



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA ISAAC NEWTON, CAJAMARCA 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración**

**Autores:**

Wilbert Omar Fernández Carrera  
Venecia Celeste Ibáñez Ruidias

**Asesor:**

Dr. Isaías Armando Montenegro Cabrera

Cajamarca – Perú  
2018

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por las Bachilleres **Wilbert Omar Fernández Carrera y Venecia Celeste Ibáñez Ruidías**, denominada:

“RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON EL DESEMPEÑO  
LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA PRIVADA ISAAC NEWTON, CAJAMARCA 2018”

---

Dr. Isaías Armando Montenegro Cabrera  
ASESOR

---

Mg. Walter Terán Ramírez  
JURADO  
PRESIDENTE

---

Dr. José Cortegana Salazar  
JURADO

---

Mg. Fernando Guerrero Figueroa  
JURADO

## DEDICATORIA

A Dios por darnos la oportunidad de vivir y estar con nosotros en cada paso que damos, por fortalecer nuestro corazón e iluminar nuestra mente y nuestro camino, por habernos permitido llegar hasta este punto, por toda la paciencia que creó en nosotros para continuar y no fracasar y por todo su infinito amor.

A nuestros padres por ser el pilar en nuestras vidas y por apoyarnos en todo momento.

A nuestros hijos quienes son la mayor bendición de nuestras vidas, el tesoro más preciado que Dios nos ha dado, quienes son el motor y motivo que nos impulsen a seguir adelante y mejorar en todas las áreas de nuestras vidas, para ser un buen ejemplo para ellos.

A nuestros hermanos por ser un ejemplo en nuestras vidas y de los cuales aprendimos aciertos y a sobrellevar momentos difíciles, por sus consejos, sus valores y por la motivación constante que nos permitieron ser mejores personas.

A nuestras parejas por estar siempre a nuestro lado en todo momento, por su comprensión, paciencia, tolerancia y amor, dándonos ánimos, fuerza y valor para seguir adelante.

¡Gracias a ustedes por creer en nosotros, hoy podemos ver alcanzada nuestra gran meta!

## AGRADECIMIENTO

A Dios todo poderoso por guiar nuestros pasos y por habernos permitido culminar de manera satisfactoria nuestra carrera universitaria.

Un especial agradecimiento a nuestra casa superior de estudios “Universidad Privada del Norte - Cajamarca” por habernos preparado y fomentado en nosotros los conocimientos, teóricos y prácticos para poder realizarnos como profesionales.

A nuestro asesor de Tesis, el Dr. Isaías Armando Montenegro Cabrera, por su generosidad al brindarnos la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia científica en un marco de confianza, afecto y amistad, fundamentales para la finalización de este trabajo.

A la I.E.P. Isaac Newton de Cajamarca, por brindarme el espacio, la infraestructura y todas las facilidades durante el proceso de recolección de datos, así como a todos los colaboradores por su comprensión, apoyo y participación en el estudio para desarrollar nuestro trabajo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Contenido

<a href="#">ÍNDICE DE CONTENIDOS</a> .....	v
<a href="#">ÍNDICE DE TABLAS</a> .....	vii
<a href="#">ÍNDICE DE FIGURAS</a> .....	viii
<a href="#">RESUMEN</a> .....	ix
<a href="#">ABSTRACT</a> .....	x
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>11</b>
1.1. Realidad problemática	
1.2. Formulación del problema	
1.3. Justificación	
1.4. Limitaciones	
1.5. Objetivos	
1.5.1. Objetivo general	
1.5.2. Objetivos específicos	
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
a) Antecedentes	
b) Bases teóricas	
c) Definición de termino básicos	
<b>CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS</b> .....	<b>34</b>
3.1. Formulación de la hipótesis general	
3.2. Formulación de las hipótesis específicas	
<b>CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA</b> .....	<b>31</b>
4.1. Operacionalización de variables	
4.2. Diseño de investigación	

**4.3. Unidad de estudio**

**4.4. Población**

**4.5. Muestra (muestreo o selección)**

**4.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de dato**

**4.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos**

<b>CAPÍTULO 5. RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
<b>CAPÍTULO 6. DISCUSIONES .....</b>	<b>46</b>
<b>CAPITULO 7. CONCLUSIONES .....</b>	<b>48</b>
<b>CAPITULO 8. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>49</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>52</b>
<b>1. MATRIZ DE CONSISTENCIA.</b>	
<b>2. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO 1: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>3. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO 2: DESEMPEÑO LABORAL</b>	
<b>4. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clima Organizacional con el Desempeño Laboral de la I.E.P. Isaac Newton Cajamarca 2018.....	42
Tabla 2 Clima Organizacional en la dimensión de la comunicación interpersonal con el Desempeño Laboral de la I.E.P. Isaac Newton Cajamarca año 2018 .....	43
Tabla 3 Clima Organizacional en la dimensión autónoma con el Desempeño Laboral de la I.E.P. Isaac Newton Cajamarca año 2018 .....	44

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Referencias, de El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 36).....	22
--	----



## RESUMEN

El propósito de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional con el desempeño laboral en los colaboradores de la Institución Educativa Privada Isaac Newton, Cajamarca 2018.

El diseño de la investigación es no experimental – correlacional - transversal. La prueba estadística para establecer la correlación entre las variables fue la de Spearman, para variables ordinales. Se evaluaron a 51 colaboradores (docentes). En tal sentido se aplicaron dos instrumentos de recojo de información. El primero fue una escala con 5 opciones que permitió recoger información respecto al clima organizacional que perciben los colaboradores, esta variable tuvo un total de 22 ítems. El segundo instrumento para el desempeño laboral fue una escala de 5 opciones y tuvo un total de 38 ítems. Los valores de la escala Likert son: siempre, la mayoría de las veces sí, algunas veces sí y algunas veces no, la mayoría de veces no, y nunca.

A través del Alfa de Cronbach se estableció la confiabilidad de los referidos instrumentos 0.785 para ambas variables.

Los resultados muestran una correlación positiva baja entre ambas variables.

Tales resultados corroboran con lo que se señaló en la tesis considerados en los antecedentes de la investigación, las cuales indican la relación entre ambas variables.

Palabras Claves: Clima organizacional, desempeño laboral

## ABSTRACT

The purpose of the present investigation was to determine the relationship that exists between the organizational climate with the work performance in the collaborators of the Private Educational Institution Isaac Newton, Cajamarca 2018.

The design of the research is non-experimental - correlational - transversal. The statistical test to establish the correlation between the variables was that of Spearman, for ordinal variables. 51 collaborators (teachers) were evaluated. In this regard, two information gathering instruments were applied. The first was a scale with 5 options that allowed to collect information regarding the organizational climate that employees perceive, this variable had a total of 22 items. The second instrument for job performance was a scale of 5 options and had a total of 38 items. The values of the Likert scale are: always, most of the time yes, sometimes yes and sometimes not, most times not, and never.

Through the Cronbach's Alpha, the reliability of the aforementioned 0.785 instruments was established for both variables.

The results show a low positive correlation between both variables.

These results corroborate with what was pointed out in the thesis considered in the background of the investigation, which indicate the relationship between both variables.

