



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

TESIS

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS – CUSCO, 2017”**

AUTOR:

Cristina Jesús Álvarez Guzmán

SECCIÓN:

Administración y Negocios Internacionales

ASESORA:

Mg. Kukuly Nemesia Baca Arriola

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Desarrollo organizacional y la gerencia del talento humano

CUSCO -PERÚ

2019

Dedicatoria

Este trabajo de investigación está dedicado a Dios todo poderoso y a la infinita bondad de la Virgen del Carmen, por haberme dado la inmensa fortaleza, sabiduría y perseverancia para poder lograr mis metas.

A mi familia por el apoyo constante e incondicional a lo largo de mi vida, por haber estado siempre junto a mí cuidándome y guiándome, por compartir conmigo buenos y malos momentos y sobre todo por los excelentes valores que me inculcaron.

A la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco, por haberme ayudado de sobremanera al realizar esta investigación

Cristina.

Agradecimiento

Agradezco a la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Alas Peruanas por la formación y enseñanzas recibidas.

A mis diferentes docentes por haberme brindado magníficos conocimientos para lograr ser una excelente profesional.

A mi asesora Mg. Kukuly Nemesia Baca Arriola, por sus enseñanzas y guía para la realización de esta importante investigación.

A la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco por haberme permitido realizar mi investigación.

Cristina.

Resumen

La investigación tiene como título “Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús” – Cusco, 2017, por tanto, el objetivo principal es: determinar el grado de relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco, 2017. Puesto que la investigación se sostiene en 2 variables de estudio se formuló la respectiva hipótesis general: sí existe grado de relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús- Cusco, 2017.

El tipo de investigación es interpretativa básica, el nivel es descriptivo y el diseño es correlacional, se desarrolló en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús, así mismo la muestra es probabilística, donde a 86 docentes se les aplicó el instrumento de recolección de datos, conforme a los datos obtenidos se determinó que el 67.4% de los docentes percibió un clima organizacional malo y el 59.3% de docentes percibe un regular desempeño laboral.

De igual modo se llegó a las siguientes conclusiones, respecto a la hipótesis general se determinó que sí existe grado de relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús- Cusco, 2017, con un valor de Kendall 0.525, referente a la hipótesis específica 1 se determinó que sí existe grado de relación significativa entre el ambiente organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús- Cusco, 2017 con un valor de Kendall 0.247, en relación a la hipótesis específica 2 se determinó que sí existe grado de relación significativa entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús- Cusco, 2017 con un valor de Kendall 0.759 y en

consideración a la hipótesis específica 3 se determinó que sí existe grado de relación significativa entre el estilo de dirección y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco, 2017 con un valor de Kendall 0.523.

Palabras Clave: Clima organizacional, desempeño laboral, institución educativa.

Abstract

The research is entitled "Organizational climate and job performance of teachers in the Sacred Heart of Jesus Educational Institution" - Cusco, 2017, therefore, the main objective is: determine the degree of relationship between the organizational climate and performance of the teachers in the Sacred Heart of Jesus Educational Institution - Cusco, 2017. Since the research is supported in 2 study variables, the respective general hypothesis was formulated: there is a significant relationship between the organizational climate and the work performance of the teachers in the Sacred Heart of Jesus Educational Institution - Cusco, 2017.

The type of research is basic interpretative, the level is descriptive and the design is correlational, it was developed in the Sacred Heart of Jesus Educational Institution, likewise the sample is probabilistic, where 86 teachers were applied the instrument of data collection, According to the data obtained, it was determined that 67.4% of teachers perceived a bad organizational climate and 59.3% of teachers perceive a regular work performance.

Likewise, the following conclusions were reached. Regarding the general hypothesis, it was determined that there is a significant degree of relationship between the organizational climate and the teachers' work performance at the Sagrado Corazón de Jesús-Cusco Educational Institution, 2017, with a value of Kendall 0.525, referring to the specific hypothesis 1, it was determined that there is a significant degree of relationship between the organizational environment and the work performance of teachers in the Sacred Heart of Jesus Educational Institution-Cusco, 2017 with a value of Kendall 0.247, In relation to the specific hypothesis 2, it was determined that there is a significant degree of relationship between the organizational commitment and the work performance of the teachers in the Sacred Heart of Jesus Educational Institution of Cusco, 2017 with a value of Kendall 0.759 and in consideration of the specific hypothesis 3 it was determined

that there is a degree of significant relationship between the style of direction and the labor performance of the teachers in the Educational Institution Sacred Heart of Jesus - Cusco, 2017 with a value of Kendall 0.523.

Keywords: Organizational climate, work performance, educational institution.

Introducción

Hoy en día el clima organizacional es un punto de gran importancia en todas las organizaciones, que buscan una constante mejora del ambiente organizacional, para así lograr un aumento de la productividad, objeto sin descuidar el recurso humano, el ambiente en que el personal desempeña su trabajo diariamente, la relación del jefe con sus subordinados, la relación entre compañeros e incluso la conexión con los proveedores y clientes. Por consiguiente, en la investigación se pretendió comprobar si existe una relación entre el clima organizacional y desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco.

La investigación tiene la siguiente estructura:

Capítulo I El problema de investigación contiene el planteamiento del problema donde se tomaron diferentes revistas, investigaciones a nivel internacional, nacional y regional para analizar el comportamiento de la variable desempeño laboral, así mismo este capítulo comprende la formulación del problema general y los problemas específicos, seguidamente se precisa el objetivo general y los objetivos específicos y por último este capítulo abarca la justificación y limitaciones de la investigación desde la materia conceptual, temporal, espacial y social.

Capítulo II El marco teórico comprende los antecedentes de la investigación, donde se tomaron diferentes tesis a nivel internacional, nacional y regional, con el fin de tomar como base las conclusiones de dichos trabajos para la posterior discusión de resultados, así mismo este capítulo abarca las bases teóricas de las variables, dimensiones e indicadores de la investigación donde se mencionaron conceptos, juicios y criterios de diferentes autores a fin de enriquecer la investigación, de la misma forma este capítulo incluye definición términos básicos, con la finalidad de conceptualizar términos de la investigación que no resultaron comprensibles, además se hace mención a la hipótesis general e hipótesis específicas, finalmente en este capítulo incluye las

variables de investigación donde se operacionaliza las variables con su respectiva definición conceptual y operacional.

Capítulo III Metodología comprende el tipo, diseño y nivel de investigación, descripción del ámbito de investigación - institución educativa en la que se describe aspectos importantes de la institución educativa como: la reseña histórica, presentación, misión, visión, valores institucionales, objetivo institucional, lema institucional, lema estratégico, dependencia pedagógica y académica, detalle del personal docente, antecedentes previos a la investigación y organigrama de la institución educativa., así mismo en este capítulo se especifica la población que es de 110 y la muestra que es de 86 docentes, de la misma forma se detalla la técnica e instrumentos a utilizar con su respectiva validación y confiabilidad del instrumento y finalmente se desarrolla el plan de recolección y procesamiento de datos.

Capítulo IV Presentación, análisis e interpretación de resultados contiene la presentación y el análisis de los resultados estadísticos de cada variable y dimensiones, así mismo contiene las respectivas pruebas de hipótesis donde se mide la relación y su intensidad entre las variables y dimensiones, mediante pruebas de ChiCuadrado y Tau-b-Kendall.

Capítulo V Discusión se discuten los resultados obtenidos comparando con las conclusiones obtenidas de los antecedentes internacionales, nacionales y regionales, que fueron desarrollados en el capítulo número II.

Finalmente se desarrollan las respectivas conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos de la investigación.

Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstract.....	vi
Introducción	viii
Índice	x
Índice de Tablas	xv
Índice de Figuras.....	xvii
Capítulo I: El problema de investigación	1
1.1. Planteamiento del problema.	1
1.2. Formulación del problema	4
1.2.1. Problema general.....	4
1.2.2. Problemas específicos.....	4
1.3. Objetivos de la investigación	4
1.3.1. Objetivo general.	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
1.4. Justificación del estudio	5
1.5. Limitaciones de la investigación.....	6
Capítulo II: Marco Teórico.....	7
2.1. Antecedentes de la investigación	7

2.2. Bases teóricas	14
2.2.1. Teorías del clima organizacional.....	14
2.2.1.1. Origen de clima organizacional.....	14
2.2.1.2. Clima organizacional.....	14
2.2.1.3. Medición del clima organizacional.	18
2.2.1.4. Importancia del clima organizacional.	19
2.2.1.5. Características del clima organizacional.	20
2.2.1.6. Factores que afectan el clima organizacional.....	23
2.2.1.7. Tipos de clima organizacional.....	24
2.2.1.8. Modelos de clima organizacional.....	26
2.2.2. Dimensiones del clima organizacional.....	28
2.2.2.1. Ambiente organizacional.....	28
2.2.2.2. Compromiso organizacional.....	32
2.2.2.3. Estilo de dirección.	37
2.2.3. Teorías del desempeño laboral.....	40
2.2.3.1. Desempeño laboral.	40
2.2.3.2. Evaluación del desempeño laboral.	44
2.2.3.3. Determinantes y componentes básicos del desempeño.....	45
2.2.3.4. Importancia del desempeño laboral.....	47
2.2.3.5. Razones y procesos de la evaluación del desempeño laboral.	47
2.2.3.6. Administración del desempeño laboral.	50
2.2.3.7. Factores que afectan el desempeño.	50
2.2.3.8. Objetivos de la evaluación del desempeño.....	50

2.2.3.9. Beneficios de la evaluación del desempeño.....	52
2.2.4. Dimensiones del desempeño laboral.....	53
2.2.4.1. Trabajo en equipo.....	53
2.2.4.2. Motivación.....	57
2.2.4.3. Evaluación.....	61
2.2.4.4. Competencias del docente.....	62
2.3. Definición de términos básicos.....	65
2.4. Hipótesis y variables de la investigación.....	68
2.4.1. Hipótesis.....	68
2.4.2. Hipótesis específicas.....	68
2.5. Variables.....	69
Capítulo III: Metodología.....	71
3.1. Tipo, diseño de investigación.....	71
3.2. Descripción del ámbito de la investigación.....	72
3.2.1. Reseña histórica.....	72
3.2.2. Presentación de la institución educativa.....	74
3.2.3. Misión.....	75
3.2.4. Visión.....	75
3.2.5. Valores institucionales.....	76
3.2.6. Objetivo institucional.....	77
3.2.7. Lema de institución educativa.....	77
3.2.8. Lema estratégico institucional.....	77
3.2.9. Dependencia pedagógica y administrativa.....	77

3.2.10. Personal docente.....	78
3.2.11. Antecedentes previos a la investigación:	78
3.2.12. Organigrama de institución educativa.....	79
3.3. Población y muestra.	80
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	81
3.5. Validez y confiabilidad del instrumento.	82
3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos.....	83
Capítulo IV: Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados	85
4.1. Análisis e interpretación de resultados.....	85
A. Presentación del instrumento aplicado.	85
B. Fiabilidad del instrumento aplicado	88
4.1.1. Resultados de la V.E.1 clima organizacional y sus dimensiones.....	89
4.1.2. Resultados de la V.E.2 desempeño laboral y sus dimensiones.	92
4.2. Prueba de Hipótesis.....	95
4.2.1. Prueba de hipótesis general.....	95
4.2.2. Prueba de hipótesis específicas.	97
4.2.2.1. Correlación ambiente organizacional – desempeño laboral.....	97
4.2.2.2. Correlación compromiso organizacional – desempeño laboral.	99
4.2.2.3. Correlación estilo de dirección – desempeño laboral.....	101
4.2.2.4. Correlación de las dimensiones del clima organizacional con las dimensiones del desempeño laboral.	103
Capítulo V: Discusión	106
Conclusiones	109

Recomendaciones	111
Bibliografía	112
Anexos	118

Índice de Tablas

<i>Tabla 1.</i> Matriz de operacionalización “Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco, 2017”	69
<i>Tabla 2.</i> Valores institucionales de la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús	76
<i>Tabla 3.</i> Personal docente de la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017	80
<i>Tabla 4.</i> Distribución de los ítems del cuestionario de clima organizacional	86
<i>Tabla 5.</i> Distribución de los ítems del cuestionario de desempeño laboral	87
<i>Tabla 6.</i> Tabla de baremación.....	88
<i>Tabla 7.</i> Estadísticos de fiabilidad.....	88
<i>Tabla 8.</i> Clima organizacional en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017	89
<i>Tabla 9.</i> Comparación de las dimensiones del clima organizacional en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017	90
<i>Tabla 10.</i> Comparación promedio de las dimensiones del clima organizacional en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017	91
<i>Tabla 11.</i> Desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017	92
<i>Tabla 12.</i> Comparación de las dimensiones del desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017	93
<i>Tabla 13.</i> Comparación promedio de las dimensiones del desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017	94
<i>Tabla 14.</i> Relación del clima organizacional con respecto al desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017	95

<i>Tabla 15.</i> Relación del ambiente organizacional con respecto al desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017	97
<i>Tabla 16.</i> Relación del compromiso organizacional con respecto al desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017	99
<i>Tabla 17.</i> Relación del estilo de dirección con respecto al desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017	101
<i>Tabla 18.</i> Matriz correlacional entre las dimensiones del clima organizacional con las dimensiones del desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017	103

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Clima organizacional en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017.....	89
<i>Figura 2.</i> Comparación de las dimensiones del clima organizacional en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017	90
<i>Figura 3.</i> Comparación promedio de las dimensiones del clima organizacional en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017	91
<i>Figura 4.</i> Desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017	92
<i>Figura 5.</i> Comparación de las dimensiones del desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017	93
<i>Figura 6.</i> Comparación promedio de las dimensiones del desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017	95
<i>Figura 7.</i> Relación del clima organizacional con respecto al desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017	96
<i>Figura 8.</i> Relación del ambiente organizacional con respecto al desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017	98
<i>Figura 9.</i> Relación del compromiso organizacional con respecto al desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017	100
<i>Figura 10.</i> Relación del estilo de dirección con respecto al desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017	102

Capítulo I

El problema de investigación

1.1. Planteamiento del problema.

A nivel internacional se tiene el caso de Venezuela, se realizó una investigación por (Queipo & Useche, 2002) en la cual se describe el desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria donde se tiene que existen elementos que afectan el desempeño de los trabajadores; unos positivos, como el agrado que siente gran parte del personal (...) al realizar su trabajo; la importancia que las personas le dan al mismo; la armonía y cooperación entre los trabajadores para el desempeño de sus labores y tareas; así como, contar con un supervisor que transmite en forma clara las tareas a realizar para alcanzar los objetivos. Sin embargo, se percibieron otros elementos negativos que influyen en el desempeño de las personas que laboran en ese departamento como la baja remuneración y pocos beneficios e incentivos como elementos desmotivadores para el trabajador al no obtener los ingresos necesarios para satisfacer sus necesidades básicas, como: alimentación, educación, transporte y vestimenta, entre otros; aspectos que la institución debe considerar para que los trabajadores sientan que la labor que realizan en su trabajo es importante y determinante en el proceso de prestación del servicio.

A nivel nacional se tiene el caso de (Ballesteros Maguiña, 2002) Menciona que el desempeño laboral en el Perú va de la mano con la estabilidad laboral. Existe un gran número de empresas que ejercen sus funciones de manera ilegal, algunas están registradas, cumplen con la SUNAT, pero no con sus empleados (muchos no están registrados en planilla y/o cuentan con un contrato). Esta situación tiene un resultado negativo en el desempeño laboral ya que no cuenta con una estabilidad laboral en la organización en donde se encuentran, para que exista un buen desempeño es importante tomar la debida importancia al factor humano. Si las empresas peruanas tienen un óptimo desempeño

laboral, tendrán un mejor clima organizacional y por ende la realización de las funciones consignadas a cada trabajador. Si se mejora el desempeño laboral en las empresas peruanas, mejorara la productividad de la empresa.

A nivel local el autor (Tapia Peña , 2017) manifiesta que en la Dirección Regional de Agricultura Cusco, se dan múltiples situaciones, básicamente de carácter laboral y también personal que afectan el clima organizacional de la institución y por ende afecta a diferentes aspectos de la empresa entre ello el desempeño laboral, a viva cuenta que en un mundo globalizado con el de hoy el trabajar en equipo se hace de necesidad imperiosa en toda organización y para ello el clima organizacional tiene que tener las condiciones adecuadas.

En la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco se observó que los docentes de dicha institución tienen varios problemas en cuanto al desempeño laboral, a razón de que los objetivos y políticas institucionales no son claros y adecuados. En relación ambiente organizacional, se observó que la infraestructura de la institución educativa se encuentra en pésimas condiciones y el ambiente de trabajo no es propicio para el buen desempeño, también se observó que la higiene en la institución educativa está en condiciones malas, porque los servicios higiénicos están en deplorables condiciones y no hay una adecuada limpieza por parte del personal de limpieza, además se observó que no es agradable el entorno laboral entre docentes y docentes – director. En relación al compromiso organizacional que se observó, se muestra que gran parte de los trabajadores no tiene un compromiso óptimo y eso se ve reflejado en la identidad de los trabajadores con la institución educativa, generando que no se sientan comprometidos con los objetivos institucionales.

El Desempeño laboral es uno de los aspectos más resaltantes cuando se realiza el diagnóstico organizacional, se trata de un punto muy importante que afecta a las empresas impidiendo el buen desarrollo y la eficiente productividad, esta variable alberga un

conjunto de variables (relación que existe entre el nivel de competencia técnica de los trabajadores, su actitud frente al trabajo y la disponibilidad de recursos asociados, ya sean materiales y/o de soporte) las cuales, si no resultan estar en un nivel adecuado, no facultan a la buena productividad del empleado, este permite demostrar la idoneidad del trabajador, logrando ser un punto vital en las organizaciones puesto que es donde los miembros de la organización manifiestan sus destrezas laborales logradas en la que se incorporan como una red de conocimientos, capacidades, vivencias, sentimientos, comportamientos, motivaciones, atributos personales y valores que cooperan en el logro de los resultados planteados, en proporción con los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, por lo cual se presume que el desempeño laboral y el clima organizacional tienen relación.

Las Instituciones Educativas constituyen la fuerza instructora más grande del país, por lo cual es imprescindible que el desempeño docente sea óptimo para brindar calidad educativa que garantice la excelencia, cumplimiento de compromisos y metas del Ministerio de Educación, en los 53 años de la institución educativa no se realizaron estudios para diagnosticar el clima organizacional y medir el desempeño laboral, y a razón de las carencias de evaluaciones se observaron diversos problemas relacionados al desempeño laboral, por lo que se presume que serían consecuencia del desfavorable clima organizacional que se observó en la Institución.

En función de lo mencionado se requiere proporcionar una visión planteando problemas en referencia al clima organizacional y desempeño laboral, así como plantear soluciones e instrumentos imprescindibles para emprender el estudio de estos, asistiendo con datos y estudios de otros.

En tal caso es cuando los procesos de mejora continua y la excelencia educativa crean las exigencias de constituir los parámetros que puedan enriquecer la efectividad laboral y

desempeño docente mediante el diagnóstico del clima organizacional y las evaluaciones de desempeño docente a nivel educativo.

1.2. Formulación del problema

Frente a todo lo antes mencionado sobre el desempeño laboral y el clima organizacional de la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús, se plantearon las siguientes preguntas:

1.2.1. Problema general.

¿Cuál es el grado de relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús-Cusco, 2017?

1.2.2. Problemas específicos.

P.E.1: ¿Cuál es el grado de relación que existe entre el ambiente organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús- Cusco, 2017?

P.E.2: ¿Cuál es el grado de relación que existe entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús- Cusco, 2017?

P.E.3: ¿Cuál es el grado de relación que existe entre el estilo de dirección y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco, 2017?

1.3. Objetivos de la investigación

Los objetivos de la investigación se plantearon en base a los problemas que se describen en la presente investigación.

1.3.1. Objetivo general.

Determinar el grado de relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco, 2017.

1.3.2. Objetivos específicos.

O.E.1: Determinar el grado de relación que existe entre el ambiente organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco, 2017.

O.E.2: Determinar el grado de relación que existe entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco, 2017.

O.E.3: Determinar el grado de relación que existe entre el estilo de dirección y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco, 2017.

1.4. Justificación del estudio

La investigación se justificó porque a través de la Dirección Regional de Educación, UGEL y demás entidades vinculadas al sector educación se podrán tomar mejores decisiones las cuales generen beneficios para una mejor calidad educativa en la Región Cusco.

La importancia de esta investigación radicó en la necesidad de poseer un clima organizacional propicio y adecuado para que el personal docente de la institución se desempeñe efectivamente. Esta investigación resulta conveniente para toda la institución porque dar soluciones a los problemas identificados que existen, brinda mayores beneficios como la satisfacción laboral de los docentes, seguridad laboral, mayor empatía entre compañeros, alto grado de participación en las actividades educativas, eficiente

productividad, mayor compromiso institucional tanto como en docentes y como en directivos, por tanto la cultura organizacional que existe también mejorará para beneficio de toda la institución. Estas mejoras lograrán que las metas deseadas impulsen a la institución a un nuevo nivel de educación.

Así mismo la investigación es de utilidad como antecedente para el desarrollo de futuras investigaciones.

1.5. Limitaciones de la investigación

i. Limitación conceptual.

La investigación en materia conceptual se avoco a dos temas de investigación, el clima organizacional y el desempeño laboral, donde las unidades de investigación y objeto de estudio fueron los docentes de la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, a los cuales se observó y analizó con métodos cuantitativos con el fin de obtener información verídica para validar los supuestos de este estudio.

ii. Delimitación temporal.

La investigación en materia temporal se limitó en el período de tiempo de setiembre 2017 a diciembre 2017.

iii. Limitación espacial.

La investigación en materia espacial se limitó en la región de Cusco, tomando como caso empírico la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús Cusco, localizada en el distrito de Wanchaq del Cusco.

iv. Limitación social.

La investigación en material social se limitó al estudio de las variables que incidieron en el personal docente de la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús Cusco.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

Antecedentes internacionales:

Para el trabajo de investigación se tomaron como referencia trabajos de investigación a nivel internacional, es así que citamos a:

a) (Luengo, 2013) en su tesis “CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE EN CENTROS DE EDUCACIÓN INICIAL MUNICIPIO MARA, ESTADO ZULIA – VENEZUELA”, Tesis de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación, en la que concluye lo siguiente:

- El tipo de clima organizacional identificado en los Centros de Educación Inicial, del Municipio Mara, estado Zulia, es el autoritario, percibiéndose por parte de los docentes desconfianza desde la gerencia de la institución al controlar todas las actividades mostrando frecuentemente desinterés por la participación del personal en la toma de decisiones. Evidenciándose una alineación en la percepción del tipo de clima que se genera en estas organizaciones objeto de estudio en las que directivos y docentes no están sensibilizados por un ambiente de trabajo como factor determinante en el desempeño laboral.
- El liderazgo es apropiado, debido a que muestran ser responsables, promueven la coparticipación y la participación del personal docente en las actividades educativas, aunado a que su comunicación es muy positiva debido a que siempre proporcionan información, de forma franca para responder ante cualquier inquietud, por tanto, las relaciones interpersonales se caracterizan por un buen trato donde prevalece la personalización y se resaltan las cualidades del personal.

