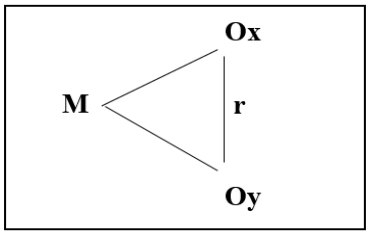
Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostienen que "El diseño no experimental se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir observa fenómenos tal como dan en su contexto natural" (p. 152), además sostienen que "las investigaciones transversales recolectan datos en un solo momento" (p. 154). Por lo cual, se utilizó el diseño no experimental de corte transversal, puesto que estudiará las variables cultura organizacional y desempeño docente, lo cual permitirá analizarla tal como se encuentra en ese momento.

Asimismo, se desarrolla el diseño descriptivo correlacional, pues esta investigación busca relacionar el grado existente entre dos o más variables, en la misma muestra de sujetos. Al respecto, Sánchez y Reyes (2009) sustentan que "este tipo de diseño se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación entre dos fenómenos o eventos observados" (p. 65).

Para Salkind (1999), "la investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables" (p. 249). Respecto de la

investigación correlacional, uno de los puntos importantes es examinar las relaciones entre los resultados de las variables, sin considerar que una sea la causa de la otra.

Para este tipo de diseño ser realiza el siguiente esquema:



Donde:

M = Muestra

Ox = Cultura Organizacional

Oy = Desempeño docente

r = Relación

Variables

Variable cultura organizacional

***Definición conceptual*.**

La cultura organizacional es el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de una organización. (Schein, 2007).

***Definición operacional*.**

Se puede definir la cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía, a través del instrumento de escala Likert, divido por reactivos.

Tabla 2

Operacionalización de la Variable Cultura Organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas de Medición	Niveles y Rangos
Valores.	– Innovación. – Trabajo en equipo. – Cumplimiento de metas	1 a 3	1 Nunca 2 Ocasionalmente 3 Algunas veces 4 Frecuentemente 5 Siempre	1 -5 = Bajo 6-10 = Medio 11-15 =Alto
Creencias.	– Recomendación e influencia. – Salario. – Herramientas necesarias.	4 a 6		1 -5 = Bajo 6-10 = Medio 11-15 =Alto
Clima.	– Aprender y progresar. – Ambiente de cooperación. – Autonomía de decisiones.	7 a 9		1 -5 = Bajo 6-10 = Medio 11-15 =Alto
Normas.	– Horarios. – Presentación personal. – Sanciones ante una falta	10 a 12		1 -5 = Bajo 6-10 = Medio 11-15 =Alto
Símbolos.	– Fechas especiales. – Incentivos. – Ceremonias	13 a 15		1 -5 = Bajo 6-10 = Medio 11-15 =Alto
Filosofía.	– Misión – Visión. – Vacante. – Desempeño profesional.	16 a 18		1 -5 = Bajo 6-10 = Medio 11-15 =Alto

Fuente: Elaboración propia

Variable desempeño docente.

Definición conceptual.

El desempeño docente es el conjunto de actividades que un docente realiza en su trabajo diario: preparación de clases, asesoramiento de los estudiantes, dictado de clases, calificación de los trabajos, coordinaciones con otros docentes y autoridades de la institución educativa, así como la participación en programas de capacitación (Fernández, 2002).

Definición operacional.

El desempeño docente es percibido por las dimensiones de preparación para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje, desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, por último, participación de la gestión de la escuela articulada a la comunidad (Minedu, 2014).

Tabla 3

Operacionalización de la Variable Desempeño Docente

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas de Medición	Niveles y Rangos
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	- Características de los estudiantes - Planificación de la enseñanza	1 a 10	1 Nunca 2 Casi nunca 3 A veces 4 Casi siempre 5 Siempre	10 – 19 =Muy deficiente 20 – 29 =En proceso 30 – 39 =Suficiente 40 – 50 =Destacado
Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	- Clima propicio para el aprendizaje - Evaluación del aprendizaje	de 11 a 29		19 – 38 =Muy deficiente 39 – 57 =En proceso 58 – 76 =Suficiente 77 – 95 =Destacado
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	- Participación activa - Establece relaciones de respeto	de 30 a 35		6 – 11 =Muy deficiente 12 – 17 =En proceso 18 – 23 =Suficiente 24 – 30 =Destacado
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	- Reflexiona sobre su práctica y experiencia - Conducción del proceso enseñanza con dominio en contenidos disciplinares Ejerce su profesión con ética y respeto	de 36 a 40		5 – 9 =Muy deficiente 10 – 14 =En proceso 15 – 20 =Suficiente 21 – 25 =Destacado

Fuente: Elaboración Propia

Población y muestra.

Con respecto a la población, Tamayo y Tamayo (1995) expresa que "es el conjunto de cosas que concuerdan con una serie de determinadas especificaciones" (p.560). Básicamente enfocada a conocer la percepción de los docentes de la Institución Educativa.

Tabla 4

Docentes de la Institución Educativa

Nivel	N° de docentes
Secundaria	7
Primaria	13
Secundaria	15
Total	**35**

Fuente: Elaboración Propia

Bernal (2010), al respecto de la muestra, nos manifiesta que "es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio" (p. 165).

Además, Tamayo y Tamayo (2003) nos manifiesta "que cuando en un estudio se toma la totalidad de la población, no es necesario realizar un muestreo para la investigación" (p. 176). En esta investigación se consideró a toda la población para el estudio, considerándose los 35 docentes de la institución educativa.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

López y Fachelli (2015) al respecto de la muestra, nos manifiesta que "es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio" (p. 165).

Además, Tamayo y Tamayo (2003) nos manifiesta "que cuando en un estudio se toma la totalidad de la población, no es necesario realizar un muestreo para la investigación"

(p. 176). En esta investigación se consideró a toda la población para el estudio, considerándose los 35 docentes de la institución educativa.

Este instrumento fue validado por Katerine Socha Fandiño y Carolina Olmos Torres, desarrollado en la Universidad de La Sabana en Colombia. Utilizado además en otras investigaciones, las autoras proporcionan una guía de fácil acceso, teniendo como objetivo conocer las fortalezas y debilidades culturales de una empresa o institución. El cuestionario utilizado está constituido por 18 ítems, midiendo los factores: valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía, con una escala Likert, Nunca = 1, Ocasionalmente = 2, Algunas veces = 3, Frecuentemente = 4, Siempre = 5 y a la vez ha sido adaptada de De la Torre, L. y Themme-afan, K. (2017), para instituciones educativas.

Cuestionario sobre el desempeño docente.

Este instrumento fue elaborado tomando en cuenta las competencias del Marco del buen desempeño docente (2014), construido para verificar el nivel de desempeño docente, con una escala Likert: nunca = 1, casi nunca = 2, a veces = 3, casi siempre = 4 y siempre = 5, estructurado por 4 dimensiones y en su totalidad consta de 40 ítems, se puede observar en el anexo 2, la preparación para el aprendizaje, el cual tiene dos indicadores y diez ítems, la enseñanza para el aprendizaje, tiene tres indicadores y diecinueve ítems, participación de gestión de la escuela y la comunidad, tienen dos indicadores y seis ítems y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad del docente, con dos dimensiones y cinco ítems.

Validación.

Se realizó mediante juicio de expertos (dos temáticos y dos metodólogos), quienes dieron su opinión en el sentido de pertinencia, relevancia y claridad, obteniendo como resultado que

el instrumento es Aplicable para los sujetos de estudio. Al respecto, Bernal (2010) manifiesta que “un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado” (p. 247). Asimismo, “un instrumento tiene validez de contenido cuando los ítems que lo integran constituyen la muestra representativa de los indicadores del contenido que se examina” (Sánchez, H. y Reyes, C., 2009, p. 154).

Tabla 5

Validación por Juicio de Expertos

Expertos	**Especialidad**	**Situación**
1. Magrt. Goñi Fernando.	Metodólogo	Aplicable
2. Magrt.Yanac Reynoso Elisa.	Metodólogo	Aplicable
3. Magrt. Muñoz Salazar José.	Temático	Aplicable
4. Magrt.Villanueva Estela Flormira.	Temática	Aplicable

Fuente: Elaboración Propia

Confiabilidad.

Se realizó una muestra piloto conformada por 30 docentes en una institución educativa determinando características similares a la muestra original de estudio. El propósito fue verificar la consistencia interna del instrumento, así como evaluar su comportamiento y determinar la confiabilidad de ambos instrumentos.

Bernal (2010) manifiesta que “la confiabilidad de un cuestionario se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios” (p. 148)

Así mismo se utilizó la prueba del alfa de Crombach, mediante el proceso estadístico con el software SPSS v. 22, para determinar la fiabilidad de los instrumentos, observar la tabla 6 de valores.

Tabla 6

Criterio de Confiabilidad de Crombach

Criterio	Valores
No es confiable	1 0
Baja confiabilidad	0.01 0. 49
Moderada confiabilidad	0.5 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 0.89
Alta confiabilidad	0.9 1

Fuente: Kerlinger - 2002

El resultado de confiabilidad del instrumento de cultura organizacional fue de 0,839, encontrándose según tabla 6, una fuerte confiabilidad.

Tabla 7

Alfa de Crombach de la Variable Cultura Organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,839	18

Fuente: Propia

Con respecto al instrumento del desempeño docente la confiabilidad obtenida fue de 0,933 considerándose en la tabla 7, una alta confiabilidad.

Tabla 8

Alfa de Crombach de la Variable Desempeño Docente

Alfa de Cronbach	N de elementos
,933	40

Fuente: Propia

Procedimientos

. **Recolección de datos.**

Bernal (2010) "La aplicación de los instrumentos de recolección de la información debe realizarse con mucho rigor metodológico, ya que de la información obtenida de su aplicación se conformarán los resultados del estudio" (p. 235). Para tal fin se utilizan los instrumentos ya descritos anteriormente.