Keywords: Organizational climate, work performance

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.6. Realidad problemática

En el mundo entero, las organizaciones están caracterizadas por una alta competitividad y la búsqueda continua de la excelencia en la calidad de los servicios que ofrecen las personas de manera individual o colectiva. Los procesos de competitividad global han transformado la organización del trabajo. (Forastieri, 2016).

Es importante que desde la cabeza de la organización se tenga claro que las personas que laboran dentro de la firma son el activo más importante de una compañía y que así, se trabaje a través de esta estrategia por forjar un ambiente positivo que favorezca su desarrollo, ya que en la medida en la que vaya creciendo el equipo y se vaya empoderando, irá creciendo la empresa. El problema de las pequeñas y medianas empresas es que no tienen una estrategia ni un método de trabajo. Una estrategia es un documento que diga qué es lo que se quiere lograr, hacia dónde se va a caminar y que señale dos o tres objetivos, explica la especialista. Uno de estos objetivos, tiene que estar orientado al capital humano y a cómo mejorar su satisfacción laboral. (Maldonado, 2016).

Existe mucha controversia con las evaluaciones de desempeño, como muestran las investigaciones. Por ejemplo, 50% de personas opinan que su evaluación de desempeño es injusta. Además, uno de cada cuatro empleados detesta las evaluaciones de desempeño más que cualquier cosa en su vida laboral. Y un 28% de gerentes de recursos humanos piensa que los jefes y gerentes solo llenan los formularios de evaluación de desempeño por cumplir y salir del tema. Lo positivo de estas evaluaciones es que permiten que las personas sean informadas de su desempeño de forma periódica y, como consecuencia, se pueda establecer una meritocracia para ascensos y aumentos de sueldo. Lo negativo es que los usuarios la sienten como un proceso burocrático que no aporta valor. Por otro lado, como menciona el estudio de People IQ, un 87% de los empleados y jefes encuestados piensan que son improductivas. (Fischman, 2017).

En referencia a la competitividad, un estudio realizado en España, Estados Unidos y Latinoamérica concluye que el 80% de las Pymes fracasan antes de los cinco años y el 90 % no llega a los 10 años. Los analistas empresariales se orientan más a identificar las causas del fracaso de las Pymes en la capacidad de gestión, en la competitividad y en la baja productividad, todo lo anteriormente mencionado es asociado directamente con el desempeño laboral. Al respecto el ministro de economía, lamentó la baja productividad empresarial en el Perú, que es sólo el 20% si se compara con empresas de Estados Unidos,

España y el resto de Latinoamérica. El mayor déficit está en la microempresa y pequeña empresa, que da empleo al 80% de los trabajadores del país. (Lastra, 2012)

Es lamentable que en Cajamarca no haya información respecto a mediciones de clima organizacional y desempeño laboral en el sector privado de educación, ya que en su mayoría se niega a brindar ese tipo de información, mucho menos de participar en investigaciones de medición de clima organizacional y desempeño laboral.

La Institución Educativa Privada Isaac Newton, con 21 años de creación, con prestigio en la comunidad Cajamarquina. Dentro de sus objetivos se encuentran el brindar servicios de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de todos los usuarios (alumnos), así como también ser una empresa competitiva y así seguir manteniendo su permanencia en el campo educativo. Se realizó un análisis y como resultado se observó que las relaciones interpersonales en algunos grupos son inadecuadas, igualmente se observó ausentismo en asambleas convocadas por la administración, permisos frecuentes de algunos colaboradores sin previa comunicación, como consecuencia el desempeño de los colaboradores no es el esperado por la empresa.

Frente a este contexto, se realizó una investigación para determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral en los colaboradores de la Institución Educativa Privada Isaac Newton de Cajamarca, 2018.

### **1.7. Formulación del problema**

¿Qué relación existe entre el clima organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores de la Institución Educativa Privada Isaac Newton de Cajamarca, 2018?

### **1.8. Justificación**

Esta investigación se realizó debido a que en la Institución Educativa Privada Isaac Newton de Cajamarca, existe una dificultad en cuanto al desempeño laboral. Todo ello a causa de diferentes factores como el clima organizacional y otros. La finalidad de la investigación es determinar el clima organizacional y su relación en el desempeño laboral. Para poder diagnosticar malestares que perjudiquen el buen desarrollo del desempeño laboral. Cabe destacar que el capital humano es el principal factor que influye en la creación del valor, para los colaboradores. Asimismo, este estudio se realizó con el fin de determinar los problemas que genera un clima organizacional inadecuado. Ya que un clima organizacional permite elevar sus niveles de productividad al colaborador en su puesto de trabajo y en su desarrollo personal, dentro de un determinado espacio o lugar. También, cabe señalar que

un adecuado desempeño laboral de los colaboradores depende básicamente de un adecuado clima organizacional, sumando a ello los conocimientos necesarios para su aplicación, Asimismo, el buen desempeño laboral, permite la realización de las actividades asignadas y contribuye al logro de los objetivos de la organización. En la actualidad no se le está dando la importancia necesaria, por lo cual la presente investigación se profundiza en ella. Ya que ello permitirá a la institución educativa, optimizar el desempeño laboral de sus colaboradores.

#### Justificación teórica

Desde el punto de vista teórico esta investigación es relevante porque permite entender el problema de la investigación analizando el modelo teórico de Tamayo Saborit y Traba Ravelo para la variable clima organizacional y en la variable desempeño laboral se menciona la teoría Winslow Taylor.

#### Justificación práctica

En esta institución privada de educación se han observado algunas discusiones entre miembros del personal docente, personal alterado o nervioso, personal inconforme con las clases de reforzamiento, las cuales no son pagadas, faltas y cambios frecuentes en los horarios establecidos dentro de Institución Educativa Isaac Newton. Esas situaciones influyen en el desempeño de los colaboradores, es por esa razón que se considera que esta investigación será de utilidad ya que a través de ella se determinará las situaciones o condiciones que pueden tener relación con el desempeño laboral. Asimismo la institución como empresa podrá tomar las medidas que considere necesarias para afrontar y contrarrestar esas situaciones.

#### Justificación valorativa

Esta investigación será de gran valor porque permitirá identificar las dimensiones del clima organizacional que condicionan el desempeño laboral de los colaboradores. Así mismo se podrá concientizar a todos los involucrados sobre la importancia del clima organizacional y su relación con su desempeño laboral.

#### Justificación académica

Esta investigación tiene relevancia académica en la medida que aportará información actualizada sobre el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en el sector educación, estas dos variables son importantes, ya que como se ha mencionado el clima organizacional y el desempeño laboral son factores comunes en todos los campos laborales, así mismo es importante para los investigadores ya que nos permitirá tener un conocimiento más amplio y un mejor manejo del tema en estudio. Finalmente, esta

investigación servirá de base para la realización de otras investigaciones que deseen profundizar sobre el tema.

## **1.9. Limitaciones**

A lo largo de la investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

En primer lugar, se consideró realizar la investigación incluyendo a otras Instituciones Privadas de la ciudad de Cajamarca, pero eso no fue posible ya que la mayoría de las Instituciones no accedieron a brindar información ni a participar en la investigación. Por esa razón la investigación sólo se realizó en la Institución Educativa Privada Isaac Newton que sí decidió participar en la investigación.