- Se evidenció que existe una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral del docente en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia, puesto que a medida que aumentan los valores de la variable clima organizacional aumentará de forma significativa los valores de la variable desempeño laboral.

Esta investigación es de gran utilidad para mi investigación porque ayuda a la identificación del tipo de liderazgo que puede existir, además a identificar los factores que alteran al ambiente laboral y su grado de influencia en el desempeño laboral. También ayuda a determinar las relaciones interpersonales de los trabajadores para evaluar el clima organizacional.

b) (Marroquín & Pérez, 2011) en su tesis “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE BURGER KING - GUATEMALA”, tesis para optar el título profesional de psicóloga, en la que concluye lo siguiente:

- En los trabajadores de los restaurantes de Burger King se permite la libertad en la realización de sus labores, tiene una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad.
- El clima organizacional del personal de los restaurantes es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral.
- Los trabajadores de los restaurantes se identifican con los valores, creencias, procedimientos, reglas y normas de la organización en sus funciones.
- El desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes, es adecuada al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los

resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente.

Esta investigación es de gran utilidad para mi investigación porque ayuda a la determinación del empowerment en si existe o no, además de como una institución puede valorar los esfuerzos de los trabajadores, como lograr el compromiso organizacional. Esta investigación también ayuda a determinar el grado de identidad del personal y su satisfacción laboral.

Antecedentes nacionales:

De la misma forma se tomaron como referencia trabajos de investigación a nivel nacional, es así que citamos a:

a) (Pérez, 2012), en su tesis de RELACIÓN ENTRE EL CLIMA INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED N° 1 PACHACUTEC – VENTANILLA, PERÚ Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación, en la que se concluye lo siguiente:

- Existe una relación media y positiva entre el clima institucional y el desempeño docente.
- Existe una relación media y positiva entre el nivel de comunicación y el desempeño docente.
- Existe una relación media y positiva entre el nivel de motivación y el desempeño docente.
- Existe una relación media y positiva entre el nivel de confianza y el desempeño docente.
- Existe una relación media y positiva entre el nivel de participación y el desempeño docente.

Esta investigación es de gran utilidad para mi investigación porque ayuda a la determinación de las relaciones entre el clima institucional y desempeño laboral, nivel de comunicación y desempeño docente, nivel de motivación y desempeño docente, nivel de confianza y desempeño docente, nivel de participación y desempeño docente.

b) (Mendoza, 2011), en su tesis “RELACIÓN ENTRE CLIMA INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE INICIAL DE LA RED N°9 – CALLAO PERÚ”, tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación en la mención Gestión de la Educación, en la que se concluye lo siguiente:

- Existe relación significativa entre clima institucional y el desempeño docente, de los resultados obtenidos se demuestra que hay relación entre clima institucional y el desempeño docente, al apreciar una correlación moderada entre clima institucional y desempeño docente, por lo que se concluye que a mejor clima institucional mejor es el desempeño docente.
- Existe relación entre el comportamiento institucional y el desempeño docente, de los resultados obtenidos se demuestra que existe relación entre comportamiento institucional y el desempeño docente, al apreciar una correlación moderada por lo que se concluye que, a mejor comportamiento institucional, mejor es el desempeño de los docentes.
- Existe relación entre la capacidad organizacional y el desempeño docente, de los resultados obtenidos se demuestra que existe relación entre capacidad organizacional y desempeño docente al aprecia una correlación moderada por lo que se concluye que a mejor capacidad organizativa mejor será su desempeño docente.
- Existe relación entre la dinámica institucional y el desempeño docente, de los resultados obtenidos se demuestra que existe relación entre dinámica

institucional y el desempeño docente, al apreciar una correlación moderada por lo que se concluye que si los docentes mejoran la dinámica institucional mejor será el desempeño docente.

Esta investigación es de gran utilidad para mi investigación porque ayuda a la determinación de la influencia y la relación entre clima institucional y el desempeño docente, comportamiento institucional y el desempeño docente, capacidad organizacional y el desempeño docente, dinámica institucional y el desempeño docente.

Antecedentes locales:

De la misma forma se tomaron como referencia trabajos de investigación a nivel Regional, es así que citamos a:

a) (Aucca, 2011), en su tesis “CLIMA LABORAL Y NIVEL DE SATISFACCION DEL PERSONAL DE LA EMPRESA SEDACUSCO - PERÚ”, tesis para optar al título profesional de Licenciado en Administración, en la que se concluye lo siguiente:

- El clima laboral es positivo influyendo significativamente en la satisfacción del personal.
- La comunicación es positiva, influyendo significativamente en el nivel de satisfacción del personal, ya que la mayoría de los trabajadores poseen buena comunicación con sus jefes y compañeros de trabajo, ademase tienen apertura para proponer ideas nuevas, sin embargo, existe un cierto grado de insatisfacción, porque los trabajadores consideran que pocas veces son totalmente informados de las nuevas disposiciones o cambios que se realizan en su respectiva área.
- El trabajo en equipo es negativo, influyendo significativamente en la insatisfacción del personal, porque es notoria que la interrelación entre jefes y colaboradores no es franca y cordial, se carece de apoyo mutuo entre

trabajadores y existen discrepancias frecuentes entre compañeros por la forma de trabajo.

- La integración es positiva, influyendo significativamente en la satisfacción del personal, ya que la mayoría de trabajadores se sienten identificados con la empresa, sin embargo, existe un cierto grado de insatisfacción, ya que los jefes no dan buen ejemplo de esfuerzo y empuje laboral, además de no ejercer un liderazgo participativo.

Esta investigación es de gran utilidad para mi investigación porque ayuda a la determinación de la influencia del clima organizacional, además de la influencia de la comunicación, el trabajo en equipo, la integración, que puede existir en la institución a la cual estoy investigando.

b) (Ormachea, 2013), en su tesis “CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS SEDACUSCO SOCIEDAD ANONIMA DE LA CIUDAD DEL CUSCO AÑO 2013”, tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración, en la que se concluye lo siguiente:

- En la EPS SEDACUSCO S.A, el 66.7% del personal encuestado considera como regular el clima organizacional dentro de los cuales un 51.7% considera que es regular, un 10% considera que es bueno y un 5% considera que es malo, debido a que el trabajador no cuenta con un buen espacio físico ya que son muy reducidos, por otro lado, la comunicación formal que mantiene no es óptima en su mayoría y las expectativas que tienen los trabajadores son regulares, en consecuencia, al 95% de. CX confiabilidad mediante en estadístico cuadrado $X^2 = 13.385$ se puede afirmar que el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo, donde

el grado de relación determinado mediante la correlación de Pearson es de 70.7% con $p < 0.05$.

- En la EPS SEDACUSCO S.A, el 75% del personal encuestado considera que el ambiente físico es regular, mientras que el 25% considera que es bueno, dentro del ambiente físico las dimensiones que necesitan mayor ayuda son: el espacio físico con un 63.3% regular pudiendo ver que el personal administrativo no se siente tan a gusto en su ambiente de trabajo, el ruido con un 53.3% regular y un 28.3% bueno esto demuestra que existe un mínimo fastidio sonoro, la temperatura con un 53.3% regular y un 28.3% malo observando así que la temperatura dentro de la empresa no es la adecuada y los equipos de trabajo no se encuentran en buen estado, por consiguiente, la mayoría se siente a gusto. En consecuencia, al 95% de confiabilidad mediante el estadístico Chi cuadrado $X^2 = 1.744$ podemos afirmar la influencia del ambiente físico en el desempeño laboral del personal administrativo, donde el grado e relación es 42.8% con $p < 0.05$.
- En la EPS SEDACUSCO S.A, el 51.7% del personal administrativo considera que el ambiente laboral es bueno mientras que el 46.7% considera que es regular y el 1.7% considera que es malo, observando que la comunicación formal considera que un 53.3% como regular y un 41.7% como bueno y un 46.7% regular, en consecuencia al 955 de confiabilidad mediante el estadístico Chi cuadrado $X = 7.319$ se puede afirmar que el ambiente social influye en el desempeño laboral, siendo el grado de relación el 54.5%, con $p < 0.05$.

Esta investigación es de gran utilidad para mi investigación porque ayuda a la determinación de la influencia del clima organizacional con el desempeño laboral, la influencia del ambiente físico en el desempeño laboral del personal administrativo, la

influencia del ambiente social en el desempeño laboral, además de la influencia de los aspectos personales en el desempeño laboral, que puede existir en la institución a la cual estoy investigando.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teorías del clima organizacional.

2.2.1.1. Origen de clima organizacional.

Hace décadas el clima o ambiente de trabajo es considerado uno de los conceptos de mayor importancia en la vida de las organizaciones, las razones son evidentes: Un mal clima organizacional constituye un gran obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa: ¿Falta de motivación?, ¿No podemos retener a los mejores?, ¿La desconfianza o el temor se convierte en el protagonistas de las relaciones a los mejores?, ¿La desconfianza o el temor se convierte en protagonistas de las relaciones empresariales..? Por el contrario, un buen clima organizacional favorece a los logros y el éxito de la gestión empresarial: las emociones positivas, la continuidad en los planes y programas, la confianza y la cercanía de personas y equipos, la forma positiva de resolver la conflictividad... son algunos de los ingredientes de facilitan la consecución de estrategias y objetivos. (Cucchi, 2011, p. 255)

2.2.1.2. Clima organizacional.

Para Alvarado (2003), citado por (Torres & Zegarra, 2015) indicó que:

El clima organizacional comprende la suma de las percepciones que describe el grado de satisfacción de las personas, de su medio laboral en que se desarrolla el trabajo cotidiano. Corroborando lo mencionado se reafirma, que es una

percepción que se tiene de la persona y del medio ambiente laboral y consiste en el grado favorable o desfavorable del entorno laboral para las personas que integran la organización. (p.6)

Para Ramos y otros (2007, p. 176), citados por (Torres & Zegarra, 2015), manifestaron que: “El clima organizacional favorable, es la existencia de un clima organizacional sólido, de confianza, de ética profesional y compañerismo en el trabajo. La comunidad magisterial debe mantener éste nivel de relaciones de convivencia escolar” (p.6).

Para Palma (2004), citado por (Torres & Zegarra, 2015), mencionó que: “los estudios orientados a medir el clima organizacional, la existencia de algunas categorías o dimensiones en una organización se relacionan con propiedades propias de cada institución” (p.6).

Para Rodríguez, (2007), citado por (Torres & Zegarra, 2015), mencionó que: El clima organizacional, es el concepto descriptivo que está referido a aspectos de la vida laboral, difusa, intangible, vivencial más que medible. Posee un carácter global que abarca múltiples aspectos internos de la organización que es “Vivido” por todos los actores y repercute positiva o negativamente en la institución. (p.7)

Para Tagiuri y Litwin (1986), citados por (Vázquez & Guadarrama, 2001) definieron al clima organizacional como “una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que: experimentan sus miembros, influye en su comportamiento, puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características (o atributos) de la organización” (p.117).

Para Kolb (1993), citado por (Vázquez & Guadarrama, 2001) definió el clima organizacional como: “El resumen del patrón de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado” (p.117).

Para Davis (1987), citado por (Vázquez & Guadarrama, 2001) manifestó que “El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de alguna compañía. Éste se refiere al ambiente de un departamento o de una unidad importante de la compañía” (p.117).

Para Katz y Kahn (1990), citados por (Vázquez & Guadarrama, 2001) se refirieron al clima organizacional de la siguiente manera “El clima organizacional refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo ejerce la autoridad dentro del sistema” (p.117).

Para Fernández (2002), citado por (Torres & Zegarra, 2015), indicó que:

El clima organizacional son aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo; esto es, todos aquellos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales e informales, que influyen positiva o negativamente en el rendimiento del trabajo. Se dejan fuera los elementos del entorno físico, ya que ni están causados por los comportamientos organizativos ni su impacto en la eficiencia está demostrado. (p.7)

El clima organizacional es el ambiente humano en que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta. Se dice que existe un buen clima laboral cuando la persona trabaja en un entorno favorable (tiene sentimiento de bienestar y felicidad) y por tanto puede aportar sus

conocimientos y habilidades. Al contrario, puede ocurrir que un trabajador este insatisfecho por carencia en el trabajo. (Baguer, 2005, p. 77)

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de una organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero. (Chiavenato, 2007, p. 59)

Conjunto de características que describen una organización en función a la percepción y a las experiencias vividas de trabajadores, vincula la interacción de las personas, la estructura de la organización y los procesos, e influye en el desempeño y conducta de los trabajadores. (Mazabel, 2011, p. 208)

“El clima organizacional es un conjunto de percepciones que tienen todos los miembros de una organización respecto a su entorno laboral. Básicamente son apreciaciones relacionadas a como los trata la organización y que les ofrece como empleados” (Astuquipán, 2011, p. 190)

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo, en su trabajo, así como el clima

atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. (Brunet, 2011)

Se comprende por clima organizacional al medio en el cual los miembros interactúan y se relacionan entre sí, este se genera por las emociones de los trabajadores y según la percepción de este factor repercute en la conducta de todos sus miembros y sus relaciones interpersonales. Del clima organizacional puede originarse una conexión favorable, caso contrario puede resultar ser un cuello de botella en el óptimo desempeño.

2.2.1.3. Medición del clima organizacional.

Según (Esan, 2015) mencionó que: Para mantener motivados a sus colaboradores y asegurar su máximo rendimiento, las empresas deben preocuparse por generar un buen clima laboral. El clima laboral es un fenómeno colectivo que se observa dentro de las organizaciones y que pueden influir de forma determinante en el nivel de productividad de los colaboradores. Sin un buen clima laboral es muy difícil que una empresa logre que sus trabajadores se sientan motivados, comprometidos y satisfechos con sus labores.

Este concepto que lleva ya algunos años instaurado dentro de la gestión organizacional. Engloba los factores que intervienen en un espacio de trabajo y que influyen en la percepción de los individuos con respecto a su organización y las funciones que desempeñan. Al estudiar el clima laboral se busca conocer el nivel de satisfacción (o insatisfacción) de los colaboradores y detectar puntos para mejorar.

Por lo general, se recurre a una medición en cuanto se observan irregularidades como una baja en la productividad o índices elevados de ausentismo.

Las encuestas son sin duda las herramientas más utilizadas para medir el clima laboral. Estas pueden ser muy eficaces para recolectar datos precisos sobre el grado de satisfacción que sienten los trabajadores, la relación entre estos y la visión que tienen sobre la organización. Cabe señalar que no existe un proceso estandarizado para elaborarlas, pues cada encuesta debe incluir preguntas que se adecuen a la empresa estudiada. Actualmente, existen muchos servicios en internet que permiten elaborar y enviar estas encuestas de forma online. Adicionalmente, las empresas pueden recurrir a entrevistas personales que complementen los resultados obtenidos.

2.2.1.4. Importancia del clima organizacional.

Según (Brunet, 2011) indicó que es importante analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización prevé los problemas que puedan surgir.

De esta forma el administrador pueda ejercer cierto control sobre la determinación del clima lo más eficaz posible.

“La importancia del clima organizacional es que influye enormemente en la motivación de las personas, en su desempeño y satisfacción laboral” (Chiavenato, 2014, p. 402).

2.2.1.5. Características del clima organizacional.

Según (Louffat, 2015) mencionó que las características del clima organizacional son las siguientes:

- Es un constructor de percepciones individuales que resultan del proceso de interacción social.
- Su origen está en variables sobre las cuales se evalúan percepciones individuales que conducen a diferentes interpretaciones de la organización por parte de las personas.
- Es resultado de percepción que produce el individuo y que influyen en actitudes y comportamientos.
- Es susceptible de cambios en el corto tiempo.
- Se mide, puede ser calificado y recibe adjetivos de bueno, malo, satisfactorio, insatisfactorio, etc.
- Desde la perspectiva de los procesos de interacción social es una categoría menor que resulta de los mismos.
- Las fortalezas, situaciones aceptables, debilidades y situaciones críticas son consecuencias de la cantidad de relaciones sociales. (p.268)

Según (Brunet, 2011) mencionó que:

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de

estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento. (p.12,13)

Según (Rodríguez, 2007) indicó que:

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema

autopoiético (sistema capaz de mantenerse por sí mismo) de decisiones constituye el tema de reflexión sobre el que se construye la definición de clima. En otras palabras, el clima puede constituirse como un autorreflexión de la organización acerca de su devenir.

El clima organizacional se caracteriza por:

- El clima hace referencia con la situación en la que tiene lugar el trabajo. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas.
- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros o por lo contrario no se sentirán identificados.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta a dichos comportamientos y actitudes.
- El clima de una organización es afectado por diferentes variables como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.

- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral.
- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se estabilice en una nueva configuración. (p. 161-163)

2.2.1.6. Factores que afectan el clima organizacional.

Según (Werther & Davis, 1995) indicaron los siguientes factores que afectan el clima organizacional:

- Las características individuales: Es la que posee cada trabajador respecto a intereses, percepciones y personalidad que son disimiles de otros. Es por ello que cada uno tiene diferentes necesidades y por ende motivaciones distintas... Loas intereses, actitudes y necesidades de una persona atrae a una organización y que difieren de las otras personas, por lo tanto, sus motivaciones serán distintas.
- Las características del trabajo: Son todas las actividades que realizan los trabajadores en su centro de labor y como consecuencia de ellos se podrá cubrir sus expectativas. “Son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar el empleado y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales”.
- Las características de la situación de trabajo: Son el conjunto de factores que intervienen en el ambiente de trabajo, que a su vez influyen de manera positiva a los miembros de la organización. “Son los factores del ambiente laboral del individuo, factores que estos se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados”. (p.115)

2.2.1.7. Tipos de clima organizacional.

Según Likert, citado por (Brunet, 2004) determinó 2 grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno con sus subdivisiones y son:

Clima de tipo autoritario:

- Sistema I – Autoritarismo explotador:

En el tipo de clima autoritarismo explotador, la dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- Sistema II – Autoritarismo paternalista:

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con

condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero está no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo:

- Sistema III – Consultivo:

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados, que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores, se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior – subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero esta puede negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- Sistema IV – Participación en grupo:

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados: Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica. (p. 30-32)

2.2.1.8. Modelos de clima organizacional.

Según (Barahona, Cortez, & Cruz, 2009) manifestaron que:

A lo largo de los estudios del clima organizacional los teóricos de este campo han propuesto algunos modelos que servirán de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, dando cuenta de que es un elemento complejo que guarda estrecha relación con diversos factores organizativos.

a) Modelo de clima organizacional propuesto por Katz y Kahn.

En este modelo el Clima Organizacional tiene un proceso de influencia a través del líder que vincula al grupo de trabajo con el resto de la organización, además

los factores que influyen en el clima de la organización junto con las actividades de los propios miembros del grupo determinan los resultados funcionales, la satisfacción de los miembros y las condiciones en las cuales debe operar en la jerarquía cualquier grupo de trabajo.

b) Modelo de clima organizacional propuesto por Anderson

En este modelo de clima Anderson, se enfoca en la búsqueda del clima escolar e identifica cuatro concepciones que pueden ser consideradas como cuatro posturas teóricas de partida:

- Clima entendido como agente de presión ambiental percibido por los alumnos o los estudiantes.
- Clima como función de las características típicas de los participantes.
- Clima como función de las percepciones y actitudes de los profesores.
- Clima entendido como “calidad de vida” dentro del centro escolar.

c) Modelo de clima organizacional de Evan

Evan, ofrece un modelo de Clima Organizacional a partir de la consideración de la organización como sistema abierto. Una serie de influencias externas tienen repercusiones sobre el clima, aunque al mismo tiempo éste es el resultado de procesos internos a la propia organización.

Un elemento básico son los fines de la organización, la toma de decisiones tiene como resultado la elección de tecnología, la creación de unidades funcionales y establecimiento de normas. Como consecuencia emerge una estructura de status de carácter jerárquico y asignación de roles. Esos roles sitúan a los diferentes miembros en una red de relaciones con otros miembros que ejercen influencia sobre su desempeño. Ese desempeño tiende a afectar a la distribución de

recompensas. Las recompensas les llevan a evaluar el carácter de la organización.

Este proceso de evaluación da como resultado la configuración del clima organizacional percibida. Esa percepción influye sobre el desempeño organizacional y determina la consecución de los fines organizacionales, que nuevamente inician el ciclo.

d) Modelo de clima organizacional de Gibson y Colbs

Este modelo plantea que el Clima Organizacional tiene un enlace con la conducta humana, estructura y procesos de organización. Además, explican que el clima va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos impactando directamente en el resultado del desempeño organizacional.

Cuando se cambian las variables de conducta, estructura o proceso, el clima de la organización puede recibir una influencia positiva o negativa en el desempeño laboral. Estos cambios al realizarse desde los altos mandos de las organizaciones llevan a pensar en la importancia que tienen los responsables de dicho nivel organizacional, es decir, en ellos recae el buscar alternativas de desarrollo organizacional en donde se realicen acciones para mejorar el ambiente de la organización. (p. 22-24)

2.2.2. Dimensiones del clima organizacional.

2.2.2.1. Ambiente organizacional.

Toda organización opera dentro de un ambiente en el que existen otras organizaciones. Del ambiente organizacional obtiene datos e información para la toma de decisiones, insumos para su operación, recursos financieros, recursos humanos, restricciones impuestas por el ambiente. En el ambiente la organización deposita los resultados de sus operaciones, los residuos de sus operaciones los

resultados de la aplicación específica de recursos financieros, los resultados específicos de la utilización de recursos mercadológicos, además, naturalmente, de cierta cantidad de personas que se desvinculan de la organización. De todos estos múltiples aspectos del ambiente, nos interesa específicamente el hecho de que los recursos humanos entran y salen del sistema, lo cual genera una dinámica particular. (Chiavenato, 2007, p. 130)

Se comprende por ambiente organizacional al medio en el cual todos los miembros de la organización se desenvuelven y desarrollan, de tal modo que es el medio donde concretizan las metas y objetivos organizacionales.

a) Infraestructura y ambiente de trabajo: El ambiente de trabajo es el ambiente más cercano y más inmediato a la organización. Por lo tanto, es el ambiente específico de cada organización. Cada organización tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados. (Chiavenato, 2007, p. 28)

Para la UNESCO (2005), citado por (Torres & Zegarra, 2015), mencionó que:

Es importante entender las condiciones de trabajo como una serie de características complejas y dinámicas que cambian y (re) estructuran la composición del espacio escolar. Así, las condiciones del trabajo docente se pueden definir como “el amplio escenario donde convergen un conjunto de dimensiones sociales, personales y físicas en las cuales laboran los docentes y la salud como un concepto integral que depende de un equilibrio social, psicológico, fisiológico y biológico que influye, fuertemente, en la manera como los docentes acuden a trabajar. (p.7)

Para Egido (2003) citado por (Torres & Zegarra, 2015), indicó que “Uno de los factores que incide en la tarea del profesorado son las condiciones materiales de su entorno de trabajo, es decir, de los centros escolares” (p.7,8).