Luego se pide el permiso respectivo a la dirección de la Institución Educativa para encuestar a los docentes el cual se explica la metodología del cuestionario y sus preguntas a los docentes de la Institución tratando de que todo quede entendido y que se responda en su totalidad.

Procesamiento de datos.

Obtenido los resultados de los instrumentos desempeño docente y cultura organizacional, se procedió en un primer momento a vaciar y tabular los resultados en el programa Excel realizando por dimensiones para luego hallar los totales respectivos, luego se hace la codificación y recategorización de variables y dimensiones en el software SPSS v. 22 identificando cada variable.

Análisis de datos.

Se realiza primero la prueba de normalidad de Shapiro – Wilk, para medir el nivel de significancia, cuyos valores (p > .05), esto significa que los datos para la variable del total se distribuyen de manera normal o simétrica y si es p < .05 significa que los datos para la variable del total se distribuyen de manera anormal o asimétrica, los resultados proporcionados en la investigación se puede observar que el nivel de significancia es para las dos variables (p = .000) el cual nos indica (p < .05) el cual son asimétricas.

Tabla 9

Prueba de Normalidad de Shapiro– Wilk para una Muestra

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Cultura Organizacional (	,411	35	,000	,621	35	,000
Desempeño Docente	,479	35	,000	,517	35	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Para hallar la correlación también se realizó con el programa SPSS v. 22, determinándose coeficiente de Rho Spearman, para realizar la correlación, que toma la escala que varía de +1 a -1 y para realizar la validez se toma en cuenta el grado de asociación de ambas variables, siguiendo los valores respectivos.

Tabla 10

Valores del Coeficiente de Spearman

Valores	Interpretación
-0,91 a - 1,00	Correlación negativa muy alta.
-0,91 a - 1,00	Correlación negativa alta.
-0,41 a - 0,70	Correlación negativa moderada.
-0,21 a -0,40	Correlación negativa baja
0,00 a - 0,20	Correlación prácticamente nula
0, 21 a 0, 40	Correlación baja
0,41 a 0,70	Correlación moderada
0,71 a 0,90	Correlación alta
0,91 a 1,00	Correlación perfecta alta

Fuente: Hernández, R., Fernández, C., y Baptista P. (2014)

Luego se procede a realizar el análisis y presentación de los resultados mediante tablas y gráficos, para proceder a realizar la discusión respectiva de acuerdo a los antecedentes y el marco teórico, obteniendo las conclusiones con las recomendaciones pertinentes.

Resultados

Descripción de la variable cultura organizacional de una Institución Educativa en ventanilla – Callao

Tabla 11

Distribución de Frecuencias y Porcentajes de los Niveles de la Variable Cultura Organizacional.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	3	8,6	8,6
Medio	28	80,0	88,6
Alto	4	11,4	100,0
Total	35	100,0	

Fuente: Base de datos de los cuestionarios.

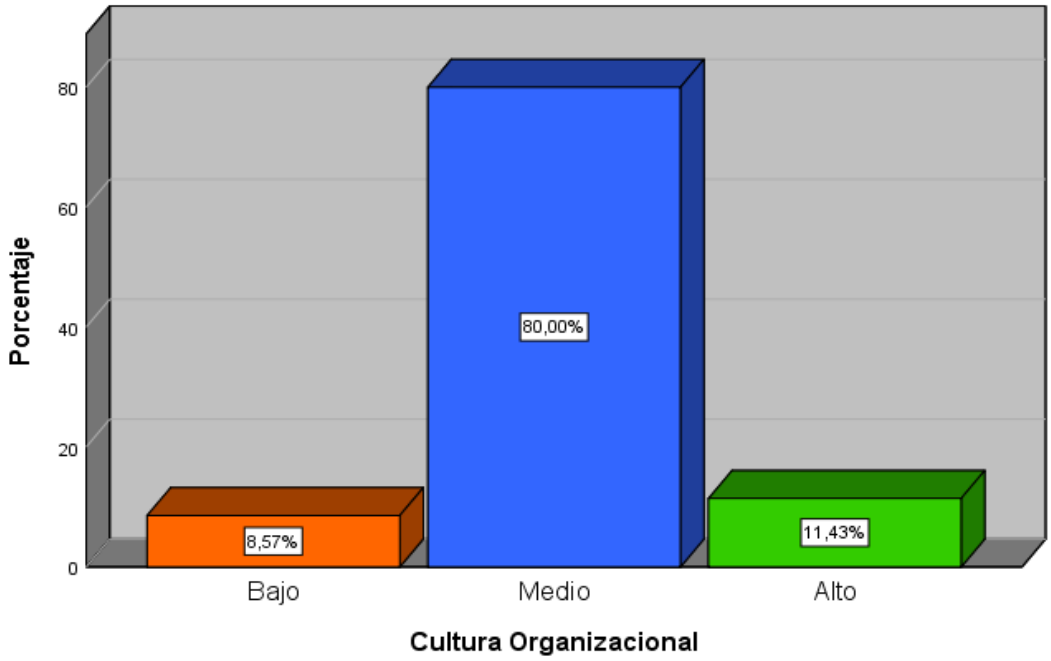


Figura 1: Distribución porcentual de los niveles de la variable Cultura Organizacional de los docentes de una institución educativa en Ventanilla -Callao.

Interpretación: Se puede observar en la tabla 11 y figura 1 que de un total de 35 docentes encuestados (100%), el 80% presentaron un nivel medio con respecto a la cultura organizacional, además se aprecia que el 11,4 % mantienen un nivel alto y solo el 8,6% considera que su cultura organizacional en la institución educativa es baja. Por lo cual, es evidente que no es necesario tener una alta cultura organizacional para estar comprometido con su desempeño laboral.

Tabla 12

Distribución de Frecuencias y Porcentajes de los Niveles de la Variable Desempeño Docente.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En proceso	1	2,9	2,9
Suficiente	6	17,1	20,0
Destacado	28	80,0	100,0
Total	35	100,0	

Fuente: Base de datos de los cuestionarios.

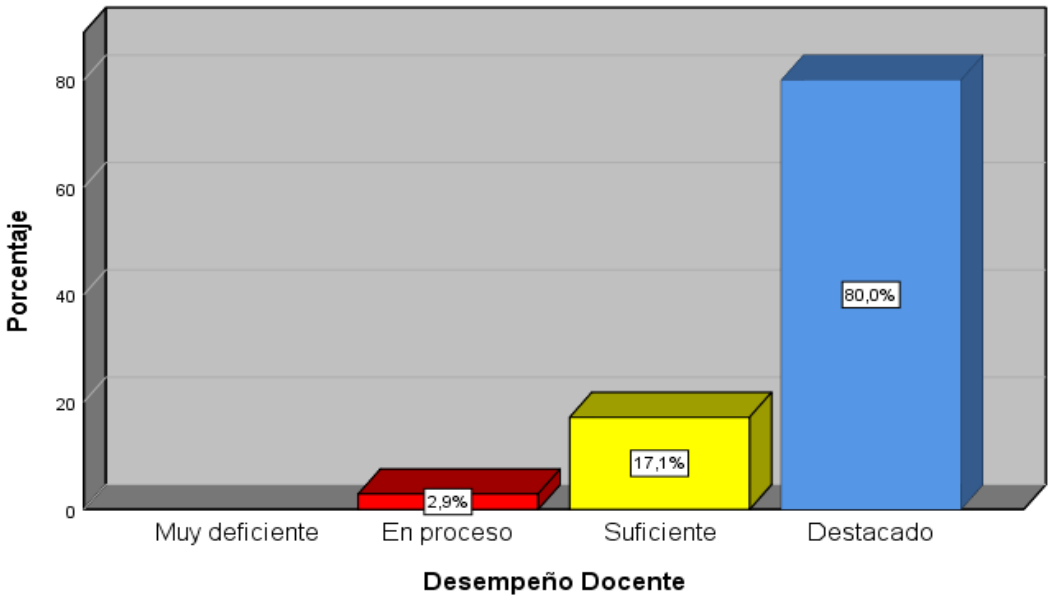


Figura 2: Distribución porcentual de los Niveles de la Variable Desempeño de los Docentes de una Institución Educativa en Ventanilla -Callao.

Interpretación: Como se puede apreciar los valores arrojados en la tabla 12 y figura 2 que de un total de 35 docentes encuestados (100%), observamos que el 80 % (38) perciben un nivel destacado de desempeño docente, el 17,1% (6) un nivel suficiente y solo el 2,9% (1) percibe que su desempeño se encuentre en proceso. cabe resaltar que los docentes se autoevalúan con un nivel destacado el cual se sienten altamente capacitados y comprometidos con su labor docente, considerando que la mayoría son docentes nombrados, con mucha trayectoria en su desempeño docente.

Descripción de las Dimensiones de la variable Desempeño Docente.

Tabla 13

Descripción de Frecuencias y Porcentajes de la Dimensión Preparación para el Aprendizaje de los Estudiantes.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En proceso	1	2,9	2,9
Suficiente	8	22,9	25,7
Destacado	26	74,3	100,0
Total	35	100,0	

Fuente: Base de datos de los cuestionarios.