Los colaboradores no cuentan con un tiempo libre para aplicar la encuesta y algunos no tienen disposición de realizar la encuesta sin embargo, se buscó los puentes entre horas de clases para no afectar el cumplimiento de sus actividades diarias.

Los trabajadores no siempre se sienten en la libertad para expresar sus opiniones respecto a las situaciones que les generan dificultades en su clima organizacional por temor a que sea mal visto por la Institución o sus representantes. Dicha limitación pudo ser superada mediante la sensibilización de los docentes para la colaboración con la investigación, explicándoles que la recolección de la información será de forma anónima, confidencial y que los resultados no se mostrarían de manera individual sino general.

## **1.10. Objetivos**

### **1.10.1. Objetivo general**

Conocer la relación entre el clima organizacional con el desempeño laboral en los colaboradores de la Institución Educativa Isaac Newton., Cajamarca 2018.

### **1.10.2. Objetivos específicos**

- Conocer la relación del clima organizacional en la dimensión de la comunicación interpersonal con el desempeño laboral en los colaboradores de la Institución Educativa Privada Isaac Newton, Cajamarca 2018.
- Conocer la relación del clima organizacional en la dimensión de autonomía laboral con el desempeño laboral en los colaboradores de la Institución Educativa Privada Isaac Newton, Cajamarca 2018.
- Conocer la relación del clima organizacional en la dimensión de la motivación laboral con el desempeño laboral en los colaboradores de la Institución Educativa Privada Isaac Newton, Cajamarca 2018.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### d) Antecedentes

Se revisaron estudios efectuados en el ámbito internacional y nacional con relación al presente estudio de investigación, las mismas que serán detalladas a continuación.

Según los antecedentes nacionales, se consideran los siguientes:

Según Barriga (2016), en su tesis “*Clima organizacional y desempeño docente en la Universidad Jaime Bausate y Meza, Jesús María Lima, 2016*” concluyó que el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño docente en la Universidad “Jaime Bausate y Meza” Lima 2016. El estudio tuvo una población conformada por 80 docentes y tuvo una muestra de 40 docentes. El diseño de la investigación fue transeccional, correlacional, causal, bivariada y transversal. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios. Se obtuvo como resultado que el coeficiente de correlación Rho de Spearman fue de 0,755 y el p\_ valor es de 0,001 por lo tanto, se concluyó que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 motivo por el cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna que sugiere que el clima organizacional de si se relaciona con el desempeño docente.

Según García y Segura (2014), en su tesis “*El clima organizacional y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay en la ciudad de Ancash*”, concluyo que el clima organizacional y el desempeño docente se relacionan moderadamente, pero de manera muy significativa. La población estuvo constituida por 65 docentes de las 11 localidades que conforman el distrito de Cajay. Se trató de una investigación no experimental, transversal correlacional. También se decidió determinar qué relación existe entre las relaciones interpersonales y la evaluación en las instituciones educativas del distrito de Cajay. Los resultados demostraron que entre estas dos dimensiones existe una relación baja ( $\rho = .329^{**}$ ), pero muy significativa ( $**p < .01$ ). Por un lado, las 79 relaciones interpersonales entre trabajadores de una institución educativa tienen que ser positivas y, por otro, la planificación se debe realizar sin perder de vista la consecución de los objetivos propuestos

Para Callomamani (2013), en su investigación “*La Supervisión Pedagógica y el Desempeño Laboral de los Docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores*”,

Universidad Nacional de San Marcos – Perú; concluyo lo siguiente: La supervisión pedagógica influye significativamente en el desempeño laboral del docente, puesto que se halló un P valor 0.000 a un nivel de significancia de 5%, con una correlación de 0.863 entre los factores de estudio además el monitoreo pedagógico influye significativamente en el desempeño laboral del docente, puesto que se halló un P valor 0.000 a un nivel de significancia de 5%, con una correlación de de 0.810 entre los factores de estudio y el acompañamiento pedagógico influye significativamente en el desempeño laboral del docente, puesto que se halló un P valor 0.000 a un nivel de significancia de 5%, con una correlación de 0.800 entre los factores de estudio

Por otro lado, Arizmendi Díaz (2015), en su investigación “*La relación del Clima Organizacional en la Motivación de logro de trabajadores Mexicanos, en la 25 Universidad Nacional Autónoma de México*”. La investigación llegó a las siguientes conclusiones: Se identificó la existencia de una relación significativa entre el factor maestría de motivación de logro y los factores de clima organizacional; satisfacción de los trabajadores, relaciones sociales entre los miembros de la organización, unión y apoyo entre los compañeros de trabajo, consideración de los directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo y liderazgo de directivos. Concluyendo así, que en un mejor clima organizacional, hay una mayor preferencia por desempeñar tareas difíciles, buscando la perfección en el trabajo. Entre el factor competitividad de la motivación de logro y tres factores de clima organizacional: satisfacción con el trabajo, unión y apoyo entre los compañeros y beneficios y recompensas se observa una relación significativa, con esto concluye que en un clima organizacional favorable se describe el deseo de ser mejor en situaciones interpersonales.

Según Yubisay (2013), en su tesis: “*Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en Centros de Educación Inicial, Universidad Del Zulia – Venezuela*”; Luego de analizar los resultados obtenidos se desprenden de ellos las siguientes conclusiones: 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.



Campos (2013), en su tesis “*Modelo de asociación entre elementos de satisfacción y desempeño laboral en los docentes universitarios (Tesis doctoral) Universidad de Montemorelos. México*”. La investigación fue descriptiva con enfoque cuantitativo y correlacional donde se aplicó un instrumento a 214 docentes de siete distintas universidades. El principal proceso estadístico estuvo basado en el análisis de diagramas de secuencias a través de modelos de ecuación estructural, el cual se pudo realizar con el uso del AMOS 6.0. Los resultados obtenidos muestran que el primordial modelo tiene un (2/5) 40% de bondad de ajuste admisible y uno muy próximo; lo mismo para el modelo alternativo, mientras que el modelo alterno dos dio muestra de tres de cinco (3/5) de bondad de ajuste aceptable y uno (1) muy próximo. Dando cuenta que el modelo primordial y el alterno uno 14 no pudieron explicar la causa de las relaciones entre las variables latentes, sin embargo, el modelo alternativo dos si indican poder explicar la relación existente entre el factor de satisfacción laboral y desempeño laboral.

#### e) Bases teóricas

##### Clima organizacional

El clima organizacional se constituye en un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos.

Muchas empresas e instituciones reconocen que uno de los activos fundamentales es su factor humano y para estar seguro de la solidez de este recurso, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación de personal y puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y su desempeño laboral.

El clima organizacional es el estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategia. (Ivancevich, Konopaske, Robert y Matteson, 2006)

El clima organizacional positivo es “el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos, que se miden, se desarrollan

y se administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actual”. (Luthans, 2008)

En relación al clima (Etkin, 2007), menciona que utilizar el concepto de clima “tiene un sentido metafórico y refiere al estado del tiempo, en el cual se trabaja en la organización, si es favorable o contrario a las actividades, sobre todo en el plano de lo social”. Asimismo, manifiesta que el clima en la organización es un concepto que refiere a las apreciaciones subjetivas en el marco de las relaciones de trabajo. Se puede considerar como una evaluación que refleja los estados de ánimo respecto de la organización y que afecta (moviliza o limita) los desempeños individuales.