Se comprende por infraestructura y ambiente de trabajo al medio material y físico en el cual se desenvuelven y cumplen sus funciones los miembros de la organización, del mismo modo que es el medio donde comparten sus creencias, ideas y valores.

b) Higiene y seguridad laboral: “Son dos actividades íntimamente relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados” (Chiavenato, 2007, p. 332).

“La seguridad en el trabajo busca la prevención de accidentes y administra los riesgos ocupacionales. Su finalidad es profiláctica, se anticipa a efecto de que los riesgos de accidentes sean mínimos” (Chiavenato, 2009, p. 517).

La seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales. Estos aspectos del trabajo son importantes porque los empleados que laboran en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de lograr beneficios a largo plazo para la organización. (Mondy, 2010, p. 7)

Se comprende por higiene y seguridad laboral al estado en que se encuentra organización, de tal modo que el centro de trabajo refleje salubridad y no exista ningún riesgo de contagio, contaminación, así mismo se comprende que la

infraestructura esté en condiciones óptimas y que no resulte perjudicial para la salud de los trabajadores.

- c) **Calidad de vida en el trabajo:** representa el grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con su actividad en la organización. La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, por ejemplo: la satisfacción con el trabajo desempeñado, las posibilidades de futuro en la organización, el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido, las prestaciones ofrecidas las relaciones humanas dentro del grupo y de la organización, el ambiente psicológico y físico del trabajo, la libertad para decidir, las posibilidades de participar y otros puntos similares. La CVT no sólo implica los aspectos intrínsecos al puesto, sino también todos los aspectos extrínsecos y contextuales. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad, como la motivación para el trabajo, la capacidad de adaptación y la flexibilidad ante los cambios en el ambiente laboral, la creatividad y la voluntad para innovar. (Chiavenato, 2007, p. 351)

Si bien esto puede ser considerado una condición básica de la actividad laboral, en la medida que la construcción espacios físicos, maquinas, mobiliario y todo aquello que se requiera para el desarrollo de las actividades laborales sean adecuados y tengan en consideración la salud física y psíquica del individuo, permitirá una mejor calidad de vida laboral. (Medina, Gallegos, & Lara, 2008, p. 122)

Se comprende por calidad de vida en el trabajo al nivel de satisfacción y placer que un determinado trabajador siente en la organización, de la misma

está ligada al nivel de participación, consideración dentro de la institución y desarrollo profesional.

2.2.2.2. *Compromiso organizacional.*

Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea. (Robins & Judge, 2009, p. 79)

Para Gonzales y Melo, (2004), citados por (Torres & Zegarra, 2015), manifestaron que “El compromiso organizacional surge cuando las personas se identifican con los valores de la organización y le encuentran un sentido a su trabajo” (p.7).

Para Bolívar, A. (2010), citado por (Maldonado, Ramírez, García, & Chairez, 2014), manifestó que:

El compromiso con la organización es comúnmente llamado organizacional y se refiere a la identificación que el profesor tiene con los valores de la escuela, sentido de comunidad, deseo de continuar o permanecer en el ámbito. Este compromiso es el acuerdo con los objetivos y valores de la organización, visto a través de la tendencia que tiene el profesor en invertir un tiempo adicional en ser partícipe del desarrollo de las actividades de la institución y con su deseo de permanecer en ella. (p.12)

Para Meyer & Allen (1991), citados por (Loli, 2007), mencionaron que el compromiso organizacional es:

Estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización”, donde las expectativas de ambas partes, son muy propias,

individuales, diferentes y amplias que casi nunca es posible expresar todos los aspectos en una relación formal (incluso legal). (p.30)

Para Steers (1977), citado por (Loli, 2007), definió el compromiso organizacional como:

La fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización. Tomando como modelo tres fuentes del compromiso: Características personales, características del trabajo y experiencias en el trabajo; se puso en prueba el modelo y se encontró que las organizaciones pueden influir más fácilmente sobre las dos últimas fuentes, en cambio transformar la personalidad sería mucho más difícil y cuestionable desde un ángulo ético. (p.31)

“El compromiso es la lealtad que sienten los trabajadores hacia la empresa” (Mazabel, 2011, p. 208).

Es la medida que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella, (...). Compromiso semejante a sentir una fuerte conexión e interés por la organización en un nivel emocional. Es frecuente que refleje la convicción del empleado respecto a las metas y la misión de la empresa, su disposición a invertir el esfuerzo necesario para contribuir a alcanzarlas y su propósito de seguir trabajando allí. (Newstrom, 2011, p. 211)

Compromiso organizacional, competencia que es la capacidad de sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometidas por completo con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales. (Alles, 2007, p. 309)

Se comprende por compromiso organizacional al grado de identidad que el empleado siente hacia la organización y de qué manera este se involucra con los objetivos organizacionales, de tal modo que está ligado al grado de motivación y satisfacción que sienta, en otras palabras, sí el trabajador se siente comprometido tendrá una afinidad con la visión institucional.

a) Compromiso afectivo: “Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores” (Robins & Judge, 2009, p. 79).

Para Allen y Meyer (1996), citados por (Omar & Florencia, 2008), mencionaron que los compromisos afectivos son:

Lazos emocionales que unen al individuo con la organización. En el proceso de formación de tales lazos interviene la valoración que hace el empleado del apoyo y los beneficios recibidos por parte de la empresa. Si sus evaluaciones son positivas, comenzará a percibir los objetivos de la empresa como si fueran sus propios objetivos y deseará seguir perteneciendo a la misma porque la considera parte de su vida. (p.358, 359)

El compromiso organizacional afectivo se define como una identificación emocional de la persona hacia la organización y una implicación personal en las actividades de la misma. Figurativamente se puede decir que los sujetos que tienen un elevado grado de compromiso afectivo permanecen en la organización porque sienten que “quieren hacerlo”. La vinculación se establece mediante sentimientos de afecto, calidez, apego y pertenencia. (Zamora, 2009, p. 448)

Se comprende por compromiso afectivo a la relación emocional y afectiva entre el trabajador y la empresa, esto conlleva a que el trabajador permanezca

en la empresa por voluntad y sentimiento de afinidad, de tal modo que el lazo sentimental genera satisfacción laboral.

b) Compromiso de continuación: Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. Una trabajadora quizá se comprometa con su empleador porque éste le paga bien y ella siente que su familia se vería perjudicada si renunciara. (Robins & Judge, 2009, p. 80)

Para Allen y Meyer (1996), citados por (Omar & Florencia, 2008), mencionaron que el compromiso de continuación:

Fue considerado como la toma de conciencia por parte del empleado de los altos costos que generaría el hecho de dejar la organización. El proceso de formación de este tipo de compromiso se basa en un análisis de costo-beneficio. Antes de tomar una decisión, el empleado evaluará los sacrificios realizados hasta ese momento, los perjuicios que traería para su familia si dejara el empleo y las posibilidades concretas de encontrar un nuevo empleo frente a las alternativas laborales disponibles en el mercado. Si a resultas de tales evaluaciones los costos de dejar la organización son mayores que los beneficios, entonces optará por permanecer en la empresa por necesidad, más que por un deseo genuino. Su vínculo con ésta será producto de una decisión calculada, por lo que su pertenencia estará sustentada en un compromiso. (p.359)

El compromiso de continuación o calculativo se caracteriza porque la intención de permanencia se basa en contrapesar los costos que el sujeto asocia con dejar la organización en la que trabaja. Si el mercado le ofrece mejores beneficios especialmente salariales probablemente se reducirá la

intención de permanencia. El compromiso calculativo se desarrolla porque los empleados reconocen que ellos han hecho muchas inversiones en la organización o porque observan que comparativamente es mejor la actual, que las posibilidades del mercado. Figurativamente se puede decir que los sujetos que muestran un elevado compromiso calculativo desean permanecer en la organización debido a que “lo necesitan”. (Zamora, 2009, p. 449)

Se comprende por compromiso de continuación al sentimiento de seguir perteneciendo y seguir trabajando en la organización por los costos económicos que le generaría estar desempleado, de tal manera que el empleado hace un análisis costo-beneficio solo por necesidad.

c) Compromiso normativo: “Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas” (Robins & Judge, 2009, p. 80).

Para Allen y Meyer (1996), citados por (Omar & Urteaga, 2008), mencionaron su definición como:

El sentimiento de deber o la obligación de permanecer en la organización. En la formación de este tipo de compromiso, tiene un peso preponderante el proceso de socialización al que estuvo sometido el sujeto; vale decir, el respeto por las normas, la valoración de los grupos de pertenencia, la lealtad al empleador y el reconocimiento de las inversiones que ha realizado la empresa en el desarrollo de la persona (por ejemplo, gastos en capacitación y entrenamiento, asistencia para la educación de sus hijos, etc.). Esta presión normativa genera en el empleado sentimientos de retribución que se traducen en la obligación (o el deber) de seguir perteneciendo a la empresa como una forma de reconocimiento. Su vínculo con ella no es el

resultado del deseo ni la conveniencia, sino que refleja un sentimiento de deber u obligación. (p.359)

El compromiso normativo se caracteriza por un sentimiento de obligación moral que desarrollan los sujetos al considerar que la permanencia en la organización es lo correcto. Ese sentimiento surge con mayor frecuencia cuando se han recibido beneficios especiales: apoyo social en momentos de enfermedad, una capacitación extraordinaria, permisos, etc. Esto crearía en el sujeto un sentido de obligación de reciprocidad, dando cuerpo al compromiso normativo. En términos figurativos, los sujetos que muestran un elevado compromiso normativo permanecen porque sienten que “deben hacerlo”. (Zamora, 2009, p. 449)

Se comprende por compromiso normativo al sentimiento de fidelidad por adeudo hacia la empresa, adhesión que se ven reflejados en un débito por reconocimientos y beneficios que la empresa le haya otorgado.

2.2.2.3. Estilo de dirección.

“Diseño del modelo estratégico que la organización seguirá” (Chiavenato, 2007, p. 429).

Para (Méndez, 2005), “El líder ejerce su acción a través del uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permite entender como su estilo de dirección” (p.104).

“La dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas, pues incluye la comunicación, liderazgo y motivación, todos los procesos que utilizan los administradores para influir en sus subordinados” (Chiavenato, 2009, p. 282).

Se comprende por estilo de dirección a la manera o forma de dirigir, conducir eficientemente a la organización, influyendo en las acciones de un grupo organizado para fijar y alcanzar sus objetivos.

a) Plan de administración: “Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla” (Real Academia Española, s.f.).

Se comprende por plan de administración al modelo, esquema o diseño para el mejor manejo, gestión, y administración de una institución y de actividades cronogramadas, de tal modo que es la base para integrar las funciones administrativas y es necesaria para controlar las operaciones de la organización

b) Estilo de liderazgo: Tipo de aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización. (Robins & Judge, 2009, p. 385,386)

Para Eagly & Johannesen (2001), citados por (Garcia, Salas, & Gaviria, 2017), mencionaron que:

Al hablar de los estilos de liderazgo se menciona que resultan de la combinación de habilidades, creencias y actitudes que demuestran el carácter y la forma de comportarse de un individuo. Además, los estilos de liderazgo se definen como patrones de conducta mostrados por los individuos (por los líderes) que son estables. (p.28)

Para Newstrom (2011), citado por (Garcia, Salas, & Gaviria, 2017), mencionó que:

Se describe los estilos de liderazgo mediante la alusión a la disposición de los líderes para integrar las opiniones de los subordinados en la toma de decisiones, descentralizar la autoridad y reconocer la capacidad de los demás para aportar en el desarrollo de ideas y actividades. (p.28)

Según (Jimenez, 2017) manifiesta que:

De acuerdo con Jhon Gardner “El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores”. Si aceptamos esa definición, entonces el estilo de liderazgo es la manera en que ese proceso se lleva a cabo. Los estilos de liderazgo abarcan desde cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, como se ven a sí mismos y su posición, y en gran medida si son o no exitosos como líderes. Si una tarea necesita ser realizada, ¿Cómo puede un líder particular definir una solución? Si surge una emergencia, ¿Cómo puede un líder manejarla? Si la organización necesita el apoyo de la comunidad, ¿Cómo un líder puede movilizarlo? Todos estos dependen del estilo de liderazgo. En muchos sentidos, es estilo de su líder define una organización. Si la organización es fiel a su filosofía y misión, el estilo de su líder debe ser coherente con ellas. (p.20)

“El liderazgo es guiara los demás hacia una dirección determinada. El líder es la persona que transmite aptitudes positivas a los demás para alcanzar un objetivo en común” (Mazabel, 2011, p. 208).

Se comprende por estilo de liderazgo al tipo de dirección y estilo de mando que se ejerce sobre un determinado grupo de personas motivando a los trabajadores para el logro de objetivos de manera eficaz, de tal manera que integrar un grupo y manejar un mismo objetivo, promueve el desarrollo orientado al éxito.

c) Políticas: Son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. (Chiavenato, 2007, p. 120)

“Se derivan de los valores y de las decisiones políticas tomadas en el ámbito federal, estatal y municipal. Estas variables influyen en las organizaciones al definir condiciones económicas y legales” (D’ Alessio , 2008).

Se comprende por políticas a las guías y normas para la toma de decisiones, de tal manera que la ejecución de las actividades está marcada por planes y manuales de funciones. Así mismo este tipo de políticas organizan las actividades y minimizan las negligencias en desarrollo de estas.

2.2.3. Teorías del desempeño laboral.

2.2.3.1. Desempeño laboral.

Para Montenegro, (2000), citado por (Torres & Zegarra, 2015), manifestó que el desempeño laboral:

Es un conjunto de acciones concretas. El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo, el desempeño docente se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio

cultural, el entorno institucional, el ambiente del aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva. El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tiene en cuenta en el momento de la aplicación. (p.7)

Para Gonzales y Melo, (2004), citados por (Torres & Zegarra, 2015), mencionaron que:

Desempeño Laboral implica que, en la organización del trabajo escolar, la fuerza de trabajo necesaria para la producción del producto escolar (enseñanza) es realizada fundamental (pero no únicamente) por los docentes. De esta manera, cualquier análisis del trabajo docente “no puede dejar de considerar que la escuela de hoy en día está marcada por una forma específica de organización que refleja la manera como está organizado el trabajo en la sociedad. (p.7)

Para Villa y Poblete (2007), citado por (Torres & Zegarra, 2015), mencionaron que:

El desempeño docente ha sufrido un cambio radical: Si hasta hace muy poco se valoraba como el aspecto más importante el conocimiento y dominio de la información al punto que representó el 75% de la valoración profesional de los docentes, hoy sólo representa el 20 o 25%” De esta forma, se valoran aspectos tan variados como la destreza en la búsqueda de información, el trabajo en equipo, el liderazgo propio y el auto aprendizaje, entre otros factores. (p.7)

Para Harrington (2001), citado por (Quero, Mendoza, & Torres, 2014) refirió que:

El desempeño laboral comprende todas aquellas actividades y tareas que realiza o ejecuta un determinado trabajador en una determinada empresa u organización. Igualmente, el desempeño laboral aborda el nivel de ejecución

logrado por el trabajador en el cumplimiento de sus tareas encomendadas de manera muy significativa, repercute en el éxito de las metas y los objetivos planeados por la empresa. (p.28).

Para Robbins (2001), citado por (Quero, Mendoza, & Torres, 2014) manifestó que “El desempeño laboral, depende de las habilidades intelectuales o físicas que el trabajador requiere, para el eficiente desempeño de sus funciones, haciéndose de este modo necesario el estudio actualizado del perfil de los mismos” (p.28).

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Este se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido. (Hose , 2007, p. 34)

Para Motowidlo (2003), citado por (Palací, 2005), refirió que el desempeño laboral es:

El valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo. Estas conductas vienen de un mismo individuo en diferentes momentos temporales, o vienen de varios individuos a la vez, que contribuirán a la eficacia organizacional. (p.155, 156)

Para Campbell, McCloy, Oppler y Sager (1993), citado por (Palací, 2005), mencionaron al desempeño laboral como:

Sinónimo de conducta, y por tanto algo observable, añadiendo que estas conductas relevantes para la organización, bajo el control de los individuos, pueden medirse en términos de la capacidad de cada individuo, es decir su nivel de contribución. Además, el desempeño no es el resultado de una acción, sino la acción en sí misma. (p.156)

Según (Morales, 2009) Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa, es decir el término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con la que desarrolla las actividades laborales asignadas a un periodo determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.

Según (Campbell, 1990) afirmó que “El desempeño son las acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización; y se miden en términos del rendimiento del trabajador”.

Para Dessler (2001), citado por (Mino, 2014) definió al desempeño laboral como:

La calificación a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluación implica: establecer las normas del trabajo, evaluar el desempeño real del

empleado con relación a dichas normas y volver a presentar la información al empleado con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño. (p.18)

Se comprende por desempeño laboral al trabajo que ejerce un trabajador en una determinada empresa u organización, este depende de las destrezas y competencias, de tal manera que le permite al trabajador demostrar su idoneidad y se evalúa valorando el nivel en que ejecuta sus funciones. Así mismo el desempeño laboral influye en el logro de los objetivos y metas institucionales, dependiendo de este el éxito o fracaso de la organización

2.2.3.2. Evaluación del desempeño laboral.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. (Chiavenato, 2007, p. 243)

Para Milkovich y Boudreau (1994), citados por (Chiavenato, 2008) mencionaron que: “La evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo” (p.245).

Para Certo (1994), citado por (Chiavenato, 2008) manifestó que: “La evaluación del desempeño es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el

objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo” (p.245).

Para Gómez, Balkin y Cardy (1995), citados por (Chiavenato, 2008) manifestaron que:

La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro. (p.245)

La evaluación del desempeño es la calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto de su desempeño y sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua. (Chiavenato, 2008, p. 245)

Se comprende por evaluación del desempeño a la calificación metodológica del trabajo que ejerce un sujeto en un puesto de trabajo, se valora según el potencial que desempeña, considerando las especificaciones del puesto de trabajo. En síntesis, la evaluación del desempeño atribuye una calificación al nivel productivo del trabajador.

2.2.3.3. Determinantes y componentes básicos del desempeño.

Según (Campbell, 1990) mencionó que son 3 las determinantes y consisten en:

a) Conocimiento declarativo: Conocimientos sobre hechos y cosas, es un entendido de los requisitos de la tarea (hechos, principios. Metas, auto-conocimiento).

b) Conocimiento y destrezas de procesos: Conocer cómo hacer las cosas:

- Destrezas cognoscitivas.
- Destrezas psicomotoras.
- Destrezas físicas – Destrezas de auto-gerencia.
- Destrezas interpersonales.

c) Motivación: Selecciones que uno hace:

- Selección de desempeño.
- Nivel de esfuerzo.
- Persistencia en el esfuerzo.

Según (Campbell, 1990), en su investigación detalló ocho componentes básicos del desempeño:

- i. Rendimiento de la tarea específica del puesto: Capacidad del individuo para ejecutar tareas sustantivas o técnicas del trabajo.
- ii. Capacidad de la tarea no específica del puesto: Capacidad del individuo para ejecutar tareas o conductas no específicas a sus puestos.
- iii. Rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita: Rendimiento del individuo para escribir y hablar independientemente de la exactitud de su trabajo.
- iv. Demostración del esfuerzo: la consistencia del esfuerzo de un individuo: La frecuencia con la que la gente hace un esfuerzo extra cuando se requiere, la voluntad para trabajar bajo condiciones adversas.

- v. Mantenimiento de la disciplina personal: El grado en que un individuo evita las conductas negativas como el ausentismo excesivo, el abuso de alcohol u otras sustancias y las infracciones a la ley o las reglas.
- vi. Facilitar el desempeño del equipo y de los pares: El grado en que un individuo apoya a sus pares, les ayuda con sus problemas, colabora en mantener la meta del grupo de trabajo y actúa como modelo para los pares y para el equipo.
- vii. Supervisión / liderazgo: Rendimiento al influir en el desempeño de los subordinados mediante la interacción interpersonal cara a cara y la influencia.
- viii. Administración: Conducta dirigida a la articulación de la unidad, organizando personas y recursos, monitoreando el progreso, colaborando en la solución de problemas que pudieran evitar alcanzar las metas, controlando los gastos, obteniendo recursos adicionales y negociando con otras unidades.

2.2.3.4. Importancia del desempeño laboral.

Según (Valcarcel, 2009) manifestó que:

La evaluación es un proceso cognoscitivo, porque influyen los conocimientos adquiridos, es instrumental, porque se requiere de diseño y aplicación de procedimientos, instrumentos y métodos; y es axiológico porque admite siempre establecer el valor de algo. Apoya diciendo que la evaluación orienta a la actividad y, además, comprueba el comportamiento de los individuos no solo por los resultados que se obtienen sino por lo que prestablece, lo deseable, lo valioso y es cumplir con la responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer y de la mejor manera, para así lograr la mejora continua y el logro de niveles más altos, involucrando conocimiento, habilidades, actitudes y valores.

2.2.3.5. Razones y procesos de la evaluación del desempeño laboral.

Según (Chiavenato, 2008) mencionó las siguientes razones:

- a) Recompensas. Ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
- b) Realimentación. Proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- c) Desarrollo. Permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
- d) Relaciones. Permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
- e) Percepción. Proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
- f) Potencial de desarrollo. Proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.
(p.246,247)

Según (Chiavenato, 2008) mencionó los siguientes procesos de la evaluación del desempeño laboral:

- a) **Procesos para sumar a las personas.** La evaluación del desempeño funciona como un insumo para el inventario de habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. Constituye la base

de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios.

- b) Procesos para colocar a las personas.** Proporcionan información respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias. Procesos para recompensar a las personas. Indican si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salario o promociones, o a decidir quién debe ser separado de la organización. En suma, deben fomentar la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y estimular el esfuerzo por hacer mejor las cosas.
- c) Procesos para desarrollar a las personas.** Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan entrenamiento y los resultados de los programas de entrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el superior y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados para ayudar a mejorarlo.
- d) Procesos para retener a las personas.** Revelan el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.
- e) Procesos para monitorear a las personas.** Proporcionan realimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. Son la base para la discusión entre el superior y el subordinado en torno a asuntos de trabajo. Aportan una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas. Además, la evaluación se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de RH. (p. 272,273)

2.2.3.6. Administración del desempeño laboral.

La evaluación del desempeño se encamina, cada vez más, a convertirse en una acción más amplia y extensa. Las organizaciones están migrando hacia lo que llamamos la administración del desempeño, o sea, el valor mensurable que la fuerza de trabajo aporta a la organización en términos de habilidades o competencias colectivas y motivación de las personas y que se maximiza cuando las personas aplican al máximo sus habilidades y competencias en las actividades de la organización y cuando ésta adquiere una configuración estructural que refuerza e incrementa el desempeño humano y lo dirige hacia sus objetivos estratégicos. La evaluación busca comprobar si se alcanzaron los objetivos y cómo se podría mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados, cuál fue el resultado alcanzado y cuál fue la participación que el individuo o grupo que lo produjo tuvo en él. Esto permite que las personas tengan libertad para escoger sus propios medios y utilizar mejor sus habilidades individuales y sociales. (Chiavenato, 2008, p. 272)

2.2.3.7. Factores que afectan el desempeño.

Según (Chiavenato, 2007) mencionó los siguientes factores:

- Capacidades del individuo.
- Percepciones del papel.
- Esfuerzo individual.
- Valor de las recompensas.
- Percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo. (p.243)

2.2.3.8. Objetivos de la evaluación del desempeño.

Según (Chiavenato, 2007), mencionó los siguientes objetivos:

Objetivo básico:

- Mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización),

Objetivos intermedios:

- Idoneidad del individuo para el puesto.
- Capacitación.
- Promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Desarrollo personal del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo para una mayor productividad.
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
- Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

Objetivos fundamentales:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

(p.247, 248)

2.2.3.9. Beneficios de la evaluación del desempeño.

Según (Chiavenato, 2007), manifestó que:

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el director:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para el docente:

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).

- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la institución

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

2.2.4. Dimensiones del desempeño laboral.

2.2.4.1. Trabajo en equipo.

Son grupos de empleados que llevan a cabo trabajos relacionados o interdependientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores. Los equipos son capaces de hacer varias cosas, como fabricar productos, brindar servicios, cerrar tratos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales. (Robins & Judge, 2009, p. 323)

“Cuando los miembros de un equipo de tareas conocen sus objetivos, participan de manera responsable y entusiasta en ellas y se apoyan entre sí, realizan un trabajo en equipo” (Newstrom, 2011, p. 331).

El trabajo en equipo se da un reducido grupo de personas con destrezas complementarias, comprometidas con un objetivo en común, un conjunto de

metas de rendimiento y un enfoque compartido por los que se sienten recíprocamente responsables. El enfoque común necesita incluir formas efectivas de reunirse y comunicarse que eleven la moral y el alineamiento, interconectándose eficazmente con todos los grupos de interés clave y de modo tal que los miembros y el equipo aprendan y se desarrollen continuamente. (Hawkins, 2012, p. 52)

El trabajo en equipo es una actividad social que requiere habilidades para comunicar, colaborar, entenderse y pensar con los demás. Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos llevaron a las organizaciones a pensar en equipos como una forma de trabajo habitual, porque alcanzar y mantener el éxito en las empresas modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en una sola persona. (Dolly, 2008, p. 56)

Se entiende por trabajo en equipo a los grupos de trabajo que participan coordinados para la toma de decisiones y para lograr un objetivo en común, donde cada miembro aporta ideas, bajo un sistema de comunicación fluido, de tal modo que sea claro el medio para lograr la visión del grupo.

a) Establecimiento de metas: “Provoca que se tengan un nivel mayor de eficacia personal y también que establezcan metas más altas para su desempeño propio” (Robins & Judge, 2009, p. 189).

“Los objetivos son los resultados finales deseados de cualquier actividad. Los objetivos tienen cuatro características básicas: deben expresarse por escrito, deben ser mensurables, deben ser específicos en cuanto al tiempo y deben ser desafiantes pero alcanzables” (Mondy, 2010, p. 105).

Se entiende por establecimiento de metas a los objetivos en común que un grupo de personas se plantea, de tal forma que se direccionan, organizan y trabajan en conjunto para el logro de las metas grupales. Es un método eficaz para tener bien claro lo que se debe lograr y como se debe lograr.

b) Comunicación: “Transferencia y la comprensión del significado. La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información” (Robins & Judge, 2009, p. 351).

Para Kinicki & Kreintner (2006), citados por (Quero, Mendoza, & Torres, 2014), mencionaron que:

La palabra comunicación proviene del latín communis, común, de aquí se deriva que el comunicador desea establecer una comunidad de información con otro receptor. De igual manera, los referidos autores especifican que la comunicación es la transmisión de información entre el emisor y el receptor, así como la percepción del significado entre ellos. (p.25)

Para (Quero, Mendoza, & Torres, 2014), manifestaron que:

En el mundo organizacional, la comunicación efectiva es un medio utilizado en los diversos procesos administrativos, esto radica en la relación directa con la función de gerencia, de manera que esta puede definirse como una transferencia de información. En este sentido, la comunicación permite la interacción e integración de los recursos humanos; es efectiva para generar cambio de conductas, hacer productiva la información y lograr las metas. Puede considerarse, como un proceso que ocurre entre los miembros, en forma colectiva, hacia una unificación

de la organización en el ámbito social; por lo cual, debe darse en forma dinámica, donde sea constante el flujo, pero respetando el grado de identificación de estructura. La comunicación efectiva juega un papel fundamental en las instituciones educativas, abarcando todas las áreas de la estructura organizativa, para proporcionar los medios necesarios para la transmisión de información facilitando la realización de actividades y el logro de objetivos propuestos por la organización. Es importante señalar, que la comunicación proporciona los medios para reunir y diseminar información necesaria para la retroalimentación y asesoramiento a los trabajadores en el proceso de evaluación de desempeño laboral. (p.25)

“Es la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos, y que comprende transacciones entre ellas” (Mazabel, 2011, p. 50).

Se entiende por comunicación al intercambio fluido de información, que posibilita la fusión de ideas, para aportar en el proceso y logro de objetivos.

c) Participación: “Es cuando todos los miembros están comprometidos con la delegación de autoridad (empowerment) y la autoayuda” (Chiavenato, 2007, p. 221).

Para Valdés (2009), citado por (Torres & Zegarra, 2015), manifestó que: “Participación Consiste en la implicación de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales (p.7).

Según (Méndez, 2005) mencionó que la participación “Es un proceso social que puede constituirse en elemento integrador del individuo. Ésta se

presenta a nivel formal (en las relaciones de trabajo) o a nivel informal (relaciones sociales fuera del trabajo)” (p.104).

Se entiende por participación como una intervención determinada por la disponibilidad de colaborar en actividades para la obtención de un objetivo y para la solución de problemas.

d) Creatividad: “Aptitud de producir ideas novedosas y útiles, diferentes de lo que haya hecho antes pero que resultan apropiadas para el problema u oportunidad que se presenta” (Robins & Judge, 2009, p. 158).

Para Alva (2011), citado por (Madero & Hernández, 2014) señaló que “En la actualidad la creatividad es parte vital del desarrollo personal y colectivo. Hoy más que nunca es indispensable crear soluciones y propuestas que permitan la innovación” (p.8).

Se entiende como creatividad a la aptitud para la producción de ideas novedosas con alto potencial de utilidad.

e) Motivación individual: “El proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo” (Robins & Judge, 2009, p. 175).

Se entiende como motivación individual a la estimulación personal, de manera que se consigue que la persona actúe y se comporte de una determinada manera, esto dependerá del grado de satisfacción que sienta.

2.2.4.2. Motivación.

Para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de la motivación. Definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que

da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación está relacionada con el sistema de cognición de la persona. (Chiavenato, 2007, p. 47)

El hombre, en la organización a la que pertenece, manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo que le llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. La motivación es ejercida por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente, y según el tipo de liderazgo que les identifica. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicas y no materiales, son elementos que motivan al hombre en su trabajo. (Méndez, 2005, p. 105)

Para Schein (1982), citado por (Hernández, 2011) manifestó que “Las motivaciones y las necesidades de los individuos son establecidas por la forma en cómo perciben la situación en las que se encuentran y esa percepción está determinada por lo que el individuo ya ha aprendido con anterioridad” (p.71).

La motivación se define como un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta. Tales fuerzas quizá provengan del interior de las personas, y se conocen como “empuje” de las fuerzas internas; o tal vez provengan del entorno y se denominan “arrastre” de las fuerzas externas. Por ello resulta esencial que los administradores reconozcan la importancia de ambos tipos de fuerzas (una dualidad más importante), cuando se analizan las causas que motivan la conducta. (Michael, 2006, p. 412)

Se entiende por motivación al énfasis en el grado de estimulación, que genera la satisfacción en la realización de actividades e impulsa a cumplir metas personales y grupales, esta estimulación se genera a través de incentivos económicos o bajo el sistema de recompensas.

a) Estabilidad laboral: “Cualidad de estable, duración firme, constancia, perseverancia, estabilidad, inmutabilidad” (Real Academia Española, s.f.).

Para Socorro (2006), citada por (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010), la definió como “El derecho del trabajador a conservar su puesto durante toda la vida laboral, no pudiendo ser declarado cesante antes que adquiriera la jubilación, a no ser por causa taxativamente determinada” (p.498).

Para Pose (2005), citada por (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010), explicó que “La estabilidad laboral, es la seguridad que percibe el individuo de permanecer por un tiempo determinado, cumpliendo las normas establecidas, en una organización. La estabilidad se determina en dos aspectos, el económico y el laboral para el trabajador” (p.498).

Se entiende por estabilidad laboral a la permanencia en un empleo, hasta el término del contrato laboral, o hasta que el trabajador incurra en alguna falta causante de despido, de manera que se respeten los derechos laborales.

b) Remuneración: “Forma en que los empleados se sienten en relación con lo que reciben por el trabajo realizado” (Chiavenato, 2007, p. 350).

“Salario, Retribución física que normalmente se paga semanal o mensualmente por servicios prestados, generalmente basados en cierto número de horas de trabajo, por días o por semanas” (Dias, 1991).

“La remuneración o compensación es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados” (Mondy, 2010, p. 268).

Se entiende por remuneración al salario y contraprestaciones monetarias que percibe un trabajador por la prestación de servicios, esta contraprestación económica se estipula en un contrato de trabajo.

c) Jornada laboral: “Duración y tiempo de trabajo por día” (Chiavenato, 2007, p. 334).

Se entiende por jornada laboral al cálculo de tiempo y horas que un trabajador presta sus servicios en una empresa, por la razón que fue contratado, este cálculo de tiempo se contabiliza desde la hora de ingreso, hasta la hora de salida.

d) Seguro: “Póliza, plan de seguridad del cuidado de la salud, en la que una empresa incluye a trabajadores” (Chiavenato, 2007).

Los seguros de salud son instrumentos que permiten cubrir costos por salud, generados por enfermedades o accidentes. Generalmente el empleador hace una retención que se destina al pago del seguro de salud (Mondy, 2010)

Se entiende por seguro de salud a la póliza de cobertura médica en caso de enfermedades y accidentes.

e) Reconocimiento laboral: “Premiar por hacer algo bueno” (Robins & Judge, 2009, p. 568).

Así mismo otro autor manifiesta que el reconocer el buen trabajo es vital para lograr la identificación y compromiso de nuestros trabajadores.

También es un factor importante de motivación que produce una mayor productividad en las organizaciones (Mazabel, 2011).

Se entiende por reconocimiento laboral a estimular y reconocer adecuada y eficazmente los buenos resultados y el óptimo trabajo de los trabajadores, el reconocimiento laboral impulsa a todos los trabajadores a comprometerse con los objetivos organizacionales, así mismo promueve el trabajo competitivo, estimulando a obtener mayores resultados.

2.2.4.3. Evaluación.

“Evaluación de competencias como una fuente de referencia para el desarrollo y aprovechamiento de las potencialidades” (Chiavenato, 2007, p. 72).

Se entiende por evaluación a la medición metodológica, de capacidades, habilidades, esta medición puede ser a través de sistemas.

a) Logro de metas: “Llevar a cabo con éxito un trabajo” (Robins & Judge, 2009, p. 285).

Los gerentes, y las personas que estos supervisan, actúan en conjunto para establecer metas comunes. Los campos principales de responsabilidad de cada persona se definen con claridad, en términos de los resultados medibles que se esperan de los objetivos usados por los miembros del equipo en la planificación de su trabajo y por ambos, personal y gerentes, para observar el avance logrado. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, p. 327)

Se entiende por logro de metas a la obtención de un objetivo, para el cual se destinaron esfuerzos, habilidades y capacidades en el camino por conseguirlo.

b) Calidad del trabajo: “Buena calidad, superioridad o excelencia” (Real Academia Española, s.f.).

Se entiende por calidad del trabajo a nivel de excelencia con la que realizan sus tareas y funciones los trabajadores, de tal modo que esto depende del grado de motivación, satisfacción y felicidad.

c) Eficiencia y eficacia en el trabajo: Logro de los objetivos, es cuando la actividad se realiza bien y el desempeño individual y departamental es bueno, debido a que los métodos y procedimientos son racionales. Las cosas están bien hechas, realizadas de la mejor manera, al menor costo, en el menor tiempo y con el menor esfuerzo. La actividad produce resultados favorables para la organización, debido a que sigue una estrategia o táctica para lograr los objetivos que la empresa se ha planteado. Las cosas están bien hechas para lograr los objetivos que la empresa se propone, y que le aseguran, también, supervivencia, estabilidad o crecimiento. (Chiavenato, 2007, p. 25)

Se entiende por eficiencia y eficacia en el trabajo al cumplimiento exitoso del trabajo enfocándose en el logro de objetivos y generando más valor a las actividades realizadas.

d) Colaboración: “Situación en la que cada una de las partes de un conflicto desea satisfacer por completo las preocupaciones de todos los que intervienen” (Robins & Judge, 2009, p. 702).

Se entiende por colaboración a trabajar en conjunto compartiendo ideas y conocimientos que orienten a la eficiencia del trabajo.

2.2.4.4. Competencias del docente.

“Aptitudes técnicas, humanas y conceptuales necesarias para el logro de metas” (Robins & Judge, 2009, p. 8).

“Son las características de la personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo pueden tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes” (Alles, 2007, p. 33).

Las competencias son una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras que las transforman en más eficaces para una situación dada estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y también situaciones de evaluación ellos implican de manera integral sus actitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas. (Alles, 2007, p. 78)

Competencias son el “Amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios” (Mondy, 2010, p. 244)

Se entiende por competencias del trabajador a todas aquellas capacidades, conocimientos y habilidades que posee el trabajador para desarrollar de manera eficiente o eficaz una tarea. Estas competencias son primordiales para potenciar los niveles de productividad de la organización.

a) Conocimiento: “Entendimiento, inteligencia, Razón natural” (Real Academia Española, s.f.).

“Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina” (Alles, 2007).

Se entiende por conocimiento a la sabiduría, conjunto de datos numéricos, teóricos, científicos, etc. que posee el trabajador, de tal manera que esto le favorece en la ejecución de tareas y funciones.

b) Capacitación: “Medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones; sirve para un debido desempeño del puesto” (Chiavenato, 2007, p. 385).

“La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales” (Mondy, 2010, p. 198).

“En todos los niveles directivos y mandos medios de la organización. Se requiere una capacitación continua en el puesto y en el desarrollo de competencias para el empoderamiento de todos los integrantes de la organización” (Münch, 2011).

“La capacitación es una fuente de rentabilidad porque aumenta dicho capital, enriquece el patrimonio humano de la organización. La capacitación es un proceso sistemático de mejora del comportamiento de las personas para que alcancen los objetivos de la organización” (Chiavenato, 2008, p. 394).

Se entiende por capacitación al proceso instructivo que amplía los conocimientos y a fin de que el trabajador este en optimas condiciones cognitivas para desempeñarse con excelencia.

c) Experiencia: “Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo” (Real Academia Española, s.f.).

Se entiende por experiencia al nivel de destreza que tiene una persona, resultado de la práctica y trayectoria laboral en una determinada actividad profesional, y se mide a partir de los años que el trabajador dedico a esa actividad profesional.

d) Iniciativa: “La iniciativa de las personas puede cambiar cuando éstas aumentan su capacidad, madurez y confianza” (Chiavenato, 2007, p. 268).

Es el acto de ejercer el derecho de hacer una propuesta. Además de ser la acción de adelantarse a los demás en hablar u obrar. (Tomar iniciativa) en su quinta aceptación señala que es la cualidad personal que inclina a la iniciativa (la acción de adelantarse a los demás). (Real Academia Española, s.f.)

Entendemos por iniciativa a la desición voluntaria que posee el trabajador para emprender alguna idea, comenzar un proyecto, o buscar soluciones a problemas.

2.3. Definición de términos básicos

1. **Aptitud:** “Capacidad de un individuo para realizar las distintas tareas de un trabajo” (Robins & Judge, 2009, p. 45).
2. **Autoestima:** “Grado en que los individuos se agradan o desagradan a sí mismos, sea que se vean como capaces y efectivos, y sientan que tienen o no el control de su entorno” (Robins & Judge, 2009, p. 111).
3. **Autorrealización:** “Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización” (Robins & Judge, 2009, p. 176).
4. **Capacidades de la organización:** “Potencial de ésta para organizar, administrar, coordinar o emprender un conjunto específico de actividades y habilidades” (Chiavenato, 2007, p. 99).
5. **Comunicación:** “Es cuando una información se transmite a alguien, quien, por lo tanto, la comparte. Para que haya información es necesario que el destinatario de la comunicación la reciba y la comprenda” (Chiavenato, 2007, p. 60).

6. **Conductismo:** “Teoría que argumenta que el comportamiento sigue estímulos de manera relativamente impensada” (Robins & Judge, 2009, p. 57).
7. **Cultura organizacional:** “El modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización” (Chiavenato, 2007, p. 83).
8. **Eficacia:** “Es una medida normativa del logro de resultados. no se preocupa de los fines, simplemente de los medios” (Chiavenato, 2007, p. 24).
9. **Eficiencia:** Es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. (Chiavenato, 2007, p. 24)
10. **Estudio sistemático:** “Buscar relaciones entre las causas y los efectos, y basar nuestras conclusiones en evidencias científicas” (Robins & Judge, 2009, p. 11).
11. **Involucramiento en el trabajo:** “Grado en que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante que la beneficia” (Robins & Judge, 2009, p. 79).
12. **Percepción:** “Proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno” (Robins & Judge, 2009, p. 139).
13. **Personalidad:** “Suma total de formas en que reacciona un individuo e interactúa con otros” (Robins & Judge, 2009, p. 105).
14. **Productividad:** “Medición del desempeño que incluye la eficacia y eficiencia” (Robins & Judge, 2009, p. 714).

- 15. Recompensas:** Proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales. Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como un refuerzo positivo y como un indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes. (Chiavenato, 2007, p. 69)
- 16. Recurso humano:** “Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea” (Chiavenato, 2007, p. 94).
- 17. Relación interpersonal:** “Define cómo se relacionan entre sí las personas dentro de la organización y el grado de libertad en esas relaciones humanas. Si las personas trabajan aisladas o en equipos de trabajo mediante una intensa interacción humana” (Chiavenato, 2007, p. 106).
- 18. Retroalimentación:** “Grado en que la ejecución de las actividades de trabajo que requiere su puesto da como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño” (Robins & Judge, 2009, p. 216).
- 19. Sistema:** Un conjunto de elementos (partes o áreas componentes del sistema); dinámicamente relacionados, esto es, en interacción (formando una red de comunicación cuyos elementos son interdependientes); que realizan una actividad (operación o proceso del sistema); para alcanzar un objetivo o propósito (finalidad del sistema); que operan sobre datos, energía o materia (que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que opere el sistema); tomados del ambiente que circunda al sistema (y con el cual el sistema interactúa dinámicamente); para producir información, energía o materia (que constituyen las salidas o resultados de la actividad del sistema). (Chiavenato, 2007, p. 12)
- 20. Visión:** La visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué

diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos. (Chiavenato, 2007, p. 21)

2.4. Hipótesis y variables de la investigación

2.4.1. Hipótesis.

Hipótesis general

Existe grado de relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús- Cusco, 2017.

2.4.2. Hipótesis específicas.

H.E.1: Existe grado de relación significativa entre el ambiente organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús- Cusco, 2017.

H.E.2: Existe grado de relación significativa entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús- Cusco, 2017.

H.E.3: Existe grado de relación significativa entre el estilo de dirección y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco, 2017.

2.5. Variables.

Tabla 1

Matriz de Operacionalización “Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco, 2017”

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
V.E.1: Clima Organizacional	Conjunto de características que describen una organización en función a la percepción y a las experiencias vividas de trabajadores, vincula la interacción de las personas, la estructura de la organización y los procesos, e influye en el desempeño y conducta de los trabajadores. (Mazabel, 2011, p. 208)	El clima organizacional es el producto de la interrelación de diferentes factores y componentes tales como el ambiente organizacional, compromiso organizacional y estilo de dirección.	<p>Ambiente organizacional</p> <p>En el ambiente la organización deposita los resultados de sus operaciones, los residuos de sus operaciones los resultados de la aplicación específica de recursos financieros, los resultados específicos de la utilización de recursos mercadológicos, además, naturalmente, de cierta cantidad de personas que se desvinculan de la organización. (Chiavenato, 2007, p. 130)</p> <hr/> <p>Compromiso organizacional</p> <p>Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea. (Robins & Judge, 2009, p. 79)</p> <hr/> <p>Estilo de Dirección</p> <p>“Diseño del modelo estratégico que la organización seguirá” (Chiavenato, 2007, p. 429).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura y ambiente de trabajo • Higiene y seguridad laboral. • Calidad de vida en el trabajo. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso afectivo. • Compromiso de continuación. • Compromiso normativo. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de administración. • Estilo de liderazgo • Políticas.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
V.E.2: Desempeño Laboral	<p>Para Harrigton (2001), citado por (Quero, Mendoza, & Torres, 2014) refirió que:</p> <p>El desempeño laboral comprende todas aquellas actividades y tareas que realiza o ejecuta un determinado trabajador en una determinada empresa u organización. Igualmente, el desempeño laboral aborda el nivel de ejecución logrado por el trabajador en el cumplimiento de sus tareas encomendadas de manera muy significativa, repercute en el éxito de las metas y los objetivos planeados por la empresa. (p.28).</p>	<p>El desempeño laboral es el producto de la interrelación de diferentes factores y componentes tales como trabajo en equipo, motivación, evaluación y las competencias del trabajador.</p>	<p>Trabajo en equipo “Cuando los miembros de un equipo de tareas conocen sus objetivos, participan de manera responsable y entusiasta en ellas y se apoyan entre sí, realizan un trabajo en equipo” (Newstrom, 2011, p. 331).</p> <hr/> <p>Motivación Es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. (Chiavenato, 2007, p. 47)</p> <hr/> <p>Evaluación “Evaluación de competencias como una fuente de referencia para el desarrollo y aprovechamiento de las potencialidades” (Chiavenato, 2007, p. 72).</p> <hr/> <p>Competencias del trabajador “Aptitudes técnicas, humanas y conceptuales necesarias para el logro de metas” (Robins & Judge, 2009, p. 8).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de metas. • Comunicación. • Participación. • Creatividad. • Motivación individual. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad laboral. • Remuneración. • Jornada laboral. • Seguro. • Reconocimiento laboral. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Logro de metas. • Calidad del trabajo. • Eficiencia y eficacia en el trabajo. • Colaboración. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento. • Capacitación. • Experiencia. • Iniciativa.