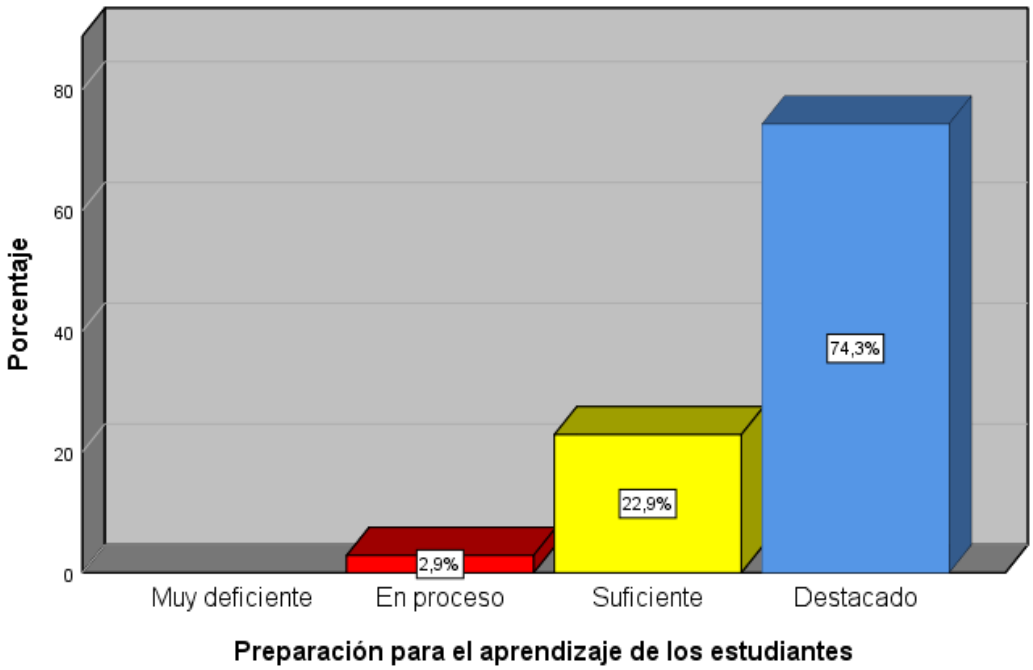


Figura 3: Distribución porcentual de los niveles de la preparación para el aprendizaje de los estudiantes de una institución educativa en Ventanilla – Callao.

Interpretación: Podemos observar en la tabla 13 y figura 3 que del 100% (35) de docentes encuestados el 74, 3% (26) perciben tener un nivel destacado, el 22,9% (8), un nivel suficiente y solo el 2,9% (1) percibe que su trabajo en preparar para el aprendizaje se encuentre en proceso. Además, podemos observar que más del 50% de docentes percibe que su preparación del aprendizaje es de manera destacado. La mayoría de docentes debe siempre preparar su clase es algo habitual e imprescindible que los docentes planifiquen, tengan su programación, unidades y sesiones y contenidos temáticos con anticipación, como algo permanente que todo docente altamente calificado debe tener, considerando también que hay docentes nuevos en la carrera magisterial que deben adecuarse a preparar sus clases debido a los cambios del currículo.

Tabla 14

Descripción de frecuencias y porcentajes de la Dimensión Enseñanza para el Aprendizaje de los Estudiantes

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Suficiente	7	20,0	20,0
Destacado	28	80,0	100,0
Total	35	100,0	

Fuente: Base de datos de los cuestionarios.

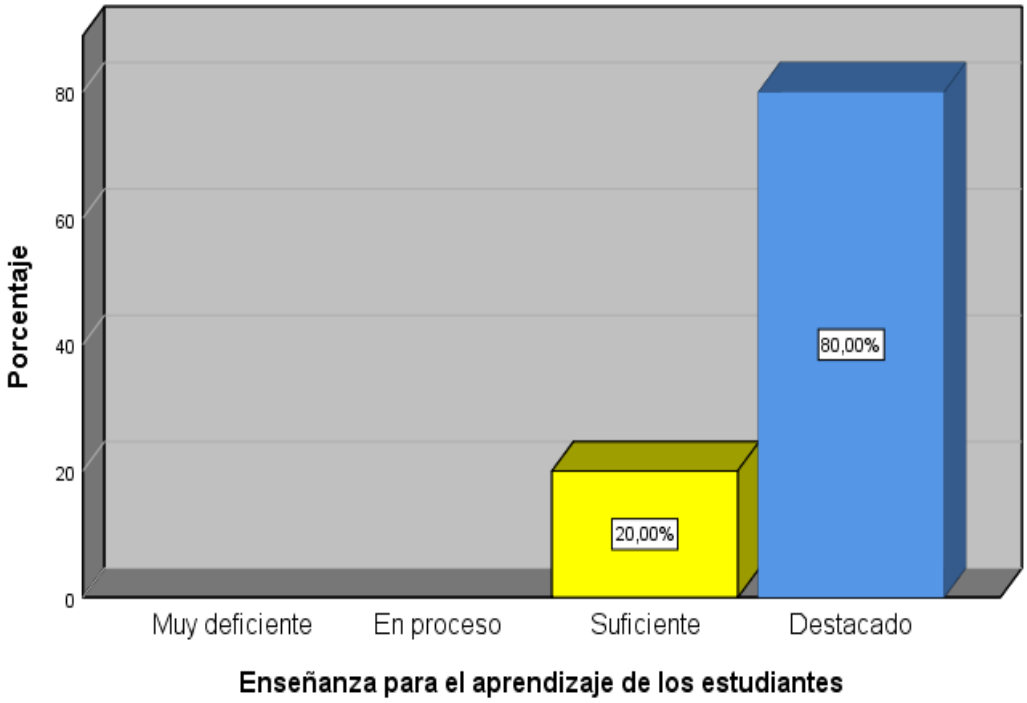


Figura 4: Distribución Porcentual de los Niveles de la Enseñanza para el Aprendizaje de los Estudiantes de una Institución Educativa en Ventanilla – Callao.

Interpretación: Observamos en la tabla 14 y en la figura 4 que de un total de 35 (100%), docentes encuestados el 80 % (28) podemos destacar que en esta dimensión más del 50% de docentes está en un nivel destacado y solo un 20% (7) percibe que se encuentran en un nivel suficiente con respecto a la dimensión enseñanza para el aprendizaje, el cual es un porcentaje

bastante elevado más del 50% de docentes que perciben que la enseñanza hacia los estudiantes tiene un nivel destacado. La evaluación del desempeño docente exige un docente competente con nuevas metodologías, diversos tipos de evaluación de llegar a los estudiantes que sean inclusivos está generando en los docentes que tomen acciones para lograr competencias y sentir que están realizando una destacada y suficiente labor en la enseñanza hacia sus estudiantes.

Tabla 15

Descripción de frecuencias y Porcentajes de la Dimensión Participación en la Gestión de la Escuela Articulada a la Comunidad.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En proceso	6	17,1	17,1
Suficiente	25	71,4	88,6
Destacado	4	11,4	100,0
Total	35	100,0	

Fuente: Base de datos de los cuestionarios.

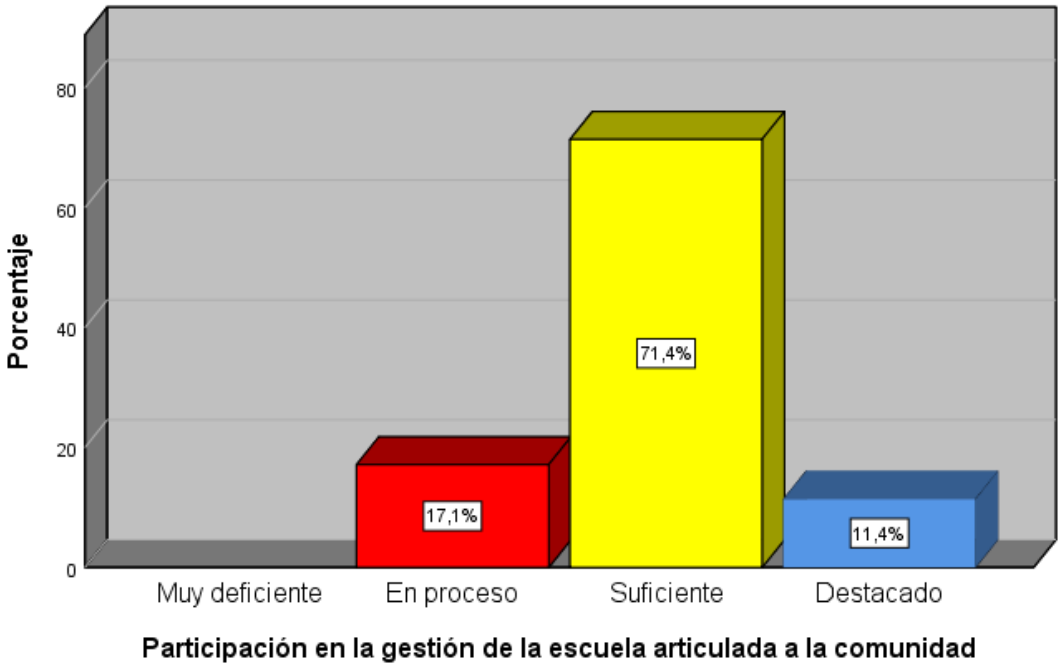


Figura 5: Distribución porcentual de los Niveles de la Participación en la Gestión de la Escuela Articulada a la Comunidad de los Estudiantes de una Institución Educativa en Ventanilla – Callao.

Interpretación: Se aprecia en la tabla 15 y figura 5 que 35 (100%), del total de docentes encuestados el 71,4 % (25) tiene un nivel suficiente; sin embargo, un 17,4% (6) perciben que se encuentran en proceso, y solo un 11,4%(4) un nivel destacado, con referente a la dimensión participación en la gestión. Podemos decir que en esta dimensión los docentes aceptan que aún no superan el nivel destacado ya que hay más del 50% en esta dimensión el docente está en un nivel suficiente, quiere decir hay factores que escapan que el docente mantenga una permanente comunicación con los padres de familia, si bien se desarrolla máximos esfuerzos por realizarlo, algunos lo han logrado pero en menor porcentaje, otros en proceso ya depende de las características de los padres de familia y el ritmo de trabajo.

Tabla 16

Descripción de frecuencias y Porcentajes de la Dimensión Desarrollo de la Profesionalidad y la Identidad Docente.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En proceso	2	5,7	5,7
Suficiente	6	17,1	22,9
Destacado	27	77,1	100,0
Total	35	100,0	

Fuente: Base de datos de los cuestionarios.