El clima es en principio, una cuestión ajena a la tarea que esté realizando el individuo, dado que pueden observarse diferentes sensaciones de clima en personas que desarrollan el mismo trabajo, y es que la percepción que de la realidad albergan las personas, puede no ser consciente en muchos casos y, en otros, estar distorsionada por otra serie de elementos contaminantes. El análisis del clima organizacional debe concebirse, más que como un estado, cercado en el tiempo, como un proceso dinámico que varía en función de unas coordenadas espacio-temporales, sin que por esto pueda asegurarse una proyección del mismo, aún en el corto plazo. Por ello, desarrollar la capacidad de anticipación a situaciones adversas y comprometidas, permitirá amortiguar la degradación del mismo, mediante el tratamiento preventivo de los síntomas y, lo que es más importante, entender qué variables se encuentran como telón de fondo. Por otro lado, la definición de un modelo de gestión por competencias ayuda a la construcción de una dinámica organizativa y de gestión de recursos humanos, explicitando los valores, los códigos éticos y deontológicos de quien se encuentra en la organización, dirigiendo sus comportamientos, remarcando lo que se espera de él y del grupo, lo que sin duda contribuye notablemente a la búsqueda de un clima organizacional satisfactorio. Nuestra aportación, a la vista de las argumentaciones anteriores, quiere enfatizar en la idea de que tanto el contexto organizativo, el contenido del trabajo, el significado del grupo como la apreciación personal del individuo. (Olaz, 2009)

El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de personas y señala que este concepto ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en distintos tipos de organizaciones, las cuales se encuentran en la permanente búsqueda de técnicas para su medición. Existen investigaciones que han comprobado empíricamente, que es más probable obtener mejores resultados laborales, un alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio. (Méndez, 2006)

Finalmente “el clima no es una causa en sí misma sino un enlace que se construye entre diferentes actores, y que hace posible una relación virtuosa entre el individuo y la organización”. Por ejemplo, una estructura democrática favorece, aunque no determina, un ambiente en donde es posible una fuerte motivación que mejore el desempeño. Y esto a su vez permite sostener una estructura que se considera deseable. (Etkin, 2007)

#### Definiciones de clima organizacional

El interés suscitado por el campo del clima organizacional está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

El clima organizacional es “el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”. (Forehand G.A., Gilmer B., 1964)

Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social.

Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, por tanto, no es de extrañar que en sus investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima organizacional laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona.

El clima organizacional es el ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización. (Segredo Pérez, 2013)

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades. El clima organizacional presente en una empresa de servicio 5 | Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo. Enero - Junio 2016 Vol. 1 N° 25 personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades”. (Chiavenato, 2011)

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando el Clima Organizacional. Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, lo cual confirma el principio de que "la gente feliz entrega mejores resultados". (Soto Medina, 2015)

El clima organizacional es "la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización" (García Lazarte, 2009)

El clima organizacional es "la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo". (Weinert, 1985)

Por otro lado, la postura operacionalista o "fenomenológica" considera "al clima organizacional como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima organizacional está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones". (Peiró, J. M., Prieto, F, 1996)

A (Gellerman, 1960) se le atribuye la introducción por primera vez en psicología industrial/organizacional, llegó a la conclusión de que clima era el "carácter" de una compañía e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo:

Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.  
Estudiar a las personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.  
Revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes.  
Es indispensable entregar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellos.

#### Tipos de climas organizacionales

Tememos distintos tipos de climas, ahora veamos cual se acerca más a nuestra realidad y que tipo de resultados estamos obteniendo y así ver cual ayude a la eficiencia y eficacia de los empleados.

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones, los cuales son:

Clima Autoritarismo explotador, en este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Clima Autoritarismo paternalista, este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de 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 Consultivo, es 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. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Clima Participación en grupo, es 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 subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Figura 1 Referencias, de El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencia



Firuga 1: Tipos de clima organizacional. Tomado de T-CONSULTING

### Factores influyentes en el clima organizacional

En la línea de la teoría cognitiva, (Weinert, 1981) apunta la existencia de los siguientes factores influyentes en el clima:

- La manera con que el individuo percibe su medio ambiente laboral.
- La valencia que él atribuye a determinados resultados esperables de su esfuerzo personal.
- Las instrumentalidades que conoce en relación con dichos resultados.
- Las expectativas que pone en su labor, lo cual, a su vez, influye en su conducta y actitudes laborales.

### Dimensiones del clima organizacional

#### Dimensión Comunicación interpersonal.

Fonseca (2008) afirma que comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes".

Antonio (2013) afirmó que la comunicación ocurre cuando hay "interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor)" realizando la "ley de bivalencia", en la que 39 todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor. "Es la correspondencia de mensajes con posibilidad de retorno mecánico entre polos igualmente dotados del máximo coeficiente de comunicabilidad".

Los únicos entes capaces de presentar comportamientos comunicacionales y sociales, de transmitir y recibir intelectual y sensorialmente son los seres racionales, (los seres humanos) los cuales poseen lo que Pasquali denominó el "con-saber" de la conciencia de la co-presencia de ambos para que se dé la comunicación, (el saber que existen dos presencias, la del "otro" y la propia), que interactúan simétricamente, tratando de acondicionar la voluntad de entendimiento mutuo, es lo que se denomina diálogo. Expresa que "No hay "comunicación" ni relaciones dialécticas de otro tipo con la naturaleza y la materia bruta" en este caso sólo existe una "relación monovalente" o una "relación de información", donde los mensajes emitidos no tendrían retorno mecánico, ya que los participantes presentan un bajo coeficiente de comunicabilidad.

La comunicación interpersonal como el proceso de compartir información con otros individuos. Para estar completo, el proceso de comunicación interpersonal debe tener los siguientes tres elementos básicos (Certo, 1984):

- a- Fuente / codificador. La fuente /codificador es aquella persona en la situación de comunicación interpersonal que origina y codifica la información que desea compartir con otra persona. La codificación es el proceso de disponer la información en alguna forma que puede ser recibida y comprendida por otra persona.
- b- Señal. La información codificada que la fuente pretende compartir constituye un mensaje. Un mensaje que ha sido transmitido de una persona a otra se denomina señal.
- c- Decodificador / destinatario es aquella persona con la cual la fuente trata de compartir información. Este individuo recibe la señal y decodifica o interpreta el mensaje para determinar su significado.

La decodificación es el proceso que se sigue para volver a convertir los mensajes en información. En todas las situaciones de comunicación interpersonal, el significado del mensaje es un resultado de la decodificación. El decodificador /destinatario se denomina destinatario o destino.