Fuente: Elaboración en base a las teorías de (Chiavenato, 2007) y (Robins & Judge, 2009))

Capítulo III

Metodología

3.1. Tipo, diseño de investigación

Tipo

El presente estudio es de tipo descriptivo correlacional, porque se tendrá que determinar el grado de relación o influencia entre la variable dependiente e independiente, se tendrá que determinar la incidencia de clima organizacional y el desempeño laboral.

Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación que exista entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Diseño

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir observar situaciones, eventos y hechos como se dan en su contexto natural para luego analizarlos

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) los diseños transversales son: Investigaciones que recopilan datos en un momento único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

El diseño de la investigación es no experimental y transversal, en vista de que no se manipularán las variables, los datos a acopiar se recolectarán en un solo tiempo, aplicando el cuestionario como instrumento.

Enfoque

Según (Montufar, Mamani, & Ríos, 2015). El enfoque cuantitativo, considera la utilización de estadística para la presentación de los resultados con base en la medición numérica y el análisis estadístico.

Según la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo debido a que se va a describir, explicar y predecir las variables.

Nivel

La presente investigación es de nivel básico, pues cumple un propósito básico de realizar conocimientos y teorías. Se lleva a cabo sin fines prácticos inmediatos, sino con el fin de incrementar el conocimiento de los principios fundamentales de la naturaleza o de la realidad por sí misma. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Método

La presente investigación recurrió al método hipotético deductivo, el cual procede de una verdad general, hasta llegar al conocimiento de verdades particulares o específicas, así mismo parte de una teoría general, de la que se derivan ciertas hipótesis, las cuales posteriormente son probadas contra observaciones del fenómeno en la realidad.

Es el método utilizado en las ciencias formales, como la lógica y la matemática. Además, el razonamiento deductivo es clave en la aplicación de leyes a fenómenos particulares que se estudian en la ciencia. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

3.2. Descripción del ámbito de la investigación

La institución educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco que cuenta con educación de nivel primario y secundario y en toda la institución educativa existen 110 docentes.

3.2.1. Reseña histórica

La institución educativa mixta “Sagrado Corazón de Jesús” se encuentra ubicada en zona sur de la ciudad de Cusco, en la jurisdicción del distrito de Wanchaq, en la Urbanización de Ttio, en el tercer paradero de la Av. 28 de Julio.

La institución educativa “Sagrado Corazón de Jesús” de Ttio, fue creada el 06 de abril de 1966, de acuerdo al Decreto Ministerial N° 1577-66 RME. En sus inicios como Escuela Fiscal N° 7477, de la Urb. Ttio, cuya directora en ese entonces era la

Prof. Angélica Tapia de Guillén, cumpliendo la institución educativa su atención del servicio pedagógico en el turno mañana. Posteriormente por motivos de ampliación en el servicio pedagógico se incrementa en el turno tarde, estando al frente de la Dirección Institucional el Dr. Efraín Altamirano, posteriormente el Prof. Humberto Alzamora.

En el año 1971, se creó la escuela integrada de primaria N° 51020-51/E segundo grado mixto de primaria, la cual funcionó con tres turnos: mañana, tarde y noche, siendo el Director General el Prof. Francisco Apaza Ramírez. Cabe recordar que, en el año 1977, el turno de la tarde de la escuela N° 7477 pasa a ocupar el local del Centro Educativo “Enrique Vargas Díaz”.

En el año de 1979, siendo la directora la Prof. Etelvina Montes de Willis, se crea el nivel secundario como Centro Educativo “Sagrado Corazón de Jesús” de Ttio, del distrito de Wanchaq. Sin embargo, en el año 1995 debido a la construcción de una nueva infraestructura física del colegio, se dio la fusión de los Centros Educativos “Sagrado Corazón de Jesús” y “Enrique Vargas Díaz”, dando paso a la creación del Colegio Estatal Mixto “Amistad Perú Japón Sasakawa” de Ttio. Sin embargo, hoy en día el nombre del colegio ha sido modificado a mérito de la RD.1452 – ED. Con fecha de mayo de 2001, a petición y consenso unánime del personal que labora en el plantel, se restituyó a su nombre primigenio de la institución educativa como I.E. “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” de Ttio.

El plantel brinda los servicios pedagógicos en el nivel primario y secundario.

En la actualidad cuenta con una infraestructura de gran magnitud, obra que consta de 04 módulos de aulas, un bloque de administración, laboratorios de computación y ciencias, biblioteca, lozas deportivas y patio de honor.

3.2.2. Presentación de la institución educativa

La institución educativa “Sagrado Corazón de Jesús” del distrito de Wanchaq es una Institución que forma parte del sistema educativo peruano en básica regular, cuya historia data de más de 50 años de formación fructífera de los niños y jóvenes al servicio de la región del Cusco y el país.

Las exigencias del avance de la ciencia y la tecnología de los últimos 20 años donde la globalización ejerce su influencia en el desarrollo de los pueblos, cumpliendo su misión histórica ha emprendido a la “reingeniería” de su estructura física, formación profesional de sus maestros, implementación pedagógica de sus espacios formativos, reorientación del enfoque formativo de sus estudiantes, gestión participativa, y corresponsabilidad de la comunidad en la gestión hacia el liderazgo pedagógico e institucional con el objetivo de alcanzar el paradigma ideal y referente para la educación en la región y el Perú.

En esa línea de trabajo, el cuerpo Directivo y la comunidad educativa en su conjunto presenta el Proyecto Educativo Institucional cuyo sustento pedagógico, normativo y científico parte del análisis de la realidad educativa regional e institucional y las expectativas del desarrollo educativo en el contexto actual de la sociedad local y nacional, la misma que está expresado en la identidad y la propuesta pedagógica, en concordancia con el Marco Curricular Nacional y Política Educativa de Estado (PEN al 2021).

Este documento se constituye en el instrumento rector y estratégico a mediano y largo plazo porque recoge las más legítimas aspiraciones del desarrollo local y la hace sostenible su enfoque dual de formación para el siglo XXI integrando todas las fortalezas internas y externas a fin de consolidar una metodología pedagógica y tecnológica que incluye las distintas posibilidades de solución a la calidad de

aprendizaje auto regulativa y emprendedora en los estudiantes con los enfoques de interculturalidad, equidad de género, convivencia democrática y cultura ambientalista.

3.2.3. Misión

Somos una institución educativa católica, que promueve la formación integral de estudiantes con principios y valores, consiguiendo personas competitivas, indagadoras, involucradas con el cuidado del medio ambiente y el crecimiento sostenible. Formamos estudiantes a través de una gestión de calidad centrada en los aprendizajes y mejora continua de la educación, con personal altamente competitivo.

3.2.4. Visión

El contexto local y mundial de la sociedad globalizada donde el avance de la Ciencia y Tecnología ha permitido el repunte de un enfoque formativo con calidad humana sobre todo en la estrategia de enseñanza y aprendizaje, permite que la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús sea parte de este contexto tecnológico que predomina en el trabajo pedagógico hacia el liderazgo profesional de los docentes que se resume en la calidad del servicio educativo y clima favorable institucional.

- Visión del director y subdirectores: Ser líder en gestión pedagógica, institucional y la investigación para constituirse en el soporte pertinente al trabajo docente.
- Visión del personal docente: Ser líder innovador del cambio y desarrollo de la ciencia, humanidades y tecnología al servicio de la sociedad.
- Visión del agente educando: Ser agente interactivo, analítico, crítico, creativo e investigador y autor regulativo en la construcción de su proyecto de vida.
- Visión de los servidores administrativos: Ser agentes empáticos, eficaces con práctica que emane celeridad y calidad humana, con la consiguiente característica

particular y respuesta específica a los grandes retos y desafíos de desarrollo regional y nacional del presente siglo.

Para el año 2021, aspiramos ser una institución educativa acreditada de reconocida excelencia educativa en la región, que forma a sus estudiantes con un sólido proyecto ético de vida personal y social, para el ejercicio de una ciudadanía intercultural, el emprendimiento y el desarrollo sostenible del ambiente, basada en una gestión escolar democrática, transparente y eficaz, con un equipo profesional comprometido, competente y proactivo; que cuenta con una infraestructura y equipamiento tecnificado y virtualizado.

Principios de la visión:

- El desarrollo educativo define al estudiante como el principio, fundamento y razón de la gestión pedagógica e institucional.
- El enfoque de la educación se sustenta en la formación intercultural, equidad, democrática, inclusiva, ambiental y emprendedora.
- El propósito central de la formación de los estudiantes está orientado para la vida, ascenso a educación superior y reinserción laboral exitosa.
- El perfil pedagógico de los docentes tiene como sustento la conciencia de la realidad nacional y se refleja en el desarrollo de la identidad cultural e histórica.

3.2.5. Valores institucionales

Tabla 2

Valores institucionales de la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús

DIMENSIONES	VALORES	ACTITUDES
Integridad (Dimensión: Ser)	Veracidad	Compete a toda la comunidad educativa quienes deben estar nutridos de liderazgo y fuerza de voluntad, autoestima, honor, lealtad, sencillez, convicción y humanismo frente a la pluralidad y diversidad de congéneres y
	Lealtad	
	Honestidad	
	Dignidad	
	Identidad	

		contextos en la sociedad para alcanzar los grandes retos enunciados en la visión.
Compromiso (Dimensión: Saber)	Perseverancia Compromiso Idoneidad Creatividad Trascendencia	Involucra al cuerpo directivo, docente, estudiantes y los órganos representativos de los estamentos y refleja la disposición por los cinco compromisos con iniciativa, espíritu de superación e identidad institucional que les permita coger la calidad del servicio educativo
Disciplina (Dimensión: Hacer)	Respeto Responsabilidad Puntualidad Transparencia Celeridad	Compete prioritariamente a docentes, administrativos y padres de familia quienes son depositarios de valores y proceden con probidad y justicia en el desempeño de sus funciones a fin de generar credibilidad y transparencia en la gestión institucional.
Vocación de Servicio (Dimensión: Convivir)	Liderazgo Solidaridad Desprendimiento Ambientalidad Imparcialidad Tolerancia Normatividad	Identifica a todos los integrantes de la comunidad educativa que están unidas por la capacidad de concertar para interacción democrática, inclusiva, ambientalista e intercultural con perseverancia, entrega, patriotismo y solidaridad y enfrentar riesgos, emprender acciones trascendentes con obediencia a las normas y conciencia social.

3.2.6. Objetivo institucional.

La institución educativa “Sagrado Corazón de Jesús” de Ttio, tiene como objetivo la optimización de la calidad educativa, brindando una educación integral formativa y técnica.

3.2.7. Lema de institución educativa.

“AMISTAD, HONESTIDAD, ESTUDIO Y TRABAJO”

3.2.8. Lema estratégico institucional.

“EDUCACIÓN DE CALIDAD”

3.2.9. Dependencia pedagógica y administrativa.

- ÓRGANO RECTOR: Ministerio de Educación.

- ÓRGANO DE DIRECCIÓN: Dirección Nacional de Educación Primaria y Secundaria.
- DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN: Cusco.
- ÓRGANO DESCONCENTRADO: UGEL Cusco.

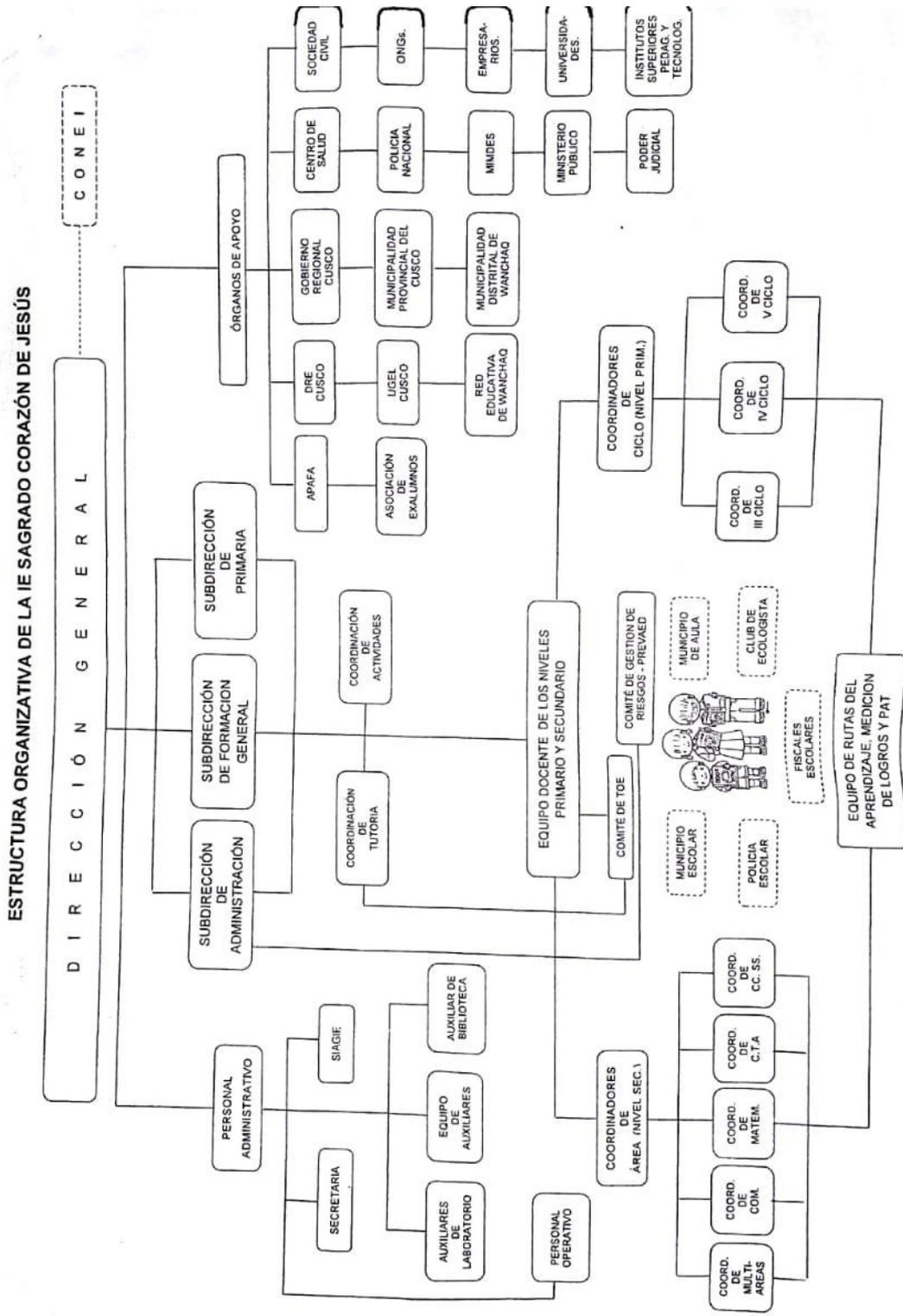
3.2.10. Personal docente.

- Personal docente nivel primario: 39 docentes todos nombrados. (31 mujeres y 8 varones)
- Personal docente nivel secundario: 71 docentes en total de los cuales 62 docentes nombrados (35 mujeres y 27 varones) y 9 docentes contratados (2 mujeres y 7 varones).

3.2.11. Antecedentes previos a la investigación:

Anteriormente a la investigación titulada “Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco, 2017”, no se realizaron investigaciones, por lo que esta investigación sería la primera.

3.2.12. Organigrama de institución educativa.



3.3. Población y muestra.

Población.

La población total se segmenta de la unidad de estudio, la cual se tuvo que determinar analizando de manera detenida la problemática existente

La población de la investigación estuvo conformada por la totalidad de los docentes, considerado por 110 docentes de niveles de educación primaria y secundaria, que prestan servicios en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús Cusco.

Tabla 3

Personal docente de la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017

Personal docente	Nombrados	Sexo	Contratados	Sexo	Total
Nivel primario	39 docentes	31 mujeres	0 docentes	0 mujeres	39 docentes
		8 varones		0 varones	
Nivel secundario	62 docentes	35 mujeres	9 docentes	2 mujeres	71 docentes
		27 varones		7 varones	
Total	101 docentes	$\Sigma = 110$			

(Fuente: Dirección académica institución educativa Sagrado Corazón de Jesús)

Muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra se realizó mediante la siguiente fórmula estadística, pero el muestreo probabilístico ya que toda la población muestral puede ser incluido en la investigación y censal porque los sujetos a los que se aplicara el instrumento de recolección de datos.

Donde:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

Reemplazando valores:

$$n = \frac{1.96^2 x (0.5)(0.5) x 110}{(0.05^2 (110 - 1)) + 1.96^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = 86$$

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población (110 docentes)

Z = Valor crítico normal que depende del nivel de confianza (1.96)

P = Proporción de la población que tienen la característica de interés. (0.5)

$Q = 1 - P$

E = Margen de error o nivel de precisión (0.05)

La población muestral estuvo conformada por 86 docentes de los niveles de educación primaria y secundaria, que prestan servicios en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús Cusco, a los cuales se les aplicaron los cuestionarios.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para el presente estudio se tuvo que recurrir a las siguientes técnicas e instrumentos:

Técnicas.

Las técnicas a utilizar para la recolección de datos tratan de fundamentar el estudio mediante la evaluación de la población seleccionada.

Esta investigación tiene como técnica:

La encuesta:

Porque es la técnica más adecuada para captar la información requerida del objeto de estudio, mediante la escala valorativa de Likert la cual se ve en el anexo 2 y 3.

Se entiende por encuestas a las técnicas para la recopilación de datos y en la mayoría de casos se realiza con una previa elaboración de preguntas, las cuales se formulan a partir de los indicadores

Instrumentos.

Para la presente investigación se selecciona el siguiente instrumento:

El cuestionario:

Este instrumento se utilizó con preguntas cerradas para poder obtener respuestas más concisas sobre el problema a investigar, el cuestionario está en el anexo 2 y 3.

3.5. Validez y confiabilidad del instrumento.

Para la validación del instrumento realizado, se procedió a aplicar el juicio de expertos el cual consiste en la observación y revisión por parte de personas externas a la investigación, con la intención de evaluar y dar una apreciación sobre la redacción y el propósito de cada pregunta formulada.

Los expertos que participaron en el juicio de expertos fueron:

Experto	Institución	Valoración	Observación
Edward Walter	Universidad Alas	80%	Mejorar redacción con palabras técnicas
Pinares Bonnet	Peruanas – Cusco		
Antonia Mosqueira	Universidad Alas	60%	Corregir preguntas 6 a 9 y darle mejor sentido a todas las preguntas
Sotomayor	Peruanas – Cusco		
Elena Soto Escobedo	Universidad Alas	70%	Mejorar redacción en preguntas 3 y 5
	Peruanas – Cusco		

Esto comprueba en los anexos 4A, 4B, 5A, 5B, 6A, 6B.

Para la confiabilidad del instrumento se tendrá que realizar un test estadístico el cual mide el grado en que distintos subconjuntos de preguntas miden un rasgo o comportamiento homogéneo; es decir, el grado de correlación que es consistentes entre sí.

El dato estadístico como resultado es el:

Alfa de cronbach:

Con el cual se evaluó la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas o ítems es común emplear el coeficiente alfa de Cronbach cuando se trata de alternativas de

respuestas policotómicas, como las escalas tipo Likert; El coeficiente α de Cronbach puede ser calculado por medio de la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total.

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde:

α : Alfa de Cronbach

k : Número de ítems del instrumento

V_i : Varianza de cada Ítem.

V_t : Varianza Total

3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos.

Para el plan de recolección de datos se tuvo que pedir un permiso dirigido al director de la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús Cusco, en el cual se expresa la intención de aplicar un instrumento de recolección de datos con la finalidad de un estudio de investigación, una vez aceptada la carta se tuvo que organizar los horarios de cada docente, se comenzó por el nivel secundario en el cual se realizó la recolección de datos explicándoles la intención de la investigación para que puedan tener la confianza de la aplicación del instrumento, posteriormente se realizó la aplicación del instrumento a los docentes del nivel primario, terminando la recolección de datos por completo el cual duro un día.

El procesamiento de datos se realizó de la siguiente manera, como primer paso se tuvo que optar por un software estadístico que es el SPSS versión 23, como segundo paso se tuvo que ingresar tanto las preguntas como las alternativas en los campos correspondientes, como tercer paso se tuvo que ingresar cada respuesta en la siguiente ventana, se tiene que vaciar los datos es decir ingresar toda las respuestas de los 86 docentes, como cuarto paso se pasó a sistematizar los datos ingresados y ponerlos en las tablas de frecuencias y las figuras correspondientes, luego se realiza la interpretación de cada cuadro y finalmente se

realiza la prueba de hipótesis las cuales se obtienen a través del chi cuadrado de Pearson, que es un indicador de correlación.

Capítulo IV

Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados

4.1. Análisis e interpretación de resultados.

La aplicación de los instrumentos para la recolección de información de las variables de investigación se efectuó en el 25 de abril de 2018 en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús, aplicándose a 86 docentes a horas 8.00 am. – 1.00 pm.

A continuación, se presentan los resultados encontrados en dos niveles, en primer lugar, el análisis descriptivo de los datos generales y en segundo lugar el análisis inferencial realizado en el tratamiento estadístico mediante el programa, EXCEL Y SPSS, el primero se utilizó para la vaciar y elaborar la base de datos, el segundo para el análisis e interpretación de datos.

A. Presentación del instrumento aplicado.

Para conocer como es el clima organizacional y el desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017, se aplicó un cuestionario a la muestra de 86 docentes, el cuestionario de clima organizacional consta de 20 ítems y el cuestionario de desempeño laboral consta de 36 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 4
Distribución de los ítems del cuestionario de clima organizacional

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
V.E.1: CLIMA ORGANIZACIONAL	Ambiente organizacional	• Infraestructura y ambiente de trabajo	1-4
		• Higiene y seguridad laboral.	5-6
		• Calidad de vida en el trabajo.	7-8
	Compromiso organizacional	• Compromiso afectivo.	9-10
		• Compromiso de continuación.	11
		• Compromiso normativo.	12
	Estilo de Dirección	• Plan de administración.	13-14
		• Estilo de liderazgo	15-18
		• Políticas.	19-20

(Fuente: Elaboración en base al cuestionario aplicado a 86 docentes)

Tabla 5
Distribución de los ítems del cuestionario de desempeño laboral

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
V.E.2: DESEMPEÑO LABORAL	Trabajo en equipo	• Establecimiento de metas.	1
		• Comunicación.	2-4
		• Participación.	5-7
		• Creatividad.	8
		• Motivación individual.	9-10
	Motivación	• Estabilidad laboral.	11
		• Remuneración.	12-13
		• Jornada laboral.	14-15
		• Seguro de vida.	16
		• Reconocimiento laboral.	17-18
	Evaluación	• Logro de metas.	19-21
		• Calidad del trabajo.	22
		• Eficiencia y eficacia en el trabajo.	23
		• Colaboración.	24-26
	Competencias del trabajador	• Conocimiento.	27-28
• Capacitación.		29-31	
• Experiencia.		32-33	
• Iniciativa.		34-36	

(Fuente: Elaboración en base al cuestionario aplicado a 86 docentes)

Para el análisis e interpretación de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de medición:

Tabla 6
Tabla de baremación

TABLA DE BAREMACIÓN		
Medida	Nivel	Interpretación
Nunca	1 – 1.80	Muy malo
Casi nunca	1.81 – 2.60	Malo
A veces	2.61 – 3.40	Regular
Casi siempre	3.41 – 4.20	Bueno
Siempre	4.21 - 5	Muy bueno

(Fuente: Elaboración en base al cuestionario aplicado a 86 docentes)

B. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para evaluar la fiabilidad interna del cuestionario que mide el clima organizacional y el desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017, se aplicó el método del alpha de Cronbach, el cual estima las correlaciones de los ítems considerándolo aceptable cuando su valor es superior a 0.80, para esta investigación el alpha de Cronbach dio 0.899 para clima organizacional y para desempeño laboral 0.815, lo que confirma que los cuestionarios son fiables y que los resultados son favorables para la investigación.