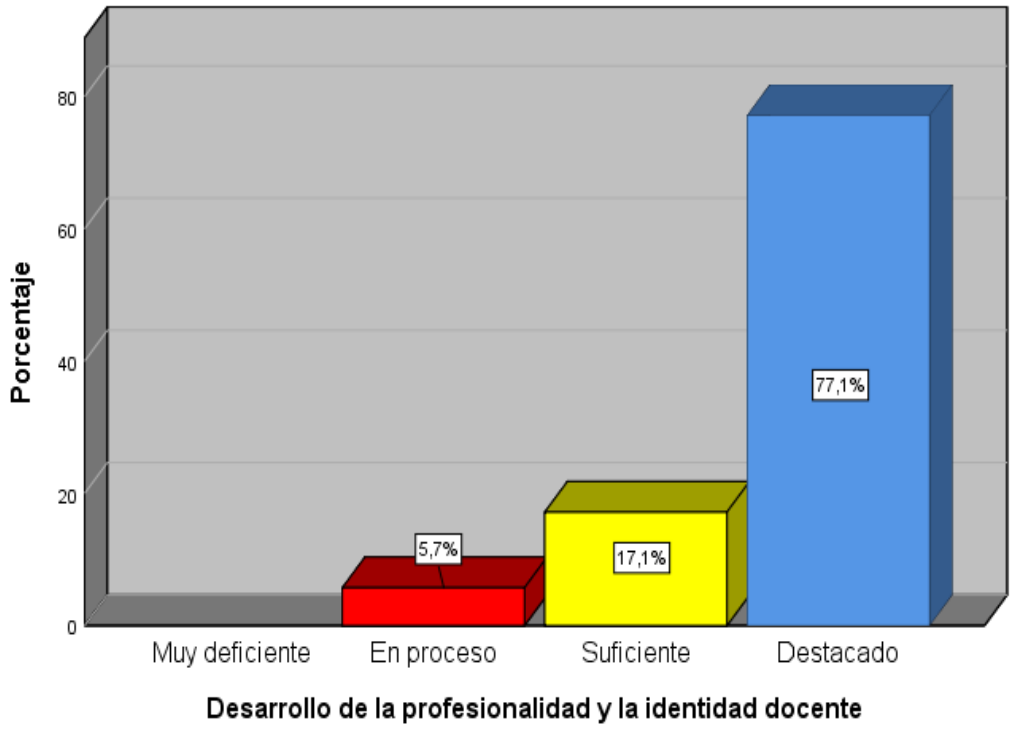


Figura 6: Distribución porcentual de los Niveles de Desarrollo de la Profesionalidad y la Identidad Docente de una Institución Educativa en Ventanilla – Callao.

Interpretación: Se observa que en la tabla 16 y figura 6 del 100% (35) docentes encuestados, el 77,1 % (27) perciben un nivel destacado, un 17,1% (6) un nivel suficiente y referente a la dimensión desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente solo un 5,8%

(2) está en proceso. En esta dimensión más del 50% de docentes consideran que tienen un nivel destacado en comparación con los otros niveles.

Contrastación de la hipótesis

Prueba de hipótesis general

Ho No Existe relación significativa entre la cultura organizacional y desempeño del docente en una institución educativa en Ventanilla - Callao.

H_a Existe relación significativa entre la cultura organizacional y desempeño del docente en una institución educativa en Ventanilla - Callao.

Nivel de confianza : 95%

Nivel de significancia : $\alpha = .05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión : $\rho \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula Ho.

$\rho < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_a.

Prueba estadística : Rho de Spearman.

Tabla 17

Correlación de la variable Cultura Organizacional y la Variable Desempeño Docente

			Cultura Organizacional	Desempeño Docente
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,523**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	35	35
	Desempeño Docente	Coeficiente de correlación	,523**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	35	35

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación: Los resultados establecidos por el coeficiente de Rho Spearman es de r =.523 y de acuerdo al baremo de estimación (Tabla 10) existe una correlación moderada, además el nivel de significancia es p = ,001 menor que ,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna, esto indica que, si existe relación entre ambas variables, podemos concluir que la cultura organizacional se relaciona significativamente con la variable desempeño docente.

Podemos comprobar que ambas variables tienen relación ya que el docente siempre está comprometido con su labor profesional, cabe destacar que, en una institución con poca población, los docentes cumplen sus funciones de manera más compartida con sus colegas y armoniosa.

Prueba de hipótesis especifica 1

Ho No Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en una institución educativa en Ventanilla - Callao.

H_a Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la reparación para el aprendizaje de los estudiantes en una institución educativa en Ventanilla - Callao.

Nivel de confianza : 95%

Nivel de significancia : $\alpha = .05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión : $\rho \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula Ho.

$\rho < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna Ha.

Prueba estadística : Rho de Spearman.

Tabla 18

Correlación de la Variable Cultura Organizacional y la dimensión Preparación para el Aprendizaje de los Estudiantes.

			Cultura Organizacional	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,320
		Sig. (bilateral)	.	,061
		N	35	35
	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	Coeficiente de correlación	,320	1,000
		Sig. (bilateral)	,061	.
		N	35	35

Fuente: Propia

Interpretación: Como se puede observar en la tabla 18, el valor del coeficiente de Rho Spearman dio como resultado r = ,320, sin embargo, no existe un nivel de significancia, ya que el valor p = ,061 > ,05 como se aprecia es mayor que el valor permitido, por lo que no se rechaza la hipótesis nula. Esto indica que no existe relación entre la variable cultura organizacional y la preparación para el aprendizaje de los estudiantes. Los docentes por su preparación académica no deben confiarse y deben siempre preparar sus clases, por lo que se deduce que aún no son conscientes de los cambios y enfoques para lograr una calidad educativa.

Prueba de hipótesis especifica 2

Ho No Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en una institución educativa en Ventanilla - Callao.

H_a Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en una institución educativa en Ventanilla - Callao.

Nivel de confianza : 95%

Nivel de significancia : $\alpha = .05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión : $\rho \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula Ho.

$\rho < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna Ha.

Prueba estadística : Rho de Spearman.

Tabla 19

Correlación entre la Variable Cultura Organizacional y la Dimensión Enseñanza para el Aprendizaje de los Estudiantes.

			Cultura Organizacional	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,350*
		Sig. (bilateral)	.	,039
		N	35	35
	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.	Coeficiente de correlación	,350*	1,000
		Sig. (bilateral)	,039	.
		N	35	35

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Interpretación: Apreciamos en la tabla 19 el coeficiente de Rho Spearman es de r=,350 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman (cuadro 10) se afirma que existe una correlación baja, además el nivel de significancia es p = ,039 < ,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula, esto indica que si existe relación significativa entre la cultura organizacional y la dimensión enseñanza para el aprendizaje. Sin embargo, podemos decir que la correlación es baja ya que debido a la diversidad de estudiantes el docente necesita mayor instrumentos para poder manejar la inclusión y brindar los recursos necesarios a sus estudiantes.

Prueba de hipótesis especifica 3

Ho No Existe relación significativa entre la cultura organizacional y participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en una institución educativa en Ventanilla - Callao.

H_1 Existe relación significativa entre la cultura organizacional y participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en una institución educativa en Ventanilla - Callao.

Nivel de confianza : 95%

Nivel de significancia : $\alpha = .05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión : $\rho \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula Ho.

$\rho < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_a.

Prueba estadística : Rho de Spearman

Tabla 20

Correlación entre la Variable Cultura Organizacional y la Dimensión Participación en la Gestión de la Escuela Articulada a la Comunidad.

			Cultura Organizacional	Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,491**
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	35	35
	Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	Coeficiente de correlación	,491**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	35	35

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación: Como el coeficiente de Rho Spearman es de ,491 según la tabla 20 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman existe una correlación también moderada, además el nivel de significancia es p = ,003 < ,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula, esto indica que si existe relación entre las variables, podemos concluir que la cultura organizacional se relaciona significativamente con la dimensión participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. El docente en todos los niveles mantiene una relación constante con el padre de familia para garantizar el éxito escolar de los estudiantes. Si bien es cierto que en el nivel secundario algunos padres no participan ni mantienen comunicación, dificultando en algunos casos la labor docente.

Prueba de hipótesis especifica 4

Ho No Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en una institución educativa en Ventanilla - Callao.

H_a Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en una institución educativa en Ventanilla - Callao.

Nivel de confianza : 95%

Nivel de significancia : $\alpha = .05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión : $\rho \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula Ho.

$\rho < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_a.

Prueba estadística : Rho de Spearman.

Tabla 21

Correlación entre la Variable Cultura organizacional y la Dimensión Desarrollo de la Profesionalidad y la Identidad Docente.

			Cultura Organizacional	Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,527**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	35	35
	Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	Coeficiente de correlación	,527**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	35	35

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación: Como el coeficiente de Rho Spearman es de ,527 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman existe una correlación moderada, además el nivel de significancia es p = ,001 < ,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula, esto indica que si existe relación entre las variables, podemos concluir que la cultura organizacional se relaciona significativamente con la variable desempeño docente. Si bien es cierto que la relación es moderada nos encontramos que en esta dimensión es la de mayor puntuación, el docente es consciente de su desempeño, reflexiona sus prácticas pedagógicas, las comunica y toma acciones y además informado de las políticas educativas existentes.

Discusión y análisis de los resultados

La cultura organizacional es inherente a cada docente. Se va fortaleciendo conforme al compromiso e identificación con su institución educativa y responda al perfil que se desea alcanzar. A través de la Evaluación por desempeño docente, la cultura organizacional se evidencia en las actitudes hacia el trabajo. Por tal razón, se consideró necesario correlacionar las dimensiones del desempeño docente respecto de la cultura organizacional, pues es un aspecto de suma importancia para formar estudiantes competentes.