#### Dimensión Autonomía laboral

La autonomía es el principio por medio del cual la voluntad se hace partícipe de la moralidad, es en virtud de lo cual es posible que ésta (la voluntad racional) formule un imperativo categórico. Cuando la voluntad toma por ley alguna que no está dada por su propia razón práctica sino por un objeto exterior que la determina, ésta actúa moralmente por motivos subjetivos e intereses particulares (conforme al deber), más que por el deber mismo. (Kant, 2008)

Según Kohlberg (1992) plantea dilemas morales a diferentes adultos y ordenando las respuestas. Sus estudios recogieron información de diferentes latitudes (EE.UU, Taiwán, México) para eliminar la variabilidad cultural, y se centraron en el razonamiento moral, y no tanto en la conducta o sus consecuencias. De esta manera, Kohlberg estableció tres estadios de moralidad, cada uno de ellos subdividido en dos niveles. Se leen en sentido progresivo, es decir, a mayor nivel, mayor autonomía.



Estadio pre convencional: las normas se cumplen o no, en función de las consecuencias.

Nivel 1: Orientación egocéntrica. La norma se cumple para evitar un castigo (ejemplo: no le pego a mi compañero de carpeta porque si no me castigan).

Nivel 2: Orientación individualista. La norma se cumple para obtener un premio (ejemplo: cumplo mis tareas escolares porque así mis padres me compran lo que yo quiero).

Estadio convencional: las normas se cumplen en función del orden establecido.

Nivel 3: Orientación gregaria. La norma se cumple para satisfacer a los demás (debo ser una buena persona para que mis padres se sientan orgullosos de mí).

Nivel 4: Orientación comunitaria. La norma se cumple para mantener el orden social (debo cumplir con mi función dentro de la sociedad).

Estadio pos convencional: las normas se cumplen en función de la aceptación individual y de los valores que comportan.

Nivel 5: Orientación relativista. La norma se cumple en función de un consenso, y no se pueden desobedecer (debo respetar las normas en beneficio común, en función de un consenso voluntario).

Nivel 6: Orientación universalista. La norma se cumple cuando respetan valores universales, y si no, se desobedecen (cualquier acción se basa en el respeto de la dignidad de los demás, o de lo contrario es legítima la desobediencia).

Kohlberg afirma que los niños viven en el primer estadio, mientras que apenas un 20 % de los adultos llegan al nivel 5, y solamente un 5 % alcanza el nivel 6. A pesar de las críticas contra el modelo de Kohlberg, hoy en día goza de amplio consenso y reconocimiento

### Dimensión Motivación laboral

La motivación “Es la disposición para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condicionada de ese algo”. (Robbins, 2013)

Con respecto del autor citado, la motivación es la voluntad de cada una de las personas que ponen para desarrollar una determinada actividad según sus expectativas que benefician o les interesa de esta forma cumplir sus objetivos de forma grupal o personal.

El proceso de motivación se considera en el área administrativa que busca influenciar en la conducta de las personas, con la premisa básica de que es el motor principal para que la gente trabaje en forma más eficiente, e incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la psicología humana en un sentido particular y comprometido. (Stoner , Freeman & Gilberth, 1996)

La motivación es: “Un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. (Koontz & Weihrich, 1998)

### Desempeño laboral

Actualmente, en la gestión de administración de recursos humanos el desempeño laboral es un aspecto muy importante. Desde hace mucho tiempo atrás se trata de encontrar la mejor manera para evaluar el trabajo de los individuos que pertenecen a una empresa.

Se puede decir que uno de los pioneros en esta área fue Robert Owen, que, a principios del siglo XIX, estructuró un Sistema de Libros y Blocas de carácter y lo propuso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de Now Lanark en Escocia. Este sistema consistía en que a cada empleado le era asignado un libro y los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño. El block estaba integrado por una serie de páginas a colores, en la que cada color significaba un nivel de rendimiento. El block se colocaba sobre el banco de trabajo del empleado.

El desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. (Chiavenato, 2000)

El desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. (Bittel, 2000)

El desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse. La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización. (Ghiselli, 1998)

El teórico Wilhem Wundt, en el año 1879 fundó en Leipzig Alemania, el primer laboratorio de psicología experimental en donde los científicos llevaron a cabo estudios de la conducta humana. La evaluación del desempeño estuvo estancada durante varios años hasta que, en los inicios de este siglo, que se realizaron los primeros intentos de aplicar teorías de la naciente psicología experimental a la problemática de la industria.

A lo largo de la historia una de las mayores dificultades ha sido obtener una definición concreta del desempeño laboral, ya que algunos autores definen el desempeño laboral como competencias laborales o méritos.

En la actualidad, las competencias se entienden como la actuación eficaz en situaciones determinadas, que se apoyan en los conocimientos adquiridos y en otros recursos cognitivos (Condemarín, M & Medina, A., 2000)

Por su parte, Schmelckes entiende la competencia como un complejo que implica y abarca en cada caso a los cuatro componentes: información, conocimiento, habilidad y actitud. También se considera la evaluación del desempeño que es un proceso para evaluar formalmente la conducta laboral y proporcionar una retroalimentación en la cual pueden hacerse ajustes de la misma (Herrera, 2012).

Por otro lado, existen teorías que sustentan acerca del desempeño laboral, las formas y de cómo se producen ellas de acuerdo a los diferentes enfoques y contextos. Estas teorías son los siguientes:

#### Teorías de satisfacción laboral

(Weihrich, 2004) señala que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras la satisfacción es un resultado ya experimentado. Esto es sustentado con las diferentes teorías, Según a los diferentes autores:

a- Teoría del ajuste en el trabajo.

Esta teoría ha sido calificada como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Señalan que hay tres variables dependientes que son, la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes, destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada, la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales.

b- Teoría del grupo de referencia social.

Se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.

c- Teoría de la discrepancia. Esta teoría fue parte del planteamiento, que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para las personas que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de ésta. Los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado.

La satisfacción laboral resulta de la percepción, que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades del individuo.

d- Teoría de los eventos situacionales.

La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados; características situacionales y eventos situacionales:

Características situacionales, son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión, esta información es comunicada antes de ocupar el puesto. Eventos situacionales, son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas.

Características de los eventos situacionales, son específicos de cada situación. Esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

#### Teoría del desempeño laboral

Winslow Taylor, quien trabajaba como ingeniero en jefe de la empresa Midvale Iron Works, señaló que mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores. Por ese motivo, al tener una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea, y se obtendría un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción. Taylor planteó tres principios elementales que pueden considerarse como el inicio de la medición del desempeño de los individuos de manera sistematizada:

Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.

Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar en el trabajo.

Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

Es muy importante identificar los elementos, condiciones o situaciones que se relacionan con el desempeño laboral, para así medirlos y proporcionar retroalimentación a los trabajadores. Dentro de las condiciones que se relacionan con el desempeño laboral se pueden mencionar: la asistencia y puntualidad, trabajo en equipo, productividad, respeto, responsabilidad, calidad en el trabajo y trabajo bajo presión. (Schubert Ordoñez, 2012)

#### **f) Definición de termino básicos**

##### Clima organizacional

(Ivancevich, 2006), señala que el clima organizacional es “el estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategia”

Clima organizacional, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Según Brunet (1987 afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

##### Clima psicológico

La definición de clima psicológico aceptada es que son las percepciones individuales de las características o atributos del ambiente de trabajo (Burke, Borucki y Kaufman, 2002).