Tabla 7
Estadísticos de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad		
Variabes	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Clima Organizacional	0.899	20
Desempeño Laboral	0.815	36

(Fuente: Elaboración en base al cuestionario aplicado a 86 docentes)

4.1.1. Resultados de la V.E.1 clima organizacional y sus dimensiones.

Tabla 8

Clima organizacional en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017

Clima organizacional	N°	%
Muy malo	0	0
Malo	58	67.4
Regular	28	32.6
Bueno	0	0
Muy bueno	0	0
Total	86	100.0

(Fuente: Elaboración en base al cuestionario aplicado a 86 docentes)

Interpretación: En la tabla se observa que el clima organizacional es predominantemente malo en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús Cusco, así se ve reflejado en la percepción del 67.4% de los docentes, y el 32.6% percibieron un regular clima organizacional.

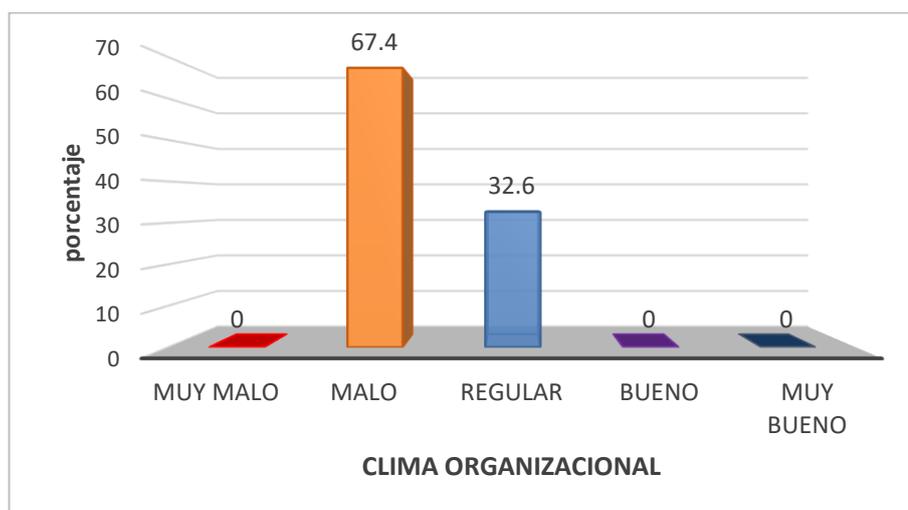


Figura 1 Clima organizacional en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017

(Fuente: Tabla 8)

Análisis: El análisis de la figura muestra que el ningún docente percibió al clima organizacional como muy malo, bueno y muy bueno, además 67.4% de los docentes percibió un clima organizacional malo y el 32.6% de docentes percibió un regular clima organizacional.

Tabla 9

Comparación de las dimensiones del clima organizacional en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017

	Ambiente organizacional		Compromiso organizacional		Estilo de dirección	
	N°	%	N°	%	N°	%
Muy malo	0	0	6	7.0	0	0
Malo	79	91.9	59	68.6	55	64.0
Regular	7	8.1	21	24.4	31	36.0
Bueno	0	0	0	0	0	0
Muy bueno	0	0	0	0	0	0
Total	86	100.0	86	100.0	86	100.0

(Fuente: Elaboración en base al cuestionario aplicado a 86 docentes)

Interpretación: En la tabla se observa que el 91.9% de los docentes de la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús percibieron un ambiente organizacional malo, el 68.6% un comportamiento organizacional también malo y el 64% un estilo de dirección malo.

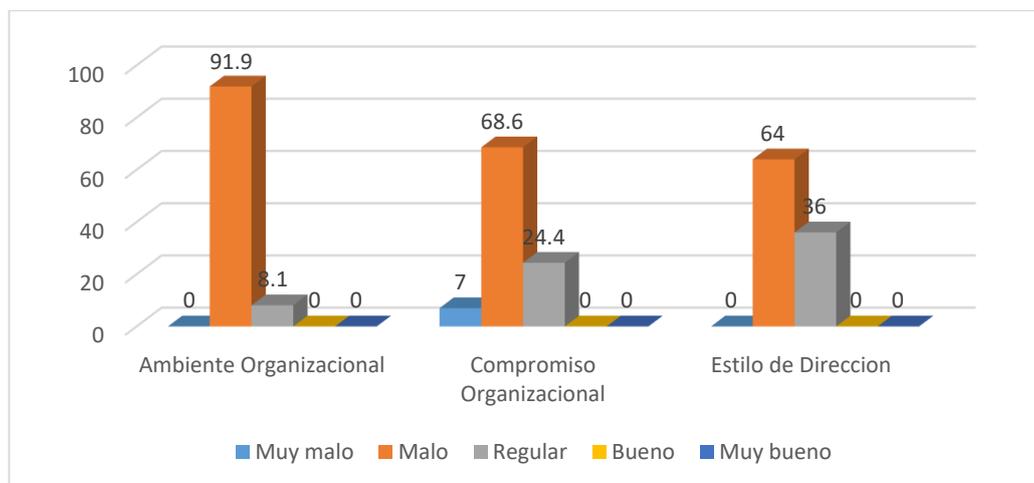


Figura 2 Comparación de las dimensiones del clima organizacional en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017 (Fuente: Tabla 9)

Análisis: El análisis de la figura muestra que el 91.9% de los docentes de la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús percibieron un ambiente organizacional malo, el 68.6% un comportamiento organizacional también malo y el 64% un estilo de dirección malo en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús.

Tabla 10

Comparación promedio de las dimensiones del clima organizacional en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017

Clima organizacional	N	Media	Calificación
Ambiente organizacional	86	2.08	<i>Malo</i>
Compromiso organizacional	86	2.17	<i>Malo</i>
Estilo de dirección	86	2.36	<i>Malo</i>

(Fuente: Elaboración en base al cuestionario aplicado a 86 docentes)

Interpretación: Respecto a las dimensiones del clima organizacional en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús el estilo de dirección es el que más se distinguió en esta institución educativa obteniendo un puntaje promedio de 2.36 sin embargo fue calificado como malo, seguido por el comportamiento organizacional con un puntaje de 2.17 y el ambiente organizacional con un puntaje promedio de 2.08 con calificación también de malo.

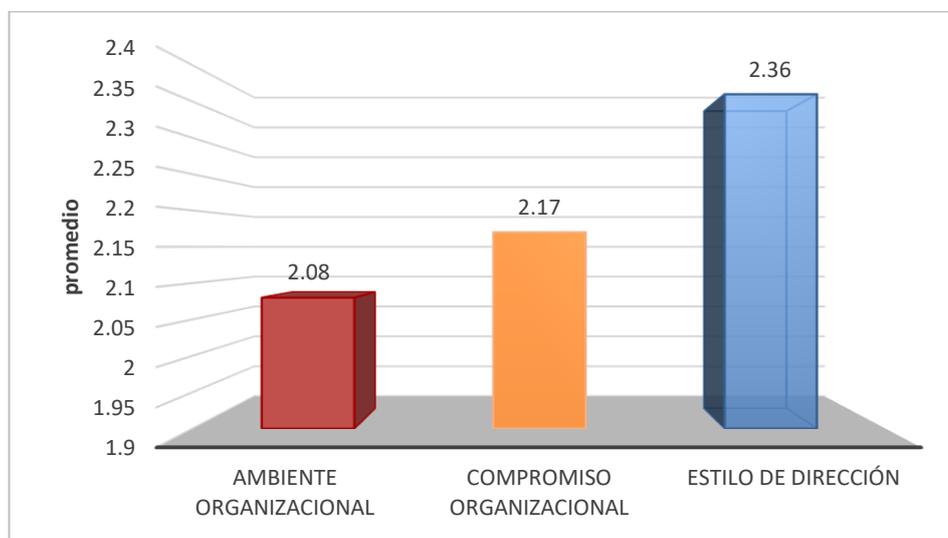


Figura 3 Comparación promedio de las dimensiones del clima organizacional en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017 (Fuente: Tabla 10)

Análisis: El análisis de la figura muestra que la dimensión que más se distinguió es el estilo de dirección con una media de 2.36, seguido del compromiso organizacional con una media de 2.17 y el ambiente organizacional con una media de 2.08.

4.1.2. Resultados de la V.E.2 desempeño laboral y sus dimensiones.

Tabla 11

Desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017

Desempeño laboral	N°	%
Muy malo	0	0
Malo	35	40.7
Regular	51	59.3
Bueno	0	0
Muy bueno	0	0
Total	86	100.0

(Fuente: Elaboración en base al cuestionario aplicado a 86 docentes)

Interpretación: En la tabla se observa que el desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús Cusco es predominantemente regular así lo percibieron el 59.3% de los docentes, el 40.7% lo percibieron como malo.

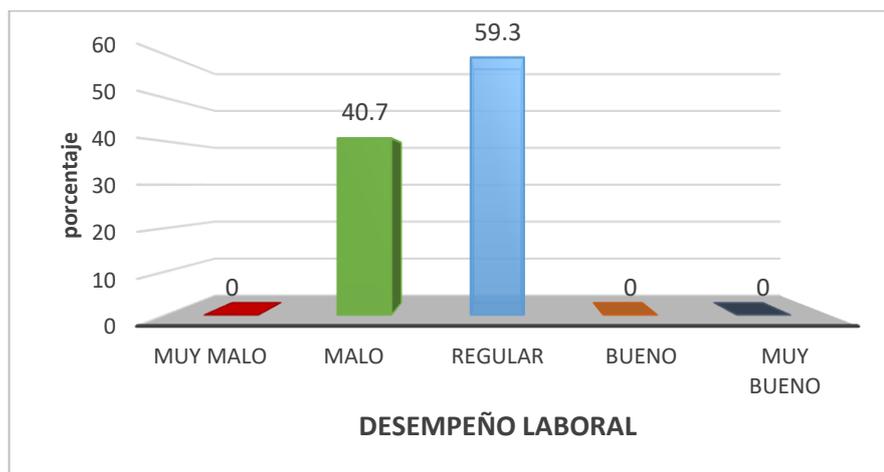


Figura 4 Desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017

(Fuente: Tabla 11)

Análisis: El análisis de la figura muestra que el ningún docente percibió al desempeño laboral como muy malo, bueno y muy bueno, además 40.7% de los docentes percibió un desempeño laboral malo y el 59.3% de docentes percibió un regular desempeño laboral.

Tabla 12

Comparación de las dimensiones del desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017

	Trabajo en equipo		Motivación		Evaluación		Competencias del trabajador	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy malo	0	0	0	0	0	0	0	0
Malo	33	38.4	85	98.8	20	23.3	6	7.0
Regular	53	61.6	1	1.2	39	45.3	54	62.8
Bueno	0	0	0	0	27	31.4	26	30.2
Muy bueno	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	86	100.0	86	100.0	86	100.0	86	100.0

(Fuente: Elaboración en base al cuestionario aplicado a 86 docentes)

Interpretación: En la tabla se observa que el 61.6% de los docentes de la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús percibió un trabajo en equipo predominantemente regular, el 98.8% manifestó que existe una mala motivación por parte de la institución, el 45.3% manifestó que existe una regular evaluación y el 62.8% percibió que las competencias del trabajador es regular en esta institución educativa.

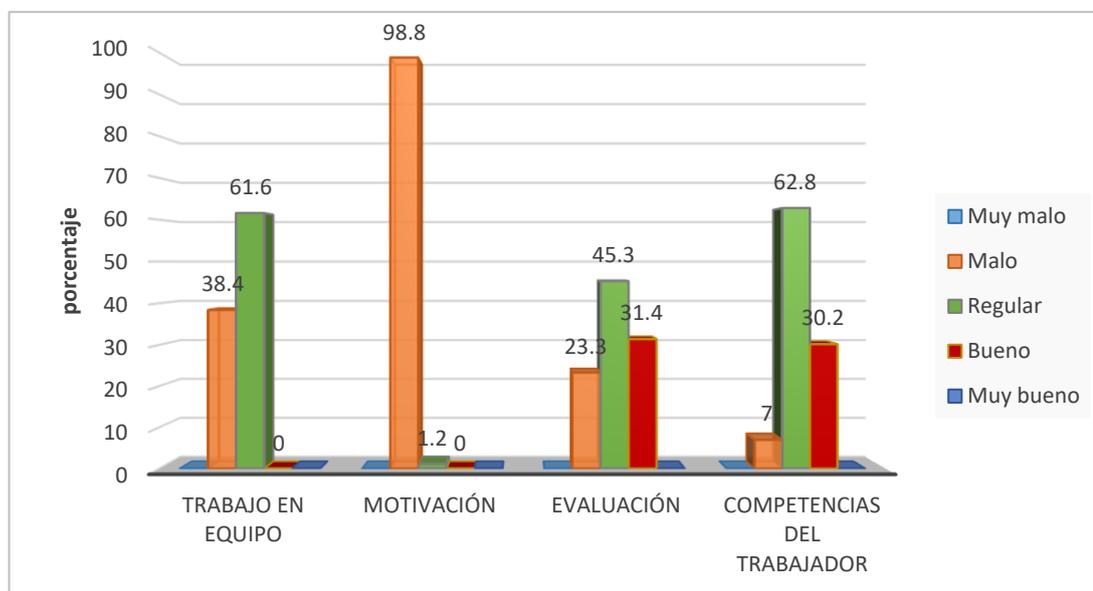


Figura 5 Comparación de las dimensiones del desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017 (Fuente: Tabla 12)

Análisis: El análisis de la figura muestra que el 61.6% de los docentes de la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús percibió un trabajo en equipo regular, el 98.8% una motivación mala, el 45.3% una evaluación regular y el 62.8% calificó a las competencias del trabajador como regular en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús.

Tabla 13

Comparación promedio de las dimensiones del desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017

Desempeño laboral	N	Media	Calificación
Trabajo en equipo	59	2.61	<i>Regular</i>
Motivación	59	2.01	<i>Malo</i>
Evaluación	59	3.08	<i>Regular</i>
Competencias del trabajador	59	3.23	<i>Regular</i>

(Fuente: Elaboración en base al cuestionario aplicado a 86 docentes)

Interpretación: Respecto a las dimensiones del desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús, las competencias del trabajador es el aspecto que más se distinguió en esta institución educativa obteniendo un puntaje promedio de 3.23 calificándolo como regular, seguido por el aspecto de evaluación con un puntaje de 3.08, en referencia al trabajo en equipo con un puntaje de 2.61 que lo calificaron como regular y la motivación es el aspecto que menos se distinguió con un puntaje promedio de 2.01 ubicándolo en la calificación de malo.

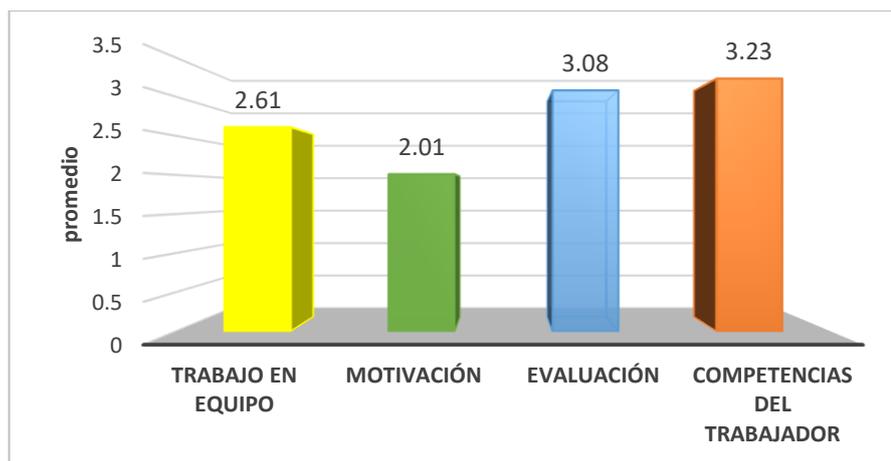


Figura 6 Comparación promedio de las dimensiones del desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017 (Fuente: Tabla 13)

Análisis: El análisis de la figura muestra que la dimensión que más se distinguió son las competencias del trabajador con una media de 3.23, seguido de la evaluación con una media de 3.08, después el trabajo en equipo con una media de 2.61 y la motivación con una media de 2.01.

4.2. Prueba de Hipótesis

4.2.1. Prueba de hipótesis general.

Tabla 14

Relación del clima organizacional con respecto al desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017

Clima organizacional	Desempeño laboral				Total	
	Malo		Regular		N°	%
	N°	%	N°	%		
Malo	34	39.5%	24	27.9%	58	67.4%
Regular	1	1.2%	27	31.4%	28	32.6%
Total	35	40.7%	51	59.3%	86	100.0%

Prueba Chi cuadrado $X = 23.711$ $p = 0.049$

Tau_b de Kendall = 0.525 $p = 0.048$

(Fuente: Elaboración en base al cuestionario aplicado a 86 docentes)

Interpretación: En la tabla se observa que 34 docentes que es un 39.5% percibieron un clima organizacional malo y a su vez percibieron una relación del

desempeño laboral malo, así mismo 27 docentes que es un 31.4% percibieron un clima organizacional de manera regular y a su vez percibieron una relación del desempeño laboral regular.

El valor de $P= 0.048$ es menor al valor de significancia el cual es 0.05, es por ello que la prueba de Tau b de Kendall es de 0.525 esto indica que la correlación que existe es regular porque está en el rango de $0,5 < 0,8$.

Con un nivel de significancia del 5%, con grado de libertad de 1 según la tabla de valores de chi cuadrado se obtiene un valor límite de 34,336, y según el análisis realizado se obtiene un valor de chi cuadrado de 23.711.

Donde se puede concluir que la hipótesis alterna es aceptable, es decir sí existe grado de relación es significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús- Cusco, 2017.

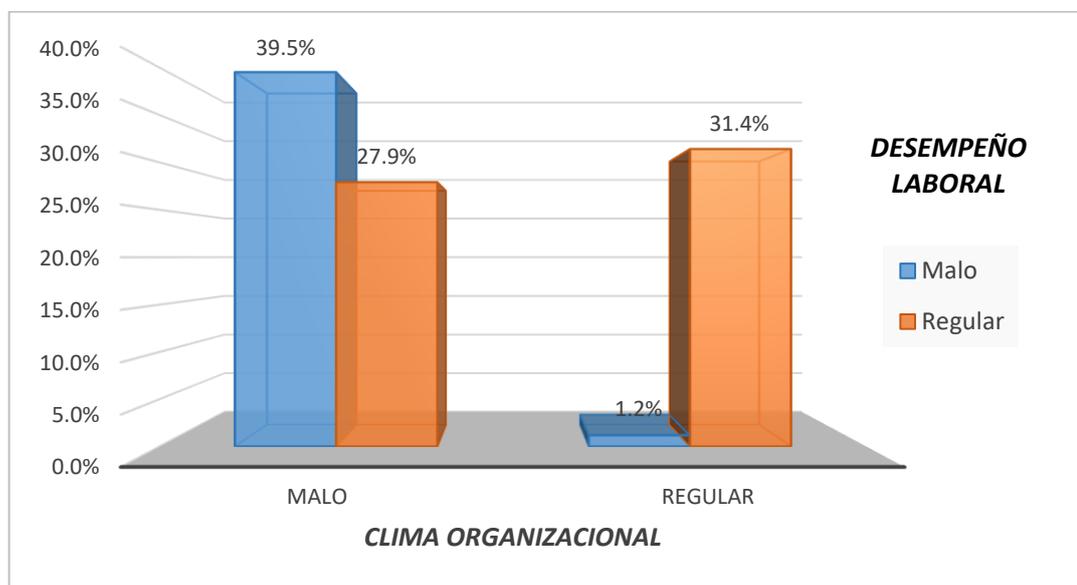


Figura 7 Relación del clima organizacional con respecto al desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017 (Fuente: Tabla 14)

ANÁLISIS: El análisis de la figura muestra que 34 docentes que es un 39.5% percibieron un clima organizacional malo y a su vez percibieron una relación del desempeño laboral malo, así mismo 27 docentes que es un 31.4% percibieron un clima

organizacional regular y a su vez percibieron una relación del desempeño laboral regular.

4.2.2. Prueba de hipótesis específicas.

4.2.2.1. Correlación ambiente organizacional – desempeño laboral.

Tabla 15

Relación del ambiente organizacional con respecto al desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017

Ambiente organizacional	Desempeño laboral				Total	
	Malo		Regular		N°	%
	N°	%	N°	%		
Malo	35	40.7%	44	51.2%	79	91.9%
Regular	0	0.0%	7	8.1%	7	8.1%
Total	35	40.7%	51	59.3%	86	100.0%

Prueba Chi cuadrado X =5.230 *p* =0.022

Tau_b de Kendall =0.698 *p* =0.022

(Fuente: Elaboración en base al cuestionario aplicado a 86 docentes)

Interpretación: En la tabla se observa que 44 docentes que es un 51.2% percibieron un ambiente organizacional malo y a su vez percibieron una relación del desempeño laboral regular, así mismo 7 docentes que es un 8.1% percibieron un ambiente organizacional regular y a su vez percibieron una relación del desempeño laboral regular.

El valor de $P= 0.022$ es menor al valor de significancia el cual es 0.05, es por ello que la prueba de Tau b de Kendall es de 0.698 esto indica que la correlación que existe es regular ya que está en el rango de $0,5 < 0,8$.

Con un nivel de significancia del 5%, con grado de libertad de 1 según la tabla de valores de chi cuadrado tenemos un valor límite de 10,341, y según el análisis realizado tenemos un valor de chi cuadrado de 5.230.

Donde se puede concluir que la hipótesis específica 1 es aceptable, es decir sí existe grado de relación significativa entre el ambiente organizacional y el

desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús- Cusco, 2017.