Con respecto a la hipótesis general, los resultados evidencian que existe una relación entre cultura organizacional y desempeño en los docentes de una institución educativa en Ventanilla, Callao. Los resultados evidencian que existe una relación moderada (r = ,523), además significativa (p = ,01 < ,05), es decir que existe una relación directa: a mayor cultura organizacional, mayor es el desempeño laboral. Este hecho ha sido verificado por Rúa (2014), quien, en su tesis *Cultura organizacional y desempeño docente desde la perspectiva estudiantil en la Red Educativa Nº 11, San Juan de Lurigancho, 2014*, confirma su hipótesis de que existe relación directa entre cultura organizacional y desempeño docente. Cabe resaltar que esta investigación ha sido vista desde la perspectiva, tanto del docente, como del estudiante, y concuerda con la hipótesis planteada, pero desde la apreciación del mismo docente hacia su labor educativa. También hace referencia a Mamani (2016), quien, en su investigación, confirma en su hipótesis la existencia de una correlación entre cultura organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas particulares de la zona urbana de la ciudad de Ayavirí, 2014. Cabe destacar que, si bien es cierto que es vista desde una institución educativa particular, que son distintas gestiones y además que fueron encuestados docentes y administrativos, llegó a la misma conclusión de que a más alta cultura organizacional, mayor es el desempeño laboral. Asimismo, Oriendah (2014) sustenta

que, a más alta cultura organizacional en los docentes, el desempeño también mejora. Estos resultados presentan similitud también con la investigación de Miranda (2016), quien halló una correlación fuerte con más del 50% de docentes y administrativos, quienes se sienten identificados con su Institución Educativa. Esto queda comprobado por Griffin y Moorgead (2010) y Schein (1985), quienes sostienen que las organizaciones con cultura alcanzan niveles de desempeños altos que aquellos que no lo tienen.

Con respecto a la primera hipótesis específica, los resultados logrados a nivel de cultura organizacional y dimensión preparación para la enseñanza de los estudiantes de una institución educativa en Ventanilla, Callao, nos muestra que no existe una relación significativa (p = ,061 >,05), y rho Spearman de (r=,320); por ello, podemos afirmar que no existe significancia en esta dimensión. Con ello, básicamente se evidencia que los docentes no cumplen a cabalidad su planificación, lo cual es fundamental para lograr aprendizajes esperados en el año escolar. Sin embargo, difiere con la tesis de Rodríguez (2017), el cual evidencia una correlación alta y significativa entre la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. Cabe destacar que el autor consideró la percepción de sus estudiantes y no de los docentes, por lo cual puede discrepar con las percepciones obtenidas. Al respecto, Mamani (2016) también confirma una correlación en todas las dimensiones de cultura organizacional con el desempeño docente, el cual difiere del estudio. Los resultados obtenidos ponen en evidencia que los docentes no están comprometidos con su trabajo, que no son conscientes de la enseñanza que deben brindar a sus estudiantes, comprobando que es necesario que exista cultura organizacional en la Institución Educativa para que los docentes preparen con pertinencia sus clases y enseñen a sus estudiantes; solo de esta manera se logrará elevar la calidad educativa. Al respecto, Fernández (2002) enfatiza que los

docentes deben desarrollar su trabajo diario, es decir la preparación de clases, dictado y calificación de trabajos; asimismo, deben participar en programas de capacitación.

Con respecto a la segunda hipótesis específica, los resultados logrados a nivel de cultura organizacional y dimensión para el aprendizaje de los estudiantes muestran que existe una correlación positiva baja (r=,350) y significativa (p = ,039 < ,05); entonces, podemos afirmar que los docentes mantienen una baja cultura organizacional respecto del aprendizaje de los estudiantes. Esto quiere decir que el docente debe cambiar sus estrategias metodológicas, que sean motivadoras que respondan a las necesidades de los estudiantes y prepararse con los nuevos enfoques en la educación. Estos resultados difieren de los hallazgos de Makau (2014), quien, en su investigación *Influencia de la cultura organizacional en el trabajo de los maestros*, concluye que los directores reconocen el trabajo realizado por los docentes que muestran un alto compromiso laboral, permitiendo un alto rendimiento laboral. Esto se puede traducir como que el docente tiene la capacidad de realizar con pertinencia la enseñanza del aprendizaje de los estudiantes. Sin embargo, son similares con el estudio de Mamani (2016), quien solo en la dimensión *liderazgo* de la variable *cultura organizacional* halló una relación con la dimensión la preparación para el aprendizaje del desempeño docente, las demás dimensiones no se llegan a relacionar. Como sostiene Chiavenato (2009), el desempeño depende de factores del ambiente del entorno laboral: si un empleado tiene los materiales y las estrategias necesarias, cumplirá sus objetivos. También Ausubel (1983) señaló que el trabajo pedagógico del docente consiste en tener en cuenta la forma de conocer el contenido de su enseñanza y el modo cómo ese contenido puede tener sentido para el estudiante (p. 78).

Con respecto a la tercera hipótesis específica, los resultados logrados a nivel de cultura organizacional y dimensión participación en la gestión de la escuela articulada a la

comunidad nos muestran que existe una correlación positiva y moderada (r=,491) y significativa (zig bilateral = ,003 < ,05). Este resultado nos permite afirmar, también, que los docentes mantienen una estrecha relación en la escuela y la comunidad, lo cual no puede descartar que en el proceso de aprendizaje de los estudiantes debe existir un vínculo estrecho entre los padres de familia y la comunidad que proporciona estrategias del entorno social; es decir, que los padres de familia deben ser más participativos en el aprendizaje sus hijos. Al respecto, Angulo (2013) comprueba una correlación positiva entre cultura y su dimensión cultura y compromiso. Para tal efecto, Rodríguez (2017) destacó que en la dimensión de la gestión de la escuela articulada y el desempeño docente existe una relación positiva y significativa, (r= ,835) y (p = ,00<,05). Cabe señalar que en este estudio solo se trata de docentes del área de Comunicación, sin embargo, es de gran importancia y se encuentra similitud con el estudio de investigación, toda vez que respecto del desempeño, podemos observar que la correlación se hace más significativa cuando comparten la misma área, además es percibida por los estudiantes. Valdés (2009) manifestó que el docente debe ser responsable y mantener las relaciones interpersonales con los estudiantes, padres, directivos y representantes de la comunidad educativa.

Con respecto a la cuarta hipótesis específica, las relaciones logradas a nivel de cultura organizacional de la dimensión desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente nos muestran que existe una relación positiva y moderada (r=0,350) y significativa (p = ,003 < ,05). Cabe destacar que el docente no necesita tener una alta cultura para desempeñar con acierto su profesión, si se siente identificado con su centro de trabajo en el que es respetuoso y se comporta de manera ética con su entorno. Este hecho fue corroborado en la investigación de Rodríguez (2017), quien señaló que la dimensión desarrollo de la profesionalidad y la identidad se relaciona con el logro de aprendizaje de los estudiantes. Los resultados

confirmaron una correlación alta (r = ,788) y significativa (p = ,000), lo cual evidencia una alta relación en comparación con el resultado de la investigación. Además, Mamani (2016) manifestó una correlación alta entre cultura organizacional y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. También el Minedu (2014) precisó que el docente debe tener responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y manejar la información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a escalas nacional y regional, Aquí se evidencia que el desarrollo de la profesionalidad e identidad está relacionado con la cultura, porque un docente que ha identificado su objetivo se centra en el resultado de sus estudiantes, para mejora sus aprendizajes.

Conclusiones

Primera: Existe una relación positiva moderada entre cultura organizacional y desempeño de los docentes de una institución educativa en Ventanilla, Callao. Esto quiere decir que, a mayor cultura organizacional, mayor es el desempeño de los docentes. Cuando se internaliza la cultura organizacional en una institución educativa, los docentes tienden a mejorar su desempeño laboral.

Segunda: No existe una relación entre cultura organizacional y dimensión preparación para el aprendizaje de los estudiantes de una institución educativa en Ventanilla, Callao. Esto quiere decir que el docente no está cumpliendo con su función, toda vez que es necesario que planifique su trabajo y requiera de conocimientos para realizarlo.

Tercera: Existe una relación baja entre cultura organizacional y dimensión enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en una institución educativa en Ventanilla Callao. Esto demuestra que el docente debe mejorar sus estrategias metodológicas y buscar nuevas formas de evaluación para motivar a sus estudiantes.

Cuarta: Existe una relación positiva y moderada entre cultura organizacional y dimensión participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad de una institución educativa en Ventanilla, Callao. Se concluye que, a mayor cultura organizacional, entonces también aumenta la dimensión participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. Se demuestra que el docente está comprometido y mantiene comunicación permanente con los actores de la comunidad educativa con el fin de brindar propuestas para mejorar la calidad educativa.

Quinta: Existe una relación positiva y moderada entre cultura organizacional y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en una institución educativa de Ventanilla, Callao. Es decir, a mayor cultura, mejora el desarrollo de la profesionalidad e identidad en el docente. Si el docente está comprometido con su institución, se identifica plenamente; esto hace que el docente tenga mayor participación en las actividades institucionales y, sobre todo, sea consciente del resultado de los logros de aprendizaje de sus estudiantes y pueda revertirlos con el fin de mejorar.

Sugerencias

Primera: Compromiso de todos los docentes, con la institución en la cual laboran, además de acoger al docente contratado para que se integre, con el fin de asumir la visión y misión propuestas por la institución educativa. Asimismo, es necesario que todos los docentes participen en jornadas de reflexión e integración para replantear aspectos que puedan mejorar y desarrollar fortalezas del desempeño en su institución educativa con el propósito de elevar la calidad de la educación.

Segunda: Participar en intercambios de experiencias por redes educativas a escala nacional e internacional, las cuales permitirán a los docentes mantenerse actualizados para planificar de manera adecuada su programación curricular de acuerdo con el nuevo enfoque por competencias. Además, la institución educativa debe gestionar capacitaciones institucionales y por redes, a la vez fomentar una comunicación permanente entre áreas y niveles, tomando en cuenta las necesidades de los estudiantes.

Tercera: Los docentes deben actualizarse permanentemente según su nivel y especialidad, además deben participar de los cursos propuestos por el Minedu, UGEL y la Región, con el fin de mejorar sus estrategias metodológicas que le permita ser más creativo y motivador, utilizando adecuadamente recursos e instrumentos de evaluación pertinentes, de acuerdo con los nuevos enfoques y las necesidades de los estudiantes, con un clima de respeto y armonía.