##### Clima organizacional

Según Robbins (2012) afirma que el clima organizacional está conformado por las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones

interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

#### Estructura organizacional

Según (Chiavenato,1995), la estructura organizacional es el patrón para organizar el diseño de una empresa, con el fin de concluir las metas propuestas y lograr el objetivo. Al escoger una estructura adecuada se da a entender que cada empresa es diferente, y toman la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades y esta debe reflejar la situación de la organización (Meléndez, 2015).

#### Tecnología

Neyes en 1985, citado en la revista Visión Industrial (2012), menciona que la tecnología es una rama del saber, constituida por el conjunto de conocimientos y de competencias necesarias en la utilización, mejora y creación de las técnicas. Y una técnica está compuesta por el conjunto de operaciones que deben ser efectivamente realizadas para la fabricación de un bien dado.

#### Influencia del líder

Según (Chiavenato, 2003), citado por López (2013) indica que la influencia del líder es el proceso en el que ejerce la habilidad de influir y conducir a un grupo de personas, motivándolas a trabajar con entusiasmo hacia el cumplimiento de objetivos de la organización.

#### Falta de cohesión

Es la poca unidad en un equipo de trabajo que hace imposible el logro de objetivos organizacionales. Los miembros del equipo de trabajo no sienten el apoyo del equipo para el cumplimiento de sus metas personales (Chacín, 2002).

#### Respaldo de grupo

El respaldo de grupo hace referencia al apoyo que los miembros de una organización reciben de sus pares, supervisores y jefes para la realización de las actividades laborales (Chacín, 2002).

### Desempeño laboral

Chiavenato (1995), citado por la revista Gestiopolis (2011) señala que el desempeño laboral es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

### Asistencia

Es la concurrencia que realiza el trabajador en forma cotidiana a su centro de trabajo durante todos los días laborables que se espera que asista, dentro de los horarios de entrada y salida que tiene establecido en la empresa para la cual labora. En contraparte si el empleado no se presenta a trabajar ya sea con justificación o no incurre en una ausencia (Gallardo, 2012).

### Puntualidad

Concurrencia al puesto de trabajo antes o en la hora de entrada que se tiene establecida en una organización. Por el contrario, cuando el empleado no registre su marcación de entrada antes o en la hora exacta que le corresponda de acuerdo a su horario incurre en una tardanza. También se puede dar tardanza en el regreso de la entrada de regreso del período de tomar los alimentos (Gallardo et. al., 2012).

### Trabajo en equipo

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo: Conjunto de personas, organización y objetivo común (Enciclopedia Financiera, 2016).

### Productividad

La productividad laboral se define como la producción promedio por trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos. La teoría económica sostiene que las remuneraciones deben reflejar la productividad laboral, de manera que lo producido en promedio por los trabajadores alcance para cubrir los costos salariales. Si los incrementos salariales están por encima de esta paridad, podrían generar pérdidas al provocar que las empresas no alcancen a cubrir el nuevo costo. Tales aumentos se pueden producir en razón de disposiciones gubernamentales como la regulación del salario mínimo. Por ello, podría incentivar a las empresas a trasladarse al sector informal para reducir costos. (Instituto Peruano de Economía, 2016)



### Respeto

En todos los hábitos de nuestra sociedad, existen una serie de normas que organizan y dan estabilidad a las relaciones entre las personas. A veces son normas escritas, a veces son implícitas, pero ante todo existe un compromiso cívico con los demás que debe regir nuestras relaciones personales y laborales. En este compromiso, el respeto siempre debe de estar presente. Con respeto construimos un ambiente donde el *compromiso* y la *responsabilidad* de cada persona es lo más importante. La clave: respetar y ser respetado. (Soria del Rio, 2012)

### Responsabilidad

Hace referencia al compromiso con el trabajo bien hecho, al cumplimiento dentro de la empresa en cuanto a funciones, normas y horarios, y a la conciencia de la persona que le permite reflexionar y evaluar las consecuencias de sus acciones. (Inacap, 2016)

### Calidad de trabajo

Es un estándar, una meta, una serie de requisitos. Es un objetivo alcanzable, no un vago sentido de hacer bien las cosas. Es un esfuerzo continuo de mejorar, más que un grado fijo de excelencia. Es un resultado. (Fernández, 2009)

### Trabajo bajo presión

Puede ser entendido como aquel trabajo que se realiza bajo condiciones adversas de tiempo y sobrecarga de tareas, y que demanda mantener la eficiencia y no cometer más errores de lo habitual (Inacap, 2016).

### Comunicación

Debemos tener en cuenta que el éxito de toda institución depende del conocimiento e identificación de sus miembros con los objetivos a alcanzar y de la creación de un clima de trabajo favorable y esto sólo se logra mediante una comunicación efectiva. (Gestiopolis)

## **CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS**

### **3.1. Formulación de la hipótesis general**

Existe una relación positiva baja entre el clima organizacional con el desempeño laboral en los colaboradores de la Institución Educativa Isaac Newton de Cajamarca, 2018.

### **3.2. Formulación de las hipótesis específicas**

- Existe una relación positiva media entre la dimensión comunicación interpersonal del clima organizacional con el desempeño laboral en los colaboradores de la Institución Educativa Isaac Newton de Cajamarca 2018.
- Existe una relación positiva entre la dimensión autonomía laboral del clima organizacional con el desempeño laboral en los colaboradores de la Institución Educativa Isaac Newton de Cajamarca 2018.
- Existe una relación positiva baja entre la dimensión motivación laboral del clima organizacional con el desempeño laboral en los colaboradores de la Institución Educativa Isaac Newton de Cajamarca 2018.

## CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

### 1.1 Operacionalización de variables

Los resultados que se obtendrán después de la aplicación de los dos instrumentos que medirán los niveles de clima organizacional y desempeño laboral. Se utilizará el método de selección forzada el cual consiste en evaluar el desempeño de las personas a través de frases que describen algunos aspectos del comportamiento. Con los resultados de los instrumentos podremos determinar si existe relación entre las variables.

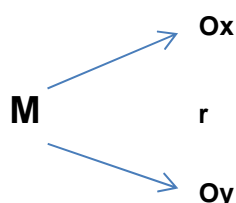
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Clima Organizacional (Variable 1)	El clima organizacional es “el estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategia” (Ivancevich, 2006)	Comunicación Interpersonal	- Relación interpersonal (1) - Canales de comunicación (2) - Mensajes de la organización se comprenden. (3)
		Autonomía Laboral	- Toma de decisiones en el puesto. (4) - Responsabilidad del colaborador. (5) - Conoce las exigencias del puesto. (6) - Horario del trabajo. (7)
		Motivación Laboral	- Beneficios de salud que recibe el colaborador. (8) - Remuneración salarial del colaborador. (9) - Aspiraciones del colaborador. (10) - Medio ambiente donde realiza el trabajo. (11)