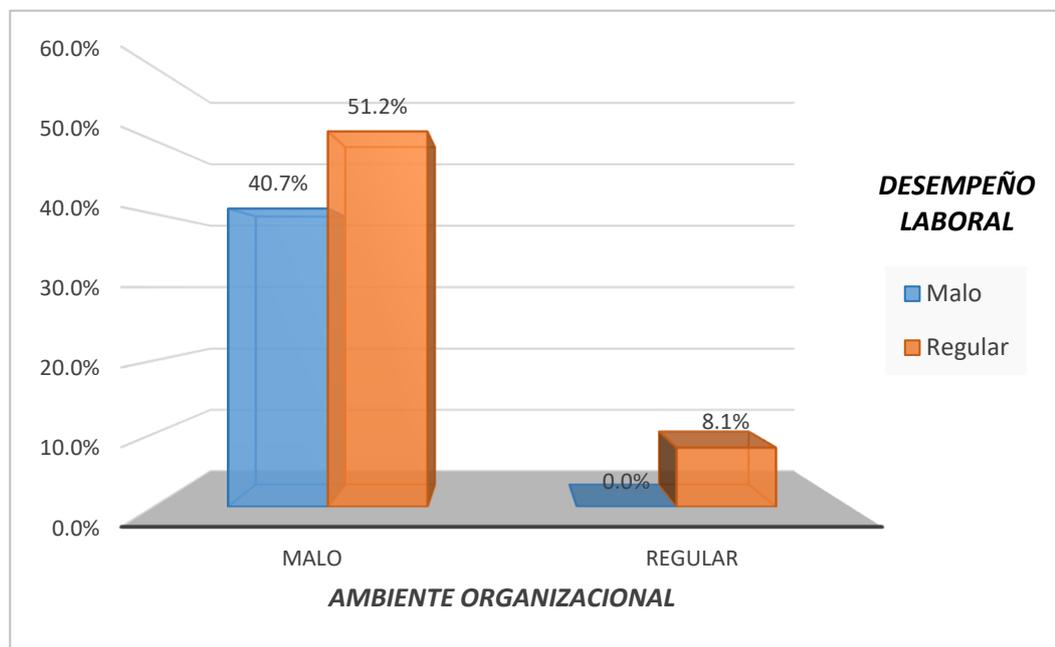


Figura 8 Relación del ambiente organizacional con respecto al desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017 (Fuente: Tabla 15)

Análisis: El análisis de la figura muestra que 44 docentes que es un 51.2% percibieron un ambiente organizacional malo y a su vez percibieron una relación del desempeño laboral de manera regular, así mismo 7 docentes que es un 8.1% percibieron un ambiente organizacional regular y a su vez percibieron una relación del desempeño laboral de manera regular.

4.2.2.2. Correlación compromiso organizacional – desempeño laboral.

Tabla 16
Relación del compromiso organizacional con respecto al desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017

Compromiso organizacional	Desempeño laboral				Total	
	Malo		Regular		N°	%
	N°	%	N°	%		
Muy malo	5	5.8%	1	1.2%	6	7.0%
Malo	29	33.7%	30	34.9%	59	68.6%
Regular	1	1.2%	20	23.3%	21	24.4%
Total	35	40.7%	51	59.3%	86	100.0%

Prueba Chi cuadrado X = 17.503 *p = 0.002*

Tau_b de Kendall = 0.759 *p = 0.001*

(Fuente: Elaboración en base al cuestionario aplicado a 86 docentes)

Interpretación: En la tabla se observa que 5 docentes que es un 5.8% percibieron un compromiso organizacional muy malo y a su vez percibieron una relación del desempeño laboral malo, también 30 docentes el 34.9% percibieron un compromiso organizacional malo y a su vez percibieron una relación del desempeño laboral regular, así mismo 20 docentes que es un 23.3% percibieron un compromiso organizacional regular y a su vez percibieron una relación del desempeño laboral regular.

El valor de $P = 0.001$ es menor al valor de significancia el cual es 0.05, es por ello que la prueba de Tau b de Kendall es de 0.759 esto indica que la correlación que existe es regular ya que está en el rango de $0,5 < 0,8$.

Con un nivel de significancia del 5%, con grado de libertad de 1 según la tabla de valores de chi cuadrado tenemos un valor límite de 20,337, y según el análisis realizado tenemos un valor de chi cuadrado de 17.503.

Donde se puede concluir que la hipótesis específica 2 es aceptable, es decir sí existe grado de relación significativa entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús- Cusco, 2017.

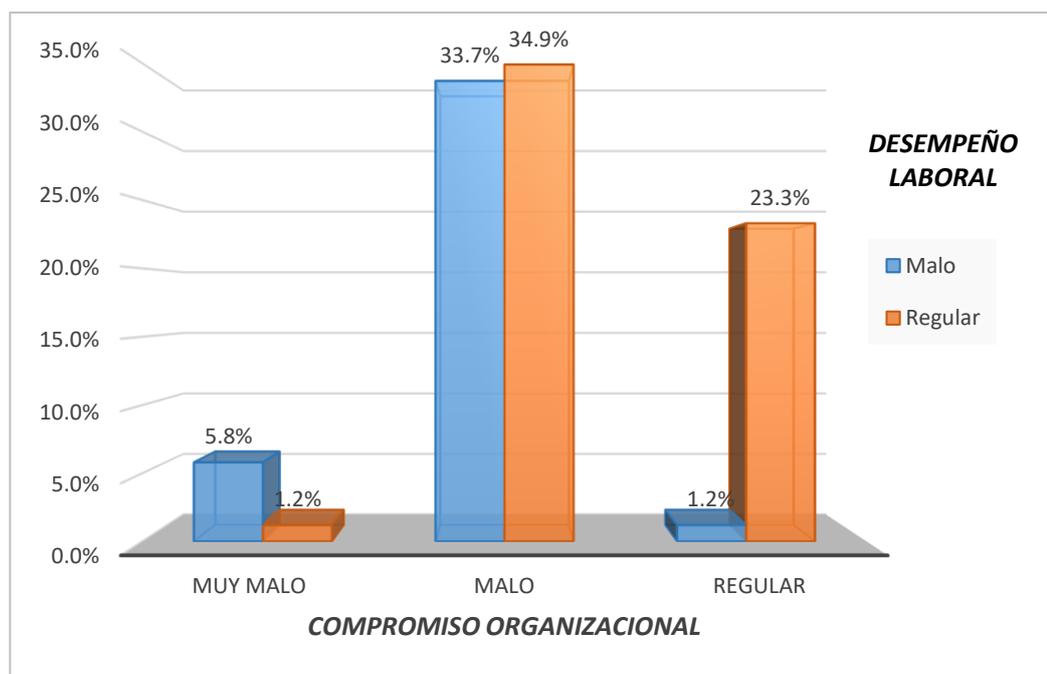


Figura 9 Relación del compromiso organizacional con respecto al desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017(Fuente: Tabla 16)

Análisis: El análisis de la figura muestra que 5 docentes que es un 5.8% percibieron un compromiso organizacional muy malo y a su vez percibieron una relación del desempeño laboral malo, también 30 docentes el 34.9% percibieron un compromiso organizacional malo y a su vez percibieron una relación del desempeño laboral regular, así mismo 20 docentes que es un 23.3% percibieron un compromiso organizacional regular y a su vez percibieron una relación del desempeño laboral regular.

4.2.2.3. Correlación estilo de dirección – desempeño laboral.

Tabla 17
Relación del estilo de dirección con respecto al desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017

Estilo de dirección	Desempeño laboral				Total	
	Malo		Regular		N°	%
	N°	%	N°	%		
Malo	33	38.4%	22	25.6%	55	64.0%
Regular	2	2.3%	29	33.7%	31	36.0%
Total	35	40.7%	51	59.3%	86	100.0%

Prueba Chi cuadrado X = 23.555 *p* = 0.020

Tau_b de Kendall = 0.523 *p* = 0.000

(Fuente: Elaboración en base al cuestionario aplicado a 86 docentes)

Interpretación: En la tabla se observa que 33 docentes que es un 38.4% percibieron un estilo de dirección malo y a su vez percibieron una relación del desempeño laboral malo, así mismo 29 docentes que es un 33.7% que percibieron un estilo de dirección regular y a su vez percibieron una relación del desempeño laboral regular.

El valor de $P = 0.000$ es menor al valor de significancia el cual es 0.05, es por ello que la prueba de Tau b de Kendall es de 0.523 esto indica que la correlación que existe es regular ya que está en el rango de $0,5 < 0,8$.

Con un nivel de significancia del 5%, con grado de libertad de 1 según la tabla de valores de chi cuadrado tenemos un valor límite de 25.336, y según el análisis realizado tenemos un valor de chi cuadrado de 23.555.

Donde se puede concluir que la hipótesis específica 3 es aceptable, es decir sí existe grado de relación significativa entre el estilo de dirección y el desempeño

laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco, 2017.

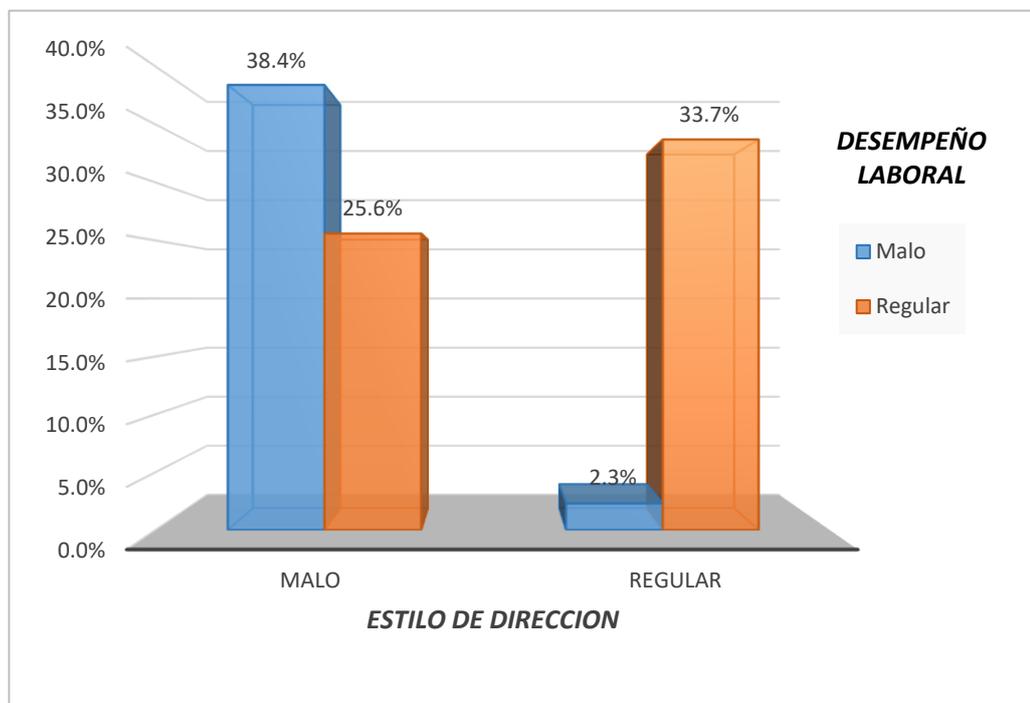


Figura 10 Relación del estilo de dirección con respecto al desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017 (Fuente: Tabla 17)

Análisis: El análisis de la figura muestra que 33 docentes que es un 38.4% percibieron un estilo de dirección malo y a su vez percibieron una relación del desempeño laboral malo, así mismo 29 docentes que es un 33.7% que percibieron un estilo de dirección regular y a su vez percibieron una relación del desempeño laboral regular.

4.2.2.4. Correlación de las dimensiones del clima organizacional con las dimensiones del desempeño laboral.

Tabla 18

Matriz correlacional entre las dimensiones del clima organizacional con las dimensiones del desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús - Cusco, 2017

Clima organizacional	Desempeño laboral							
	Trabajo en equipo		Motivación		Evaluación		Competencias del trabajador	
	Tau_b de Kendall	P	Tau_b de Kendall	P	Tau_b de Kendall	P	Tau_b de Kendall	P
Ambiente organizacional	,527	.002	,720*	.000	.883	.001	.903	.001
Compromiso organizacional	,534	.006	,668	.002	.891*	.003	.875	.004
Estilo de dirección	,644	.003	,881	.001	,710**	.000	,778**	.000

n = 86

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

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

(Fuente: Elaboración en base al cuestionario aplicado a 86 docentes)

Interpretación: Sobre la variable clima organizacional y el desempeño laboral, la dimensión ambiente organizacional y el trabajo en equipo el valor de P= 0.002 es menor al valor de significancia el cual es 0.05, es por ello que la prueba de Tau b de Kendall es de 0.527 esto indica que la correlación que existe es regular ya que está en el rango de $0,5 < 0,8$, por otro lado la dimensión ambiente organizacional y la motivación el valor de P= 0.000 es menor al valor de significancia el cual es 0.05, es por ello que la prueba de Tau b de Kendall es de 0.720 esto indica que la correlación que existe es regular ya que está en el rango de $0,5 < 0,8$, por otro lado la dimensión ambiente organizacional y la evaluación el valor de P= 0.001 es menor al valor de significancia el cual es 0.05, es por ello que la prueba de Tau b de Kendall es de 0.883 esto indica que la correlación que existe es buena ya que

está en el rango de $0,8 < 0,9$, por otro lado la dimensión ambiente organizacional y la competencias del trabajador, el valor de $P= 0.001$ es menor al valor de significancia el cual es 0.05 , es por ello que la prueba de Tau b de Kendall es de 0.903 esto indica que la correlación que existe es buena ya que está en el rango de $0,8 < 0,9$.

La dimensión compromiso organizacional y el trabajo en equipo el valor de $P= 0.006$ es menor al valor de significancia el cual es 0.05 , es por ello que la prueba de Tau b de Kendall es de 0.534 esto indica que la correlación que existe es regular ya que está en el rango de $0,5 < 0,8$, por otro lado la dimensión ambiente organizacional y la motivación el valor de $P= 0.002$ es menor al valor de significancia el cual es 0.05 , es por ello que la prueba de Tau b de Kendall es de 0.668 esto indica que la correlación que existe es regular ya que está en el rango de $0,5 < 0,8$, por otro lado la dimensión ambiente organizacional y la evaluación el valor de $P= 0.003$ es menor al valor de significancia el cual es 0.05 , es por ello que la prueba de Tau b de Kendall es de 0.891 esto indica que la correlación que existe es buena ya que está en el rango de $0,8 < 0,9$, por otro lado la dimensión ambiente organizacional y la competencias del trabajador, el valor de $P= 0.004$ es menor al valor de significancia el cual es 0.05 , es por ello que la prueba de Tau b de Kendall es de 0.875 esto indica que la correlación que existe es buena ya que está en el rango de $0,8 < 0,9$.

La dimensión estilo de dirección y el trabajo en equipo el valor de $P= 0.003$ es menor al valor de significancia el cual es 0.05 , es por ello que la prueba de Tau b de Kendall es de 0.6444 esto indica que la correlación que existe es regular ya que está en el rango de $0,5 < 0,8$, por otro lado la dimensión ambiente organizacional y la motivación el valor de $P= 0.001$ es menor al valor de significancia el cual es

0.05, es por ello que la prueba de Tau b de Kendall es de 0.710 esto indica que la correlación que existe es regular ya que está en el rango de $0,5 < 0,8$, por otro lado la dimensión ambiente organizacional y la evaluación el valor de $P= 0.000$ es menor al valor de significancia el cual es 0.05, es por ello que la prueba de Tau b de Kendall es de 0.710 esto indica que la correlación que existe es buena ya que está en el rango de $0,6 < 0,7$, por otro lado la dimensión ambiente organizacional y la competencias del trabajador, el valor de $P= 0.000$ es menor al valor de significancia el cual es 0.05, es por ello que la prueba de Tau b de Kendall es de 0.778 esto indica que la correlación que existe es buena ya que está en el rango de $0,7 < 0,8$.

Capítulo V

Discusión

Los resultados que se obtuvieron del análisis de datos por cada variable y sus dimensiones confirman la hipótesis general. Los datos fueron tratados estadísticamente para la validación y confiabilidad, por lo que podemos validar las conclusiones de la investigación.

1. Conforme los datos obtenidos en la investigación para la hipótesis general se determinó que sí existe grado de relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús- Cusco, 2017 con un valor de Kendall 0.525, esto se puede comparar con los datos obtenidos en la investigación titulada “Clima organizacional y desempeño laboral del docente en Centros de Educación Inicial Municipio Mara, Estado Zulia – Venezuela”, donde se especifica que efectivamente existe una relación significativa entre ambas variables de estudio, esto debido a que el liderazgo y los factores que alteran el ambiente laboral, así mismo se puede evidenciar en las bases teóricas de (Alvarado, 2003) donde se define como la suma de las percepciones que describe el grado de satisfacción de las personas, de su medio laboral en que se desarrolla el trabajo cotidiano.
2. Según los datos recabados en la investigación para la hipótesis específica 1 se determinó que sí existe grado de relación significativa entre el ambiente organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús- Cusco, 2017 con un valor de Kendall 0.698, dichos resultados se pueden realizar una comparación con los datos obtenidos en la investigación de Pérez titulada “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King - Guatemala” donde se determinada que existe relación entre el ambiente organizacional y el desempeño laboral que si se dispone un ambiente agradable el personal tendrá un desempeño mayor al momento de realizar su labor, así mismo se puede observar en las teorías de (Chiavenato, 2007) que

por ambiente organizacional a el medio en el cual todos los miembros se desenvuelven y desarrollan, así también es el medio donde concretizan las metas y objetivos organizacionales.

3. De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación para la hipótesis específica 2 se determinó que sí existe grado de relación significativa entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús- Cusco, 2017 con un valor de Kendall 0.759, dichos datos obtenidos se pueden comparar con la investigación de Pérez Huamán titulada “Relación entre el clima institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de la Red N° 1 Pachacutec – Ventanilla, Perú”, donde se determinó que efectivamente si existe relación entre el compromiso laboral y el desempeño laboral, esto debido a que los si se dispone un compromiso dentro de la institución donde se labora esto contribuye a mejorar el desempeño laboral, así mismo se puede observar en las bases teóricas de (Robins & Judge) se determina como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea.
4. En correspondencia a los datos recabados en la investigación para la hipótesis específica 3 se determinó que sí existe grado de relación significativa entre el estilo de dirección y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco, 2017 con un valor de Kendall 0.523, según a dichos datos, se puede realizar una comparación con la investigación de Ormachea titulada “Clima organizacional y desempeño laboral en el personal administrativo de la Empresa Prestadora de Servicios Sedacusco Sociedad Anónima de la Ciudad del Cusco año 2013”, donde se especifica que efectivamente existe relación entre el estilo de dirección y el desempeño laboral, esto porque

cada persona dispone de un diferente estilo de dirección para un determinado labor, también los que realizan la dirección tienden a ser más responsables por lo que el desempeño es alto en su lugar de trabajo, así mismo se pueden observar en las bases teóricas de (Méndez, 2005) donde se determina que el líder ejerce su acción a través del uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permite entender como su estilo de dirección.

Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, se formularon las siguientes conclusiones:

1. Acorde a los datos obtenidos en el análisis y desarrollo de la investigación se llegó a la conclusión que el clima organizacional presenta relación significativa con el desempeño laboral en institución educativa Sagrado Corazón de Jesús Cusco donde se muestra un grado de relación del 0.525, el cual evidencia que existe relación regular, por otro lado se observó que 39.5% de los docentes que percibieron un clima organizacional malo percibieron un desempeño laboral malo y el 31.4% de los docentes que percibieron un clima organizacional regular percibieron un desempeño laboral regular, esto quiere decir que a medida que el clima organizacional mejore en el ambiente organizacional, compromiso organizacional y estilo de dirección se tendrá un óptimo nivel del desempeño laboral.
2. Asimismo, se pudo llegar a la conclusión que el ambiente organizacional presenta una relación significativa con el desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús Cusco, donde se muestra un grado de relación de 0.698, el cual evidencia que existe relación regular, de igual modo se observó que 51.2% de los docentes que percibieron un ambiente organizacional malo percibieron un desempeño laboral regular y el 8.1% que percibieron un ambiente organizacional regular percibieron también un desempeño laboral regular, es por ello que a medida que mejore el ambiente organizacional el desempeño laboral también elevara su nivel.
3. Por otro lado, según los datos obtenidos, se llegó a la conclusión que el compromiso organizacional presenta relación de grado significativa con el desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús Cusco, donde se muestra un grado de relación de 0.759, el cual evidencia que existe relación regular, así mismo se observó que 5.8% de los docentes que percibieron un compromiso organizacional muy malo percibieron

un desempeño laboral malo, el 34.9% de los docentes que percibieron un compromiso organizacional malo percibieron un desempeño laboral regular, y el 23.3% de los docentes que percibieron un compromiso organizacional regular percibieron un desempeño laboral regular, es por ello que se puede decir que a medida que el compromiso organizacional se optimice se mejorara de igual forma el desempeño laboral.

4. Por último, se llegó a la conclusión que el estilo de dirección presenta relación de grado significativa con el desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús Cusco donde se muestra un valor de relación de 0.523, el cual evidencia que existe relación regular, de la misma forma se observó un 38.4% de los docentes que percibieron un estilo de dirección malo percibieron un desempeño laboral malo y el 33.7% de los docentes que percibieron un estilo de dirección regular percibieron un desempeño laboral regular, es decir si el estilo de dirección mejorara, también lo hará el desempeño laboral.

Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones a las que se llegó, se recomienda lo siguiente:

1. Con el objetivo de mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral en la institución educativa, se recomienda implementar programas de capacitación y talleres en relación al clima organizacional, de tal manera que se logre incrementar el desempeño laboral en la investigación educativa con el desarrollo de los mismos.
2. Se recomienda que para mejorar la infraestructura y ambiente de trabajo de los docentes y obtener un óptimo desempeño, se debe implementar programas de limpieza de los espacios en los que se laboran, de igual forma elaborar un plan de mantenimientos de los espacios de la institución de manera constante, de igual forma mejorar la seguridad laboral en la institución, así mismo se recomienda mejorar la calidad de vida en el trabajo elevando los niveles satisfacción de los docentes, mediante talleres de motivación y reconocimiento laboral.
3. Se recomienda a la parte administrativa de esta institución implementar reconocimientos y condecoraciones los docentes mediante un plan estructurado, para que de esta manera estén motivados y se sientan identificados con esta institución, de igual forma realizar reuniones y charlas sobre desempeño y desarrollo de los docentes para estimularlos a lograr la calidad educativa con el objetivo que se sientan comprometidos con los objetivos de la institución.
4. Se recomienda al director ejercer un estilo de dirección eficiente y organizado, orientado al logro de objetivos, tomando en cuenta el estilo de liderazgo participativo para que los docentes puedan aportar en el desarrollo y actividades de la institución educativa, así mismo se recomienda que el plan estratégico y operativo de la institución se dé a conocer a todos los docentes y que las políticas institucionales sean más claras, de igual forma hacer partícipe a los docentes de la toma de decisión de las políticas de esta institución con la intención de empoderar a los docentes.