Cuarta: Los docentes y los padres de familia deben mantener una comunicación permanente acerca de los resultados y avances del rendimiento académico de los estudiantes. Para tal fin, la institución debe contar con ambientes adecuados, además debe tener

alianzas estratégicas con la comunidad, ya que ella constituye un gran apoyo en la educación de los estudiantes.

Quinta: Identificación del docente con su institución educativa, fomentando una cultura alta de empoderamiento mediante talleres de reforzamiento; además, el docente debe ser ejemplo para el estudiante, para ello se debe propiciar jornadas mensuales de reflexión sobre la práctica pedagógica.

Referencias

Angulo, J. (2013). *Cultura organizacional, clima y liderazgo en organizaciones educativas* (tesis doctoral). Universidad Valladolid, España.

Ausubel, D. (1983). *Psicología educativa: Un punto de vista cognoscitivo.* México: Trillas.

Bittel, L. (2000). *Administración del personal.* Traducción: José Real Gutiérrez.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3a ed.). Colombia: Pearson.

Casanova, M. (2012). El diseño curricular como factor de calidad educativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4,8, Consultado* en http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol10num4/art1.pdf.

Castillo, G. (1990). *Educación Básica. El docente, su perfil y formación.* Caracas: Centro de Reflexión y Planificación Educativa.

Cerna, K. (2015). *El estilo de liderazgo de los gerentes y su influencia en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca* (tesis de maestría). Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos (*8a ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional (*2a ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional (*2a ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

Daft, R. (2011*). Teoría y diseño organizacional.* México, D.F.: Cengage Learning, S.A. de C.V.

Deal, T. y Kennedy, A. (1985). *Las empresas como sistemas culturales, ritos y rituales de la vida organizacional.* Buenos Aires: Sudamericana.

Denison, D. y Mishra, A. (1995). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: Wiley.*

Díaz, F. (2010). *Modelo para autoevaluar la práctica docente (dirigido a maestros de infantil y primaria).* Madrid: Wolters Kluwer.

Díaz, H. (12 de junio, 2017). *Nuevo currículo: el enfoque por competencia* [Mensaje en un blog]. Recuperado de http://www.educaperu.info/2017/01/nuevo-curriculo-el-enfoque-por.html.

Dilts, R. (2003). *El poder de la palabra PN: la magia del cambio de creencias a través de la conversación.* Barcelona: Urano.

Durkheim, E. (1985). *Las reglas del método sociológico.* México: Premia.

Estrada, L. (2015). *El desempeño docente n el proceso de enseñanza aprendizaje en el nivel de Educación Básica Superior del Centro Educativo* (tesis de licenciatura) Recuperado de http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/11373

Espinosa, A. (20 de marzo, 2009). *Filosofía empresarial* [Mensaje en un blog]. Recuperado de https: //www.dinero.com/columnistas/edicion-impresa/articulo/filosofia-empresarial/75465.

Ezirim, C. Nwibere, B. y Emecheta, B. (2010). O*rganizational culture and performance: The Nigerian experience International Journal of Business and Public Administration*. Vol. 7.

Fernández, M. (2002). *Realidad psicosocial del maestro de primaria*. Lima: Universidad de Lima.

Fernández, J. (2008). *Desempeño docente y su relación con orientación a la meta, estrategias de aprendizaje y autoeficacia*: *un estudio con maestros de primaria de Lima, Perú* (Artículo). Lima: Instituto de Investigación de la Escuela Profesional de Psicología.

García, S. y Dolan, S. (1997). *Dirección por valores.* Mc Graw Hill.

Gonzales, J. (2016). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en Instituciones Educativas. Evidencia en el Municipio de Pereira* (tesis de maestría). Manizales, Colombia: Universidad de Colombia.

Gonzales, M, y Olivares, S. (1999). *Comportamiento organizacional: Un enfoque latinoamericano*. México: Continental, S.A.

Griffin, R y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional, gestión de personas y organizacione*s (9a ed.). México: Cengage Learning.

Gurría, A. (2016). *PISA 2015 resultados clave.* Recuperado de: https://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus-ESP.pdf.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.

Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones* (3ª ed.). España: Mc Graw Hill.

Lasnier, F. (2000). *Réussir la formation par compétences*. Montreal: Guérin.

López, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa* (1a ed.) Recuperado de http://ddd.uab.cat/record/129382.

Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. (2002). *Evaluación organizacional*. Washington DC: BID.

Makau, B. (2014). *Influencia de la cultura organizacional en el trabajo de los maestros compromiso en escuelas primarias del distrito central de Mwingi, Kenia (*tesis de maestría). Kenia: Universidad de Nairobi.

Mamani, L. (2016). *Influencia de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Red Nº.04 - Ventanilla, 2015 (*tesis de maestría). Puno, Perú: Universidad Nacional del Altiplano.

Mesonero, A. (2000). *Psicología del desarrollo y de la educación en la edad escolar*. Universitarios: Ediuno. Universidad de Oviedo.

Minedu (2014). *Marco del Buen desempeño docente.* Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf.

Minedu (2016). *Currículo Nacional de la Educación Básica.* http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-2016-2.pdf

Miranda, S. (2016). *Influencia del liderazgo en la cultura organizacional del colegio de ciencias Lord Kelvin* (Tesis de maestría). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Murillo, F. (2007). *Evaluación del desempeño docente y carrera profesional docente. Una panorámica de América y Europa*. Chile: UNESCO.

Olmos, C. y Socha, K. (2006). *Diseño y validación mediante juicio de expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional.* Recuperado de https://www.slideshare.net/MilagrosMolinaMoncada/test-de-cultura.

Oshima, J. Bereiter, C. y Scardamalia, M. (1995). *Information-access characteristics for high conceptual progress in a computernetworked learning environment. In J. L. Schnase & E. L. Cunnius* (Eds.), Computer Support for Collaborative Learning 95, Bloomington, IN, USA: Lawrence Erlbaum Associates.

Oriendah, F. (2014). *Influencia de la cultura organizacional en el trabajo de los maestros, compromiso con las escuelas primarias publicas de Ndhiwa sub-condado, kenia* (Tesis de maestria). Universidad de Nairobi, Kenia.

Paulachan, P. (2014). *Impacto de la cultura organizacional y el rendimiento en la aceptabilidad social de las escuelas privadas de auto financiación en karnataka y kerala* (Tesis doctoral). Universidad DY Patil, Navi Mumbai**,** India.

Pozo, J. (2010). *Teorías cognitivas del aprendizaje*. (10a ed.). España: Morata.

Ritters, M. (2008). *Cultura organizacional*. Dircom. Buenos Aires, Argentina.

Robbins, S. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice - Hall Hispanoamericana S.A.

Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.

Rodríguez, M. (2017). *El desempeño Docente y el logro de aprendizaje en el área de Comunicación en las instituciones educativas de Chaclacayo en el 2015* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Rúa, J. (2014). *La cultura organizacional y el desempeño docente desde la perspectiva estudiantil en la Red N.º 11- San Juan de Lurigancho 2014* (Tesis de doctorado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Salkind, N. (1999). *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Sánchez, C. y Reyes, C. (2009). *Metodología y diseños de la investigación científica* (4a ed.). Lima: Visión Universitaria.

Schein, E. (2007). *Organizacional culture and leaderchip*. (3ra. ed.) San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. (2004). *Psicología de la Organización*. *México: Prentice Hall.*

Schoenfeld, A. (1987) *What´s all the fuss abaut metacognition?* A.H. Schoenfeld.

Tamayo y Tamayo. (2004). *Técnicas de Investigación.* México: Mc Graw Hill.

Unesco (2003). *Financing education. Investments and returns*, París: UNESCO - UIS/ OECD.

Valdés, H. (2007). *Manual de buenas prácticas de evaluación de desempeño profesional de los docentes* Recuperado de: http://repositorio.minedu.gob.pe/ //Manualbuenaspracticasdevaluaciondesempeñoprofesionaldocentes.pdf.

Wechsler, F. (1991). *Filosofía y cultura de una empresa*. *Revista Idea*. Buenos Aires.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Cultura Organizacional y Desempeño de los Docentes en una Institución Educativa en Ventanilla - Callao"

<table>
<tr><th>Problema</th><th>Objetivos</th><th>Hipótesis</th><th>Variables</th><th>Diseño</th><th>Técnicas</th></tr>
<tr>
<td>
<u>GENERAL</u>
• ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y desempeño de los docentes de una institución educativa en Ventanilla - Callao?

<u>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</u>

• ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la preparación para el aprendizaje de los estudiantes de una institución educativa en Ventanilla - Callao?

• ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes una institución educativa en Ventanilla - Callao?

• ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad una institución educativa en Ventanilla, Callao?

• ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y el desarrollo de la
</td>
<td>
<u>GENERAL</u>
• Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y desempeño de los docentes de una institución educativa en Ventanilla - Callao.

<u>ESPECÍFICOS:</u>

• Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la preparación para el aprendizaje de los estudiantes de una institución educativa en Ventanilla - Callao.

• Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes de una institución educativa en Ventanilla - Callao.

• Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad de una institución educativa en Ventanilla, Callao.
</td>
<td>
<u>GENERAL</u>
• Existe relación significativa entre la cultura organizacional y desempeño de los docentes de una institución educativa en Ventanilla - Callao.

<u>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</u>
• Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la preparación para el aprendizaje de los estudiantes de una institución educativa en Ventanilla - Callao.

• Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes de una institución educativa en Ventanilla - Callao.

• Existe relación significativa entre la cultura organizacional y participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad de una institución educativa en Ventanilla - Callao.

• Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de una institución
</td>
<td>
<u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u>
✓ Cultura Organizacional.
<table>
<tr><th>Dimensiones</th><th>Indicadores</th></tr>
<tr><td>Valores</td><td>1 a 3 ítems</td></tr>
<tr><td>Creencias</td><td>de 4 a 6 ítems</td></tr>
<tr><td>Clima</td><td>de 7 a 9 ítems</td></tr>
<tr><td>Normas</td><td>de 10 a 12 ítems</td></tr>
<tr><td>Símbolos</td><td>de 13 a 15 ítems</td></tr>
<tr><td>Filosofía</td><td>de 16 a 18 ítems</td></tr>
</table>
<u>VARIABLE DEPENDIENTE</u>
✓ Desempeño Docente.
<table>
<tr><th>Dimensiones</th><th>Indicadores</th></tr>
<tr><td>Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</td><td>▪ Características de los estudiantes y contenidos.
▪ Planificación de la enseñanza</td></tr>
<tr><td>Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</td><td>▪ Clima propicio para el aprendizaje
▪ Conducción del proceso de enseñanza
▪ Evaluación del aprendizaje</td></tr>
<tr><td>Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</td><td>▪ Participación democrática en la escuela.
▪ Relaciones de respeto</td></tr>
</table>
</td>
<td>
<u>Tipo</u>:

El tipo de investigación del presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación Básica.

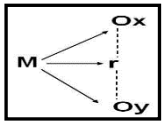
<u>Nivel</u>:

Descriptivo Correlacional

<u>Diseño:</u>

Teniendo en cuenta la naturaleza del problema es correlacional

<u>Formalización:</u>



OX = Cultura Organizacional
r = Relación
OY = Desempeño Docente
</td>
<td>
• Cuestionario para Cultura organizacional:

Docentes de la Institución Educativa

• Cuestionario para Desempeño docente:

Docentes de la institución educativa
</td>
</tr>
</table>

profesionalidad y la identidad docente una institución educativa en Ventanilla - Callao?	• Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de una institución educativa en Ventanilla - Callao.	educativa en Ventanilla - Callao.	Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente ▪ Reflexiona sobre su práctica y experiencia ▪ Ejerce su profesión con ética y respeto		

Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

INSTRUMENTO PARA EVALUAR CULTURA ORGANIZACIONAL

Estimado(a) docente
Este cuestionario es anónimo por nuestra parte nos comprometemos a que la información tenga un carácter estrictamente confidencial y de uso exclusivamente reservado a fines de investigación. Se pide que sea sincero en sus respuestas. Marcar con una "X" la alternativa según la escala mencionada, toda la encuesta. Gracias.

1 = Nunca 2 = Ocasionalmente 3 = Algunas Veces 4 =Frecuentemente 5 = Siempre

No.	Pregunta	1	2	3	4	5
1	a Institución donde usted labora se fomenta la innovación?					
2	¿En la Institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?					
3	¿Para la Institución donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?					
4	¿Cree que para ingresar a la Institución es necesaria una recomendación o influencia interna?					
5	¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la Institución es el adecuado?					
6	¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?					
7	¿Percibe usted que la Institución le permite aprender y progresar como persona?					
8	¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la Institución?					
9	¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?					
10	¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su institución?					
11	¿En la Institución hay normas respecto de la presentación personal de los docentes?					
12	¿La Institución utiliza sanciones ante una falta?					
13	¿La Institución celebra fechas especiales como el día del maestro, aniversario, navidad, entre otros?					
14	¿La Institución recurre a utilizar incentivos como felicitaciones, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores?					
15	¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la Institución?					
16	¿Su trabajo es coherente con la misión – visión, de la Institución?					
17	¿Al haber una vacante, la Institución toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?					
18	¿A la Institución le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?					

CUESTIONARIO DESEMPEÑO DOCENTE

Estimado(a) docente

Este cuestionario es anónimo por nuestra parte nos comprometemos a que la información tenga un carácter estrictamente confidencial y de uso exclusivamente reservado a fines de investigación. Se pide que sea sincero en sus respuestas. Marcar con una "X" la alternativa según la escala mencionada, toda la encuesta. Gracias.

1 = Nunca	2 = Casi nunca	3 = A veces	4 =Casi siempre	5= Siempre

N°	ÍTEMS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Demuestro conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de mis estudiantes y de sus necesidades especiales.					
2	Demuestro conocimientos actualizados y comprendo los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseño.					
3	Demuestro conocimiento actualizado y comprendo las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseño.					
4	Elaboro la programación curricular analizando con mis compañeros el plan más pertinente a la realidad del aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.					
5	Selecciono los contenidos de la enseñanza en función de los aprendizajes fundamentales que el currículo nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en mis estudiantes.					
6	Diseño creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en mis estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.					
7	Contextualizo el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.					
8	Creo, selecciono y organizo diversos recursos para mis estudiantes como soporte para su aprendizaje.					
9	Diseño la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.					
10	Diseño la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje esperados y distribuyo adecuadamente el tiempo.					
11	Construyo, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos mis estudiantes, basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.					
12	Oriento mi práctica a conseguir logros en todos mis estudiantes, y les comunico altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.					
13	Promuevo un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.					
14	Genero relaciones de respeto, cooperación y soporte de mis estudiantes con necesidades educativas especiales.					
15	Resuelvo conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.					
16	Organizo el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.					
17	Reflexiono permanentemente, con mis estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.					
18	Controlo permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.					
19	Propicio oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.					

20	Constato que todos los estudiantes comprendan los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.					
21	Desarrollo, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.					
22	Desarrollo estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico y creativo en miss estudiantes motivándolos a aprender.					
23	Utilizo recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.					
24	Manejo diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.					
25	Utilizo diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.					
26	Elaboro instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.					
27	Sistematizo los resultados obtenidos de las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.					
28	Evalúo los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.					
29	Comparto oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje					
30	Interactúo con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.					
31	Participo en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.					
32	Desarrollo, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.					
33	Fomento respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.					
34	Integro críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.					
35	Comparto con las familias de mis estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y doy cuenta de sus avances y resultados.					
36	Reflexiono en comunidades de profesionales sobre mi práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos mis estudiantes.					
37	Participo en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con mis necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela. Demuestro interés e iniciativa de superación profesional.					
38	Participo en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de mi trabajo profesional.					
39	Actúo de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.					
40	Actúo y tomo decisiones respetando los derechos humanos y el principio el bien superior del niño y el adolescente.					

Anexo 3: Certificado de validez

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CULTURA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia[1]		Relevancia[2]		Claridad[3]		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1: VALORES	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿En la Institución donde usted labora se fomenta la innovación?	✓		✓		✓		
2	¿En la Institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?	✓		✓		✓		
3	¿Para la Institución donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: CREENCIAS	Si	No	Si	No	Si	No	
4	¿Cree que para ingresar a la Institución es necesaria una recomendación o influencia interna?	✓		✓		✓		
5	¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la Institución es el adecuado?	✓		✓		✓		
6	¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?	✓		✓		✓		
	¿Cree que para ingresar a la Institución es necesaria una recomendación o influencia interna?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4: CLIMA	Si	No	Si	No	Si	No	
7	¿Percibe usted que la Institución le permite aprender y progresar como persona?	✓		✓		✓		
8	¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la Institución?	✓		✓		✓		
9	¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4: NORMAS	Si	No	Si	No	Si	No	
10	¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su institución?	✓		✓		✓		
11	¿En la Institución hay normas respecto de la presentación personal de los docentes?	✓		✓		✓		
12	¿La Institución utiliza sanciones ante una falta?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 5: SIMBOLOS	Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿La Institución celebra fechas especiales como el día del maestro, aniversario, navidad, entre otros?	✓		✓		✓		
14	¿La Institución recurre a utilizar incentivos como felicitaciones, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores?	✓		✓		✓		

15	¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la Institución?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 6: FILOSOFIA	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**	
16	¿Su trabajo es coherente con la misión – visión, de la Institución?	✓		✓		✓		
17	¿Al haber una vacante, la Institución toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?	✓		✓		✓		
18	¿A la Institución le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Tiene suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [✓]** **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

12 de Mayo del 2018

Apellidos y nombres del juez evaluador: Guñi Cruz Fernanda **DNI:** 09446915

Especialidad del evaluador: Mg. Tecnólogo

[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir

Cel. 985412510

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO DOCENTE

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia[1]		Relevancia[2]		Claridad[3] Si		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1:PREPARACION PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Demuestro conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de mis estudiantes y de sus necesidades especiales	✓		✓		✓		
2	Demuestro conocimientos actualizados y comprendo los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseño.	✓		✓		✓		
3	Demuestro conocimiento actualizado y comprendo las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseño	✓		✓		✓		
4	Elaboro la programación curricular analizando con mis compañeros el plan más pertinente a la realidad del aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados	✓		✓		✓		
5	Selecciono los contenidos de la enseñanza en función de los aprendizajes fundamentales que el currículo nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en mis estudiantes.	✓		✓		✓		
6	Diseño creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en mis estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.	✓		✓		✓		
7	Contextualizo el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.	✓		✓		✓		
8	Creo, selecciono y organizo diversos recursos para mis estudiantes como soporte para su aprendizaje.	✓		✓		✓		
9	Diseño la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.	✓		✓		✓		
10	Diseño la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje esperados y distribuyo adecuadamente el tiempo.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Construyo, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos mis estudiantes, basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.	✓		✓		✓		
12	Oriento mi práctica a conseguir logros en todos mis estudiantes, y les comunico altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.	✓		✓		✓		
13	Promuevo un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.	✓		✓		✓		
14	Genero relaciones de respeto, cooperación y soporte de mis estudiantes con necesidades educativas especiales.	✓		✓		✓		
15	Resuelvo conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.	✓		✓		✓		
16	Organizo el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.	✓		✓		✓		

17	Reflexiono permanentemente, con mis estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.	✓		✓		✓		
18	Controlo permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.	✓		✓		✓		
19	Propicio oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.	✓		✓		✓		
20	Constato que todos los estudiantes comprendan los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.	✓		✓		✓		
21	Desarrollo, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.	✓		✓		✓		
22	Desarrollo estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico y creativo en miss estudiantes motivándolos a aprender.	✓		✓		✓		
23	Utilizo recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.	✓		✓		✓		
24	Manejo diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.	✓		✓		✓		
25	Utilizo diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
26	Elaboro instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.	✓		✓		✓		
27	Sistematizo los resultados obtenidos de las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.	✓		✓		✓		
28	Evalúo los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.	✓		✓		✓		
29	Comparto oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: PARTICIPACION EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA COMUNIDAD	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**	
30	Interactúo con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.	✓		✓		✓		
31	Participo en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.	✓		✓		✓		
32	Desarrollo, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.	✓		✓		✓		
33	Fomento respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.	✓		✓		✓		

34	Integro críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.	✓		✓		✓		
35	Comparto con las familias de mis estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y doy cuenta de sus avances y resultados.	✓		✓		✓		
	DIMENSION 4: DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**	
36	Reflexiono en comunidades de profesionales sobre mi práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos mis estudiantes.	✓		✓		✓		
37	Participo en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con mis necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela. Demuestro interés e iniciativa de superación profesional.	✓		✓		✓		
38	Participo en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de mi trabajo profesional.	✓		✓		✓		
39	Actúo de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.	✓		✓		✓		
40	Actúo y tomo decisiones respetando los derechos humanos y el principio el bien superior del niño y el adolescente.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Tiene suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [✓] **Aplicable después de corregir** [ ] **No aplicable** [ ]

...12...de..Mayo....del 2018

Apellidos y nombres del juez evaluador: ..Cruz Fernando..... **DNI:**....09466945.....