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Desempeño Laboral Variable 2	El desempeño laboral es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo (Chiavenato, 1995)	Asistencia y Puntualidad	- Cumple los horarios de trabajo previamente establecidos (1) - Cuando trabaja horas extras de reforzamiento respeta los horarios. (2)
		Trabajo en equipo	- Mantiene adecuadas relaciones interpersonales. (3) - Comparte sus conocimientos y experiencia. (4) - Coopera con sus compañeros. (5)
		Productividad	- Se esfuerza por superar los objetivos. (6) - Prioriza de forma adecuada sus actividades. (7) - Entrega sus programaciones según las la calendarización establecida (8) - Demuestra interés en alcanzar los objetivos. (9)
		Respeto y Responsabilidad	- Cumple con las políticas de la organización. (10) - Acata órdenes. (11) - Demuestra una conducta adecuada. (12) - Es cuidadoso y usa adecuadamente los materiales de trabajo. (13)
		Calidad en el trabajo	- Disponibilidad para aclarar dudas. (14) - Corrige sus errores (15) - Demuestra interés en mejorar constantemente su trabajo. (16) - Pone en práctica los conocimientos adquiridos. (17)
		Trabajo bajo presión	- Cuando el trabajo es excesivo, solicita apoyo. (18) - Se adapta con facilidad al ritmo del trabajo. (19)

## 1.2 Diseño de investigación

No Experimental – correlacional - Transversal.

Esta investigación fue de tipo no experimental, porque se observaron situaciones dentro de la unidad de estudio, las cuales no fueron provocadas intencionalmente estas se observaron sin influenciar en ellas y se midieron de manera independiente, correlacional debido a que permitió identificar las relaciones entre las dos variables y transversal puesto que la recolección de información se hizo en un solo momento y en un tiempo único.



Donde:

M=muestra

Ox= observaciones en variables independientes, clima organizacional.

Oy= observaciones en variable dependiente desempeño laboral

R= correlación de variables

## 1.3 Unidad de estudio

Los colaboradores de la Institución Educativa Isaac Newton de la ciudad de Cajamarca, 2018.

## 1.4 Población

La población de esta investigación está conformada por el total de los colaboradores (docentes) de todos los niveles, que prestan servicios en la Institución Educativa Isaac Newton de la ciudad de Cajamarca en el año 2018. Siendo un total de 51.

## 1.5 Muestra (muestreo o selección)

La muestra utilizada en nuestra investigación, estuvo conformada por el total de colaboradores de la Institución Educativa Isaac Newton de la ciudad de Cajamarca en el año 2018. Puesto que la población de estudio no es muy considerable, por tales razones la muestra coincidió con la población que son 51 colaboradores, entre: profesores del nivel inicial, primario y secundario.

Montero (2011) refiere que “ante el escaso número de sujetos, no será necesario extraer una muestra, se trabajará con el 100% de la población, representando una muestra tipo censal”. Por lo tanto: Por ser una población pequeña, finita no se aplicaron criterios muestrales. Por lo cual, se tomó la totalidad de la población como muestra de la Institución Educativa Isaac Newton de Cajamarca.

Tabla 1

*Nivel educativo de los colaboradores*

<b>Nivel Educativo</b>	<b>Colaboradores</b>
Nivel de inicial	13
Nivel de primaria	16
Nivel de secundaria	22
<b>Total</b>	<b>51</b>

## 1.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de dato

En la presente investigación se analizó dos variables, por lo tanto, se utilizó dos instrumentos para la medición individual de cada una.

Para la variable clima organizacional la técnica que se utilizó es la encuesta cuyo nombre fue cuestionario del Clima Organizacional, este instrumento fue un test con una amplitud de escala de Likert (siempre, la mayoría de veces sí, algunas veces si – algunas veces no, la mayoría de veces no, nunca).

### Encuesta por muestreo

Esta técnica de investigación consistió en la interrogación escrita, que se realizó a los colaboradores con el fin de obtener determinada información necesaria para la investigación, se eligió esta para conseguir una muestra representativa de la población concreta y que nos permitió conocer sus opiniones, actitudes, creencias, valoraciones subjetivas, entre otros aspectos.

### Cuestionario estructurado

Este instrumento cuantitativo se usó para medir y registrar diversas situaciones y contextos, fue estructurado, porque las alternativas de respuesta a cada pregunta tienen opciones pre-definidas. De esta forma el análisis resulta más fácil. La variable clima organizacional está

conformada por tres dimensiones: comunicación interpersonal (5 ítems), autonomía laboral (5 ítems) y motivación laboral (5 ítems). Esta variable tuvo un total de 15 ítems. Las alternativas de los ítems de la variable clima organizacional tuvieron la siguiente valoración: Siempre (5), la mayoría de las veces si (4), algunas veces sí y algunas veces no (3), la mayoría de veces no (2), y Nunca (1).

Del mismo modo, la variable desempeño laboral, estuvo conformada por 6 dimensiones: asistencia y puntualidad (5 ítems), trabajo en equipo (5 ítems), productividad (5 ítems), respeto y responsabilidad (5 ítems), calidad en el trabajo (5 ítems) y trabajo bajo presión (5 ítems), Esta variable tuvo un total de 30 ítems. Las alternativas de los ítems de la variable clima organizacional tuvieron la siguiente valoración: Siempre (5), la mayoría de las veces si (4), algunas veces sí y algunas veces no (3), la mayoría de veces no (2), y Nunca (1).

#### Instrumento de clima organizacional

Este cuestionario midió el clima organizacional que se conformó por veintidós (22) ítems, dirigidos a medir las dimensiones que caracterizarán al clima organizacional en la Institución Educativa Isaac Newton de la ciudad de Cajamarca, año 2018. Considerando las dimensiones de comunicación interpersonal, autonomía laboral y motivación laboral.

#### Instrumento del desempeño laboral

Este cuestionario midió el desempeño laboral, que se conformó por treinta y ocho (38) ítems, dirigidos a medir las dimensiones que caracterizarán el desempeño laboral en la Institución Educativa Isaac Newton de la ciudad de Cajamarca, año 2018. Considerando las dimensiones de asistencia y puntualidad, trabajo en equipo, productividad, respeto y responsabilidad, calidad en el trabajo y trabajo bajo presión.

### **1.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos**

Estos cuestionarios responden tomando como referencia cinco opciones de respuesta: Siempre (5), la mayoría de las veces si (4), algunas veces sí y algunas veces no (3), la mayoría de veces no (2), y Nunca (1).