Bibliografía

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional: Como lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de http://www.academia.edu/36640906/comportamiento-organizacional_martha-alles_.pdf
- Aucca Pérez, I. M. (2011). *Clima laboral y nivel de satisfacción del personal de la empresa Sedacusco*. Perú: Universidad Andina del Cusco.
- Barahona Campos, M. A., Cortez Salguero, E. M., & Cruz García, W. S. (2009). *"Estudio y diseño de una propuesta metodológica para evaluar el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Custancingo, departamento de San Salvador"*. El Salvador: Universidad de El Salvador. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/9103/1/T658%20B223e.pdf>
- Brunet, L. (2004). *Clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones* (1 ed.). San Diego - EE. UU.: Trillas.
- Campbell, J. (1990). *Modelo del problema de predicción de rendimiento en industria y psicología organizacional*. California - EE.UU.: Consulting Psychologists Press.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Los Angeles: Mc Graw Hill. Obtenido de http://www.academia.edu/29163488/LIBRO_12_Administracion_de_recursos_humanos._El_capital_humano
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill. Obtenido de <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/218535964/Chiavenato-2009-Comportamiento-Organizacional-2ed-eBook>
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- D' Alessio , F. (2008). *El proceso estratégico*. México: Pearson Centrum. Obtenido de <https://issuu.com/wilmerfermincastillomarquez/docs/-el-proceso-estrategico-un-enfoque->
- Dias Mosto, J. (1991). *Diccionario y manual de contabilidad y administración*. Lima: Editorial de Libros Técnicos.
- Esan. (13 de 07 de 2015). *conexiónesan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/medir-eficientemente-clima-laboral-empresa/>
- Garcia Solarte, M., Salas Arbeláez, L., & Gaviria Martínez, É. (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las PYMES. *AD-minister*(31), 25-46. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1692-02792017000200025&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Hernández Herrera, C. (2011). La motivación y satisfacción laboral de los docentes en dos Instituciones de enseñanza media superior. *Investigación Administrativa*(108), 69-80. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/4560/456045339005/>
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación Sexta edición*. Mexico: Mc Graw Hill.

- Jimenez Ramirez, M. (2017). *"El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa proveedora del sur E.I.R.L. e la ciudad de Puerto Maldonado - 2017"*. Puerto Maldonado: Universidad Andina del Cusco.
- Loli Pineda, A. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública. *Industrial Data*, X(2), 30-37. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81620574005>
- Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo*. Argentina: Cengage Learning. Obtenido de https://www.academia.edu/33102353/Fundamentos_del_Proceso_Administrativo_Fundamentos_del_ADMINISTRACION_Enrique_Louffat
- Luengo, Y. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial, Municipio Mara, Estado de Zulia*. Venezuela: Universidad de Zulia. Obtenido de http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2014-05-22T09:44:24Z-4814/Publico/luengo_cruz_yubisay_coromoto.pdf
- Madero Gómez, S., & Hernández Pozas, O. (2014). Relación entre los factores laborales y motivacionales con creatividad, desarrollo y desidia. *Investigación Administrativa*(114), 7-22. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456044957001>
- Maldonado Radillo, S., Ramírez Barón, M., García Rivera, B., & Chairez Venegas, A. (2014). Compromiso Organizacional de los Profesores de una Universidad Pública. *Conciencia Tecnológica*(47), 12-18. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94431297002>
- Marroquín Pérez, S. A., & Pérez Gutiérrez, L. (2011). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Obtenido de

https://www.academia.edu/20049367/_EL_CLIMA_ORGANIZACIONAL_Y_SU_RELACION_CON_EL_DESEMPEÑO_LABORAL_EN_LOS TRABAJADORES_DE_BURGER_KING_

Mazabel Galarza, C. (2011). *Indicadores de gestión en recursos humanos y su impacto económico en la organización: De lo cualitativo a lo cuantitativo. De lo cualitativo a lo cuantitativo*. Lima: Limas ; Asociación gráfica educativa.

Méndez Álvarez, C. E. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. *Universidad & Empresa*, IV(9), 100-121. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217454006>

Mendoza Aedo, A. H. (2011). *Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la Red N°9 - Callao*. Perú: Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1248/1/2011_Mendoza_Relacion%20entre%20clima%20institucional%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20instituciones%20educativas%20de%20inicial%20de%20la%20Red%20N%C2%B0%209%20Callao.pdf

Mino Pérez, E. M. (2014). *“Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadodes del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque”*. Chiclayo - Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/108/1/TL_Mino_Perez_EdgarMauricio.pdf

Montufar, E. C., Mamani, E., & Ríos, F. M. (2015). *Guía para investigadores*. Sistema de Bibliotecas.

Morales Cartaya, A. (2009). *Capital humano hacia un sistema de gestión en la empresa Cubana*. La Habana: Editora Política.

- Münch, L. (2011). *Liderazgo y dirección*. México: Trillas.
- Omar, A., & Florencia Urteaga, A. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, XIII(2), 353-372. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29213210>
- Ormachea del Carpio, P. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa prestadora de servicios Sedacusco sociedad anonima de la Ciudad del Cusco*. Perú: Universidad Andina del Cusco.
- Palací Descals, F. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid: Pearson Educación S.A. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/234783305/Psicologia-de-La-Organizacion>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVI(3), 493-505. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/280/28016320010/>
- Pérez Huamán, Y. M. (2012). *Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la Red N°1 Pachacutec - Ventanilla*. Perú: Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1253/1/2012_P%C3%A9rez_Relaci%C3%B3n%20entre%20el%20clima%20institucional%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20instituciones%20educativas%20de%20la%20Red%20N%C2%B0%201%20Pachac%20C3%BAtec-Ventanilla.pdf
- Quero Romero, Y., Mendoza Monzan, F., & Torres Hernández, Y. (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica. *Negotium*, IX(27), 22-33. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/782/78230409001/>
- Real Academia Española*. (s.f.). Obtenido de Real Academia Española: <http://www.rae.es>

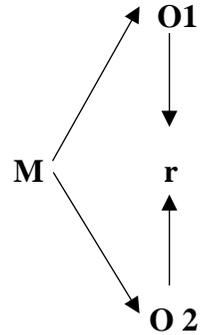
- Robins, S., & A. Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación. Obtenido de https://www.academia.edu/8111704/Comportamiento_organizacional_13a_ed._Robbins
- Rodriguez Mansilla, D. (2007). *Diagnostico organizacional*. México: Grupo Alfa.
- Torres Pacheco, E., & Zegarra Ugarte, S. J. (2015). Clima organizacional y Desempeño Laboral en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la ciudad de Puno - 2014 – Perú. *COMUNI@CCION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, VI(2), 5-14. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000200001&lng=es&nrm=iso. ISSN 2219-7168.
- Valcarcel Muñoz Repiso, A. (2009). *Experiencias de innovación - Docente universitaria*. Salamanca - España: Ediciones Universidad de Salamanca .
- Vázquez Martínez, R., & Guadarrama Granados, J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de Educar*, III(5), 105-131. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31103505>
- Werther, W., & Davis, K. (1995). *Administración de personal*. México: Interamericana de México S.A.

Anexos

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS – CUSCO, 2017”

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables y dimensiones	Metodología
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable independiente	Tipo de investigación:
¿Cuál es el grado de relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús-Cusco, 2017	Determinar el grado de relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco, 2017.	Existe grado de relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús- Cusco, 2017.	Clima organizacional Dimensiones -Ambiente organizacional. -Compromiso organizacional. -Estilo de dirección.	Descriptivo correlacional. Diseño de la Investigación: No experimental y transversal.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable dependiente	Enfoque:
P.E.1 ¿Cuál es el grado de relación que existe entre el ambiente organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús- Cusco, 2017?	O.E.1 Determinar el grado de relación que existe entre el ambiente organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco, 2017.	H.E.1 Existe grado de relación significativa entre el ambiente organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús- Cusco, 2017.	Desempeño laboral	Investigación cuantitativa
P.E.2 ¿Cuál es el grado de relación que existe entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución	O.E.2 Determinar el grado de relación que existe entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución	H.E.2 Existe grado de relación significativa entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la institución		Nivel de investigación: Interpretativa básica

educativa Sagrado Corazón de Jesús- Cusco, 2017?	educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco, 2017.	educativa Sagrado Corazón de Jesús- Cusco, 2017.	Dimensiones	Método:
P.E.3 ¿Cuál es el grado de relación que existe entre el estilo de dirección y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco, 2017?	O.E.3 Determinar el grado de relación que existe entre el estilo de dirección y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco, 2017.	H.E.3 Existe grado de relación significativa entre el estilo de dirección y el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco, 2017.	<ul style="list-style-type: none"> -Trabajo en equipo. -Motivación. -Evaluación. -Competencias del trabajador. 	<p>Hipotético deductivo. –</p> 
Población:				110
Muestra:				86

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**ANEXO 02. INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS
VARIABLE DE ESTUDIO 1: CLIMA ORGANIZACIONAL**

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Distinguido (a) Docente:

El propósito de este cuestionario tiene la finalidad de obtener información acerca del clima organizacional en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús.

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una “X” la casilla correspondiente a la respuesta que mejor describa su opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco. Gracias.

La escala utilizada es de 1 (nunca) al 5 (siempre).

1 (Nunca), 2 (Casi nunca), 3 (A veces), 4 (Casi siempre), 5 (Siempre)

ÍTEMES	1	2	3	4	5
AMBIENTE ORGANIZACIONAL					
1. ¿La infraestructura de su centro de trabajo está en condiciones apropiadas para la enseñanza?					
2. ¿Las condiciones sonoras de su centro de trabajo son las aptas para un óptimo desempeño?					
3. ¿Los equipos y materiales de trabajo están en un estado óptimo?					
4. ¿El ambiente de trabajo le ofrece las comodidades para desempeñar sus funciones?					
5. ¿Las instalaciones de su centro de trabajo son apropiadas?					
6. ¿Su centro de trabajo es salubre (calidad de lo que no es perjudicial para la salud)?					
7. ¿El entorno laboral entre docentes y director de la institución es agradable?					
8. ¿El entorno laboral entre docentes es agradable?					
COMPROMISO ORGANIZACIONAL					
9. ¿Siente identidad en la institución educativa?					
10. ¿Se siente identificado con la institución educativa?					
11. ¿Siente que desea seguir trabajando en la institución educativa?					

12. ¿Siente fidelidad hacia la institución educativa?					
ESTILO DE DIRECCIÓN					
13. ¿Conoce el plan estratégico de la institución educativa?					
14. ¿Conoce el plan operativo de la institución educativa?					
15. ¿El estilo de liderazgo del director es participativo?					
16. ¿El director muestra preocupación porque la Institución sea de lo mejor?					
17. ¿El director evidencia interés porque los docentes tengan todo lo necesario para una enseñanza óptima?					
18. ¿En el estilo de liderazgo del director prevalece el orden?					
19. ¿Las políticas institucionales posibilitan la toma de decisiones en la institución educativa?					
20. ¿Las políticas institucionales facilitan la ejecución de actividades en la institución educativa?					

Gracias por su participación.

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**ANEXO 03. INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS
VARIABLE DE ESTUDIO 2: DESEMPEÑO LABORAL**

CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

Distinguido (a) Docente:

El propósito de este cuestionario tiene la finalidad de obtener información acerca del desempeño laboral en la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús.

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una “X” la casilla correspondiente a la respuesta que mejor describa su opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco. Gracias.

La escala utilizada es de 1 (nunca) al 5 (siempre).

1 (Nunca), 2 (Casi nunca), 3 (A veces), 4 (Casi siempre), 5 (Siempre)

ÍTEMES	1	2	3	4	5
TRABAJO EN EQUIPO					
1. ¿Cuándo trabaja en grupos educativos se establecen metas?					
2. ¿La comunicación permite la fluidez de la información en la institución educativa?					
3. ¿La comunicación entre docentes y director es fluida de modo que esta permita el efecto esperado?					
4. ¿La comunicación interna entre docentes es fluida de modo que esta permita el efecto esperado?					
5. ¿El director promueve la participación de los docentes?					
6. ¿Participa en las actividades de la institución educativa?					
7. ¿El director pide ideas, opiniones y soluciones frente a un problema?					
8. ¿La dirección a través de la dirección académica le permite innovar en la labor académica?					
9. ¿La dirección y grupos académicos le permiten orientarse al logro de objetivos?					
10. ¿Los grupos académicos le incentivan a esforzarse y ser persistente en el desarrollo de actividades?					
MOTIVACIÓN					
11. ¿La dirección le transfiere el sentimiento de mantenerse estable laboralmente?					

12. ¿Se siente satisfecho (a) con la remuneración que percibe?					
13. ¿Cree que su remuneración es la adecuada pese al trabajo que realiza?					
14. ¿Se siente satisfecho (a) con su jornada laboral dentro de la institución educativa?					
15. ¿Cree que es apropiado tener que invertir tiempo en la preparación de sus unidades didácticas, sesiones de aprendizaje y programación curricular después de su jornada laboral sin percibir ningún tipo de remuneración por esas horas extras?					
16. ¿Se siente protegido y seguro en caso tenga un accidente o algún mal?					
17. ¿Siente que la institución considera y reconoce su esfuerzo en el proceso de enseñanza?					
18. ¿Considera apropiado el nivel de recompensas que la institución le da cuando trabaja bien?					
EVALUACIÓN					
19. ¿De acuerdo al horario establecido cumple con todas sus actividades dentro de la institución educativa?					
20. ¿En la planificación establecida desarrolla al 100% la plana curricular?					
21. ¿En su enseñanza toma en cuenta las metas pedagógicas de la institución educativa?					
22. ¿La institución educativa establece métodos para que su enseñanza sea de calidad??					
23. ¿La institución educativa establece procedimientos para que su enseñanza consiga grandes logros?					
24. ¿Colabora en la institución educativa para una mejor enseñanza y calidad educativa?					
25. ¿Colabora para que en la institución educativa exista un ambiente propicio?					
26. ¿Colabora en la institución educativa con aportes sobre técnicas de enseñanza?					
COMPETENCIAS DEL TRABAJADOR					
27. ¿Está dispuesto a aprender nuevos conocimientos, nuevas técnicas de aprendizaje, nuevas tecnologías?					
28. ¿Maneja el proceso pedagógico?					
29. ¿Las capacitaciones que recibe del Ministerio de Educación son las adecuadas?					
30. ¿Las capacitaciones que recibe por parte de la institución educativa y el Ministerio de Educación son frecuentes?					
31. ¿Considera que es necesario que les capaciten con mayor frecuencia?					
32. ¿Considera que tiene la suficiente experiencia para brindar enseñanza de calidad?					
33. ¿La experiencia educativa le hace un docente calificado?					
34. ¿Posee una disposición anticipada a desarrollar nuevas técnicas de enseñanza?					

35. ¿Tiene iniciativa para adquirir nuevos conocimientos?					
36. ¿Tiene iniciativa para ser más innovador en los proyectos educativos?					

Gracias por su participación.

4A: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

I. DATOS GENERALES:

1.1 Título del trabajo de investigación:

“Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco, 2017”

1.2 Investigador: Cristina Jesús Álvarez Guzmán

II. DATOS DEL EXPERTO

2.1 Nombres y apellidos: *EDUARDO WALTER PINARES BONNETT*

2.2 Especialidad: *Dr. Educación - Lic. Educación computación e INF*

2.3 Lugar y fecha: *CUSCO 28 de Marzo de 2018*

2.4 Cargo e institución donde labora: *UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS UPED CUSCO*

Comp onente	Indicadores	Criterios	Deficient e 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios				<input checked="" type="checkbox"/>	
	Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado				<input checked="" type="checkbox"/>	
	Objetividad	Esta expresado en conducta observable				<input checked="" type="checkbox"/>	
Contenido	Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y tecnología				<input checked="" type="checkbox"/>	
	Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad				<input checked="" type="checkbox"/>	
	Intencionalidad	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación				<input checked="" type="checkbox"/>	
Estructura	Organización	Existe una organización lógica				<input checked="" type="checkbox"/>	
	Consistencia	Se basa en aspectos teóricos, científicos de la investigación educativa.				<input checked="" type="checkbox"/>	
	Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables				<input checked="" type="checkbox"/>	
	Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnostico				<input checked="" type="checkbox"/>	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Precede la aplicación

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: *80%*

V. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

(...) Procede su aplicación

(.....) Debe corregirse



UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
FILIAL CUSCO
Dr. Edward W. Pinares Bonnett
COORDINADOR UPED CUSCO

FIRMA Y SELLO DEL EXPERTO
DNI:

**4B: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL**

I. DATOS GENERALES:

1.1 Título del trabajo de investigación:

“Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco, 2017”

1.2 Investigador: Cristina Jesús Álvarez Guzmán

II. DATOS DEL EXPERTO

2.1 Nombres y apellidos: EDUARDO WALTER PINARES BONNETT

2.2 Especialidad: Dr. Educación - Lic. Educación Computación E.I.N.F.

2.3 Lugar y fecha: CUSCO, 28 de marzo de 2018

2.4 Cargo e institución donde labora: UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS - UDEP CUSCO

Comp onente	Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios				X	
	Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado				X	
	Objetividad	Esta expresado en conducta observable				X	
Contenido	Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y tecnología				X	
	Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad				X	
	Intencionalidad	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación				X	
Estructura	Organización	Existe una organización lógica				X	
	Consistencia	Se basa en aspectos teóricos, científicos de la investigación educativa.				X	
	Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables				X	
	Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

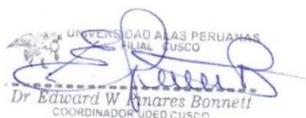
Procede de la aplicación

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 80%

V. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse


 UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
 FILIAL CUSCO
 Dr. Edward W. Pinares Bonnett
 COORDINADOR UDEP CUSCO

.....
FIRMA Y SELLO DEL EXPERTO
DNI:

5A: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

I. DATOS GENERALES:

1.1 Título del trabajo de investigación:

“Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco, 2017”

1.2 Investigador: Cristina Jesús Álvarez Guzmán

II. DATOS DEL EXPERTO

2.1 Nombres y apellidos: *Sda Antonia Mosquera Sotomayo*

2.2 Especialidad: *Doctora en Educación*

2.3 Lugar y fecha: *Cusco 28 de Marzo del 2018*

2.4 Cargo e institución donde labora: *Docente - UAP filial Cusco*

Comp onente	Indicadores	Criterios	Deficient e 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios			✓		
	Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado			✓		
	Objetividad	Esta expresado en conducta observable			✓		
Contenido	Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y tecnología			✓		
	Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad			✓		
	Intencionalidad	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación			✓		
Estructura	Organización	Existe una organización lógica			✓		
	Consistencia	Se basa en aspectos teóricos, científicos de la investigación educativa.			✓		
	Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables			✓		
	Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico			✓		

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Favorable

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: *60%*

V. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

(*si*...) Procede su aplicación

(.....) Debe corregirse



 FIRMA Y SELLO DEL EXPERTO
 DNI: *23844608*

5B: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

I. DATOS GENERALES:

1.1 Título del trabajo de investigación:

“Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco, 2017”

1.2 Investigador: Cristina Jesús Álvarez Guzmán

II. DATOS DEL EXPERTO

2.1 Nombres y apellidos: Jda Antonia Mosqueira Sotomayor

2.2 Especialidad: Doctora en Educación

2.3 Lugar y fecha: Cusco, 28 de marzo del 2018

2.4 Cargo e institución donde labora: Docente - UAP filial Cusco

Componente	Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios				/	
	Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado			/		
	Objetividad	Esta expresado en conducta observable			/		
Contenido	Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y tecnología				/	
	Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad				/	
	Intencionalidad	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación			/		
Estructura	Organización	Existe una organización lógica			/		
	Consistencia	Se basa en aspectos teóricos, científicos de la investigación educativa.				/	
	Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables			/		
	Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico			/		

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Favorable

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 78%

V. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

(SI) Procede su aplicación

(.....) Debe corregirse

Mosqueira
.....
FIRMA Y SELLO DEL EXPERTO
DNI: 23844688

6A: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

I. DATOS GENERALES:

1.1 Título del trabajo de investigación:

“Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco, 2017”

1.2 Investigador: Cristina Jesús Álvarez Guzmán

II. DATOS DEL EXPERTO

2.1 Nombres y apellidos: Elena SJS Escobedo

2.2 Especialidad: Mg. en Administración

2.3 Lugar y fecha: Cusco, 25 de Mayo del 2016

2.4 Cargo e institución donde labora: Universidad Alas Peruanas (Cusco)

Componente	Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios				X	
	Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado				X	
	Objetividad	Esta expresado en conducta observable				X	
Contenido	Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y tecnología				X	
	Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad				X	
	Intencionalidad	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación				X	
Estructura	Organización	Existe una organización lógica				X	
	Consistencia	Se basa en aspectos teóricos, científicos de la investigación educativa.			X		
	Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables			X		
	Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico			X		

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Aplicar

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 70%

V. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

(..Si..) Procede su aplicación

(.....) Debe corregirse


FIRMA Y SELLO DEL EXPERTO
DNI: 23840425

**6B: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL**

I. DATOS GENERALES:

1.1 Título del trabajo de investigación:

“Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco, 2017”

1.2 Investigador: Cristina Jesús Álvarez Guzmán

II. DATOS DEL EXPERTO

2.1 Nombres y apellidos: Elena SJS Echeverri

2.2 Especialidad: MgT. en Administración

2.3 Lugar y fecha: Cusco 28 de Mayo del 2016

2.4 Cargo e institución donde labora: Universidad Alas Peruanas (Cusco)

Componente	Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios				✓	
	Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado				✗	
	Objetividad	Esta expresado en conducta observable				✗	
Contenido	Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y tecnología				✗	
	Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad				✗	
	Intencionalidad	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación				✗	
Estructura	Organización	Existe una organización lógica				✗	
	Consistencia	Se basa en aspectos teóricos, científicos de la investigación educativa.				✗	
	Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables			✗		
	Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico			✗		

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Aplicar

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:.....

V. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

(7.8) Procede su aplicación

(.....) Debe corregirse

.....
 FIRMA Y SELLO DEL EXPERTO
 DNI: 23840425

7: SOLICITUD PARA APLICACIÓN DE INSTRUMENTO (CUESTIONARIO)

Apellidos y Nombres (del Alumno): Cristina Jesús Álvarez - Guzmán

Asunto: Solicito aplicar instrumento de recolección de datos (cuestionario).



Nº de Expediente
Sello y Firma de Recepción

Nº 120856



Fecha: 24 / 04 / 2018

FIRMA DE INTERESADO

SOLICITA: APLICAR INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS (CUESTIONARIO)

SEÑOR:

**DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS
RICARDO PICCHUTITO BEJAR**

Respetuosamente previo un cordial saludo señor director, Yo, Cristina Jesús Álvarez Guzmán identificado con Documento Nacional de Identidad N° 72208305, con domicilio en Urb. Túpac Amaru G-12 San Sebastián, de esta ciudad, ante Usted expongo:

Siendo bachiller de la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Alas Peruanas, solicito se me permita aplicar un instrumento de recolección de datos (cuestionario), de la investigación titulada "Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Docentes en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús – Cusco 2017" a 86 docentes de su prestigiosa Institución Educativa, para optar al título de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales en la Universidad Alas Peruanas.

Por lo expuesto, Solicito a Ud. Pueda acceder a mi Petición.

Cusco, 24 abril de 2018

Cristina Jesús Álvarez Guzmán

DNI - 72208305