Especialidad del evaluador:.....Metodologo.....

[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Cel. 985412510

Anexo 4: Matriz de datos

Matriz de Datos de Variable Desempeño Docente

sujetos	DIMENSIÓN 1											DIMENSION 2																									DIMENSION 3							DIMENSIÓN 4						TOTAL
	PREPARACION PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES											ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES																									PARTICIPACION EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA CON							DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE						
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	D1	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	D2	P30	P31	P32	P33	P34	P35	D3	P36	P37	P38	P39	P40	D4	
1	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	42	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	88	4	3	3	4	4	3	21	3	3	1	5	4	16	167
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	160
3	5	4	3	3	4	3	3	4	3	4	36	5	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	84	4	3	3	3	5	3	21	4	3	3	5	5	20	161
4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	44	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	5	5	4	4	84	4	4	4	3	5	3	23	4	5	4	4	4	21	172
5	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3	34	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	2	3	3	4	3	4	3	65	4	2	2	4	3	3	18	3	3	1	3	4	14	131
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	4	19	162
7	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	92	5	4	4	4	4	4	25	4	5	5	5	5	24	189
8	3	4	4	2	5	3	3	3	4	4	35	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	68	4	4	2	4	4	4	22	3	3	3	5	5	19	144
9	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	36	4	3	5	5	5	4	5	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	71	3	2	3	2	3	2	15	2	4	2	4	5	17	139
10	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	47	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	93	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25	195
11	4	4	4	2	5	4	3	3	5	5	39	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	71	4	3	3	4	3	3	20	3	4	3	5	5	20	150
12	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	86	4	5	4	5	4	4	26	4	4	4	5	5	22	182
13	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	42	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81	4	4	3	4	4	4	23	4	4	3	4	4	19	165
14	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95	5	5	5	5	5	4	29	5	5	5	5	5	25	195
15	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	46	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	79	4	4	3	3	5	2	21	2	3	2	5	5	17	163
16	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	44	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	84	4	5	4	3	4	3	23	4	5	4	5	5	23	174
15	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	4	4	4	4	4	4	24	4	2	5	4	5	20	163
18	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	45	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	82	4	5	5	5	5	5	29	5	5	5	5	5	25	181
19	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	39	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	75	4	4	4	4	4	5	25	5	4	4	4	4	21	160
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	160
21	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	5	3	5	3	5	3	5	5	5	5	3	3	3	3	5	4	4	77	3	2	2	3	4	4	18	2	2	1	3	3	11	146
22	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	92	4	3	3	5	4	5	24	4	5	2	5	5	21	183
23	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	40	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	77	4	4	2	5	4	4	23	4	4	4	4	5	21	161
24	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	46	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	5	4	82	5	4	3	5	4	4	25	4	4	2	5	5	20	173
25	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	46	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	92	4	4	4	4	5	5	26	4	4	4	5	5	22	186
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95	5	5	5	5	5	4	29	4	5	3	5	5	22	196
27	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	40	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	83	4	3	3	5	5	4	24	4	4	2	5	5	20	167
28	1	3	3	2	4	2	4	3	4	3	29	2	3	2	3	2	4	4	2	3	4	3	4	4	2	4	3	4	2	3	58	4	2	4	2	4	2	18	4	5	1	4	1	15	120
29	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	34	4	4	4	5	4	5	4	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	57	3	2	3	2	2	2	14	2	2	3	2	2	11	116
30	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	171
31	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	83	4	4	4	4	4	4	24	3	5	3	5	5	21	167
32	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	42	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	82	5	4	4	4	4	4	25	5	5	3	4	4	21	170
33	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	4	19	161
34	5	4	4	3	5	4	5	4	4	5	43	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	90	4	5	3	5	4	4	25	3	4	3	5	5	20	178
35	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	92	5	4	4	2	4	2	21	2	5	1	5	5	18	179

Matriz de Datos de Variable Cultura Organizacional

	DIMENSION 1				DIMENSION 2				DIIMENSION 3				DIMENSION 4				DIMENSION 5				DIMENSION 6				
	VALORES				CREENCIAS				CLIMA				NORMAS				SIMBOLOS				FILOSOFIA				
	P1	P2	P3	D1	P4	P5	P6	D2	P7	P8	P9	D3	P10	P11	P12	D4	P13	P14	P15	D5	P16	P17	P18	D6	TOTAL
1	2	4	4	10	1	1	2	4	3	4	4	11	5	3	3	11	5	1	3	9	4	3	4	11	56
2	2	3	2	7	2	3	3	8	3	3	3	9	3	3	3	9	3	2	2	7	2	2	2	6	46
3	3	3	3	9	1	5	4	10	5	3	5	13	5	3	3	11	5	2	3	10	5	2	4	11	64
4	4	5	5	14	1	2	1	4	5	5	4	14	5	4	3	12	5	3	4	12	4	5	5	14	70
5	1	2	2	5	2	1	1	4	3	3	3	9	4	3	4	11	3	1	3	7	3	1	1	5	41
6	3	4	3	10	1	4	2	7	4	5	4	13	4	4	3	11	5	3	3	11	4	2	4	10	62
7	3	2	2	7	1	1	3	5	3	2	2	7	5	2	5	12	5	2	2	9	5	3	1	9	49
8	2	2	3	7	1	3	3	7	4	3	5	12	5	2	3	10	5	1	3	9	4	3	3	10	55
9	3	2	4	9	1	3	3	7	2	2	3	7	5	1	2	8	5	2	1	8	4	3	2	9	48
10	1	2	2	5	1	1	1	3	1	2	4	7	5	2	2	9	5	1	5	11	5	3	3	11	46
11	2	4	4	10	3	1	2	6	3	3	4	10	4	1	2	7	5	1	2	8	3	3	5	11	52
12	3	4	4	11	1	1	3	5	3	4	4	11	5	1	4	10	5	2	4	11	5	4	4	13	61
13	3	3	3	9	1	3	3	7	2	3	5	10	5	3	3	11	5	3	3	11	3	3	3	9	57
14	3	4	4	11	1	1	1	3	4	2	2	8	5	1	5	11	5	1	4	10	5	4	5	14	57
15	2	3	4	9	1	2	2	5	2	3	4	9	2	4	4	10	5	2	3	10	5	5	4	14	57
16	3	4	4	11	2	2	3	7	3	3	4	10	4	4	3	11	5	3	4	12	4	1	2	7	58
17	1	2	3	6	4	2	2	8	2	2	3	7	2	4	3	9	4	1	3	8	3	2	2	7	45
18	1	5	4	10	1	5	2	8	3	5	5	13	5	5	1	11	5	1	4	10	5	5	2	12	64
19	2	4	3	9	1	4	3	8	4	3	3	10	2	2	1	5	5	1	5	11	3	3	4	10	53
20	3	3	2	8	1	1	3	5	3	1	3	7	3	4	2	9	4	1	3	8	4	3	1	8	45
21	1	2	2	5	1	1	1	3	1	2	2	5	5	2	1	8	5	1	2	8	2	2	1	5	34
22	3	4	5	12	1	3	4	8	3	4	4	11	5	3	3	11	5	1	3	9	5	3	4	12	63
23	3	4	5	12	1	1	2	4	2	4	4	10	4	3	3	10	4	1	2	7	4	2	2	8	51
24	3	5	4	12	1	3	3	7	5	5	5	15	5	4	3	12	5	3	3	11	5	5	5	15	72
25	3	2	4	9	2	1	3	6	3	2	5	10	5	3	3	11	5	1	2	8	4	1	3	8	52
26	5	5	5	15	1	1	4	6	4	5	4	13	5	3	3	11	5	5	5	15	5	3	3	11	71
27	3	3	3	9	1	1	3	5	2	3	5	10	5	5	5	15	5	3	5	13	3	2	2	7	59
28	2	1	3	6	2	3	4	9	3	4	3	10	4	3	4	11	2	4	2	8	4	2	4	10	54
29	1	3	3	7	2	1	2	5	1	2	3	6	2	2	1	5	5	1	3	9	4	1	1	6	38
30	4	5	4	13	2	1	4	7	2	3	4	9	5	2	2	9	5	1	3	9	3	1	4	8	55
31	3	3	4	10	1	1	2	4	2	3	3	8	3	3	3	9	5	2	3	10	4	3	2	9	50
32	3	4	5	12	2	1	2	5	4	4	4	12	5	5	2	12	4	2	4	10	4	4	4	12	63
33	4	5	5	14	1	2	1	4	3	4	4	11	5	3	5	13	5	4	3	12	4	3	3	10	64
34	2	3	5	10	1	2	4	7	4	4	5	13	5	5	5	15	5	2	4	11	5	2	5	12	68
35	3	3	3	9	1	2	3	6	3	3	5	11	5	5	5	15	5	3	3	11	5	3	3	11	63