Para dar el resultado y la interpretación se toman los siguientes criterios cualitativos:

**TABLA DE VALORACIÓN Y FORMULA DE APLICACIÓN**

Valoración de la concordancia según los valores del Coeficiente de Correlación <u>Intraclase</u> (CCI).	
Valor del CCI	Fuerza de la concordancia
>0,90	Muy buena
0,71-0,90	Buena
0,51-0,70	Moderada
0,31-0,50	Mediocre
<0,30	Mala o nula

Calculo de coeficiente de Alfa de Cronbach

Valoración del Coeficiente del Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_{iS}^2}{S_T^2} \right]$$

**Tabla 1**

*Valoración del Coeficiente del Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) (Landis y Koch, 1977)*

<b>Valoración del índice del Alfa de Cronbach</b>	
<b>(<math>\alpha</math>) Valor del (<math>\alpha</math>)</b>	<b>Grado de acuerdo</b>
De 0.10 a 0.20	Muy baja
De 0.21 a 0.40	Baja
De 0.41 a 0.60	Moderado
De 0.61 a 0.80	Alta
De 0.81 a 1.00	Muy alta

A partir de la aplicación de los instrumentos de medición, se analizaron y procesaron los resultados mediante el programa estadístico IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 25, para los 38 ítems de la variable independiente clima organizacional laboral y los 22 ítems de la variable dependiente Desempeño laboral donde el alfa de cronbach fue 0.785 lo que significa que tiene alta fiabilidad los instrumentos



## Procedimientos

### Descriptivos

- Se recolectó información a través del trabajo de campo, por medio de los instrumentos de investigación, que son la encuesta para medir el clima organizacional y la encuesta para medir el desempeño laboral.
- En base a la metodología de estadística elegida se procedió a la tabulación de datos para su posterior operacionalización e interpretación.
- Se realizó la presentación de resultados, con base a la información recabada.
- Se discutieron los resultados de la investigación en base al conocimiento de los autores mencionados en el marco teórico.
- Se establecieron las conclusiones de acuerdo a los resultados obtenidos y los objetivos que se plantearon en la investigación, así como también las recomendaciones que se consideraron pertinentes.
- En base a la literatura consultada por diferentes medios se elaboraron las referencias bibliográficas y se adjuntaron los anexos.
- Finalmente, con los diferentes requisitos de esta investigación ya completos se procedió a la realización del informe final

## CAPÍTULO 5. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en esta investigación, así como sus respectivos análisis.

Con relación al objetivo general el cual establece la Relación del Clima Organizacional con el Desempeño Laboral de la I.E.P. Isaac Newton Cajamarca año 2018, los resultados se muestran en la tabla 1.

Tabla 1

*Clima Organizacional con el Desempeño Laboral de la I.E.P. Isaac Newton Cajamarca 2018*

Clima Organizacional	Desempeño Laboral										Total	
	Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí		Siempre			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
La mayoría de las veces no	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%	0	0.0%	1	1.6%
Algunas veces sí, algunas veces no	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	4.8%	4	6.3%	7	11.1%
La mayoría de las veces sí	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%	5	7.9%	31	49.2%	37	58.7%
Siempre	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	6	9.5%	6	9.5%
Total	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%	9	14.3%	41	65.1%	51	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la I.E.P. Isaac Newton Cajamarca

De los 51 encuestados el 58.7% de los colaboradores opinaron que la mayoría de las veces sí hubo clima organizacional en la I.E.P. Isaac Newton, de ellos el 49.2% de los colaboradores opinaron que siempre hubo desempeño laboral en la I.E.P y solo el 1.6% de los colaboradores opinaron que algunas veces sí, algunas veces no, hubo desempeño laboral en la I.E.P.

Los resultados muestran que el 1.6% de los colaboradores opinaron que la mayoría de las veces no hubo clima organizacional en la I.E.P. Isaac Newton, en tanto que la mayoría de las veces sí se presentó desempeño laboral.

Para comprobar la hipótesis se utilizó Correlación de Spearman para variables ordinales donde ( $r = 0.343$ ) una correlación positiva pero baja, también la significación aproximada (Sig Aprox = entre el Clima Organizacional con el Desempeño Laboral de la I.E.P. Isaac Newton Cajamarca año 2018.

### Interpretación Administrativa

Con respecto al objetivo general se logró establecer que en la I.E.P. Isaac Newton Cajamarca 2018, existe una correlación positiva baja entre Clima Organizacional con el Desempeño Laboral.

Objetivo específico 1: Relación del Clima Organizacional en la dimensión de la comunicación interpersonal con el Desempeño Laboral de la I.E.P. Isaac Newton Cajamarca año 2018

Tabla 2

*Clima Organizacional en la dimensión de la comunicación interpersonal con el Desempeño Laboral de la I.E.P. Isaac Newton Cajamarca año 2018*

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	Desempeño Laboral											
	Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí		Siempre		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%	0	0.0%	1	1.6%
La mayoría de las veces no	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	3.2%	0	0.0%	2	3.2%
Algunas veces sí, algunas veces no	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	3.2%	8	12.7%	10	15.9%
La mayoría de las veces sí	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%	4	6.3%	26	41.3%	31	49.2%
Siempre	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	7	11.1%	7	11.1%
Total	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%	9	14.3%	41	65.1%	51	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la I.E.P. Isaac Newton Cajamarca

De los 51 encuestados 49.2% de los colaboradores opinaron que la mayoría de las veces sí se presentó clima organizacional en la dimensión de comunicación interpersonal en la I.E.P. Isaac Newton, de ellos el 41.3% de los colaboradores opinaron que siempre se presentó desempeño laboral en la I.E.P y solo el 1.6% de los colaboradores opinaron que algunas veces sí, algunas veces no se presentó desempeño laboral en la I.E.P.

Mientras que el 1.6% de los colaboradores opinaron que nunca se presentó clima organizacional en la I.E.P. Isaac Newton y la mayoría de las veces sí se presentó desempeño laboral.

Para comprobar la hipótesis de utilización Correlación de Spearman para variables ordinales donde ( $r = 0.343$ ) una correlación positiva pero baja, también la significación aproximada (Sig Aprox = 0.014) es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto existe Relación del Clima

Organizacional en la dimensión de la comunicación interpersonal con el Desempeño Laboral de la I.E.P. Isaac Newton Cajamarca año 2018.

#### Interpretación Administrativa

Con respecto al primer objetivo específico se logró establecer que en la I.E.P. Isaac Newton Cajamarca 2018, existe una correlación positiva baja entre la dimensión comunicación interpersonal del clima organizacional con el Desempeño Laboral.

Objetivo específico 2: Relación del Clima Organizacional en la dimensión autonomía laboral con el Desempeño Laboral de la I.E.P. Isaac Newton Cajamarca año 2018

Tabla 3

*Clima Organizacional en la dimensión autónoma con el Desempeño Laboral de la I.E.P. Isaac Newton Cajamarca año 2018*

AUTONOMÍA LABORAL	Desempeño Laboral											
	Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí		Siempre		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
La mayoría de las veces no	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Algunas veces sí, algunas veces no	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%	1	1.6%	2	3.2%
La mayoría de las veces sí	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%	4	6.3%	8	12.7%	13	20.6%
Siempre	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	6.3%	32	50.8%	36	57.1%
Total	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%	9	14.3%	41	65.1%	51	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la I.E.P. Isaac Newton Cajamarca

De los 51 encuestados el 57.1% de los colaboradores opinaron que siempre se presentó clima organizacional en la dimensión autonomía laboral en la I.E.P. Isaac Newton de ellos el 50.8% de los colaboradores opinaron que siempre se presentó desempeño laboral en la I.E.P y solo el 6.3% de los colaboradores opinaron que algunas veces sí se presentó desempeño laboral en la I.E.P.

Mientras que el 3.2% de los colaboradores opinaron que algunas veces sí, algunas veces no se presentó clima organizacional en la I.E.P. Isaac Newton 1.6% de los colaboradores opinaron que siempre se presentó clima organizacional en la I.E.P. Isaac Newton

Para comprobar la hipótesis de utilización de Correlación de Spearman para variables ordinales donde ( $r = 0.342$ ) una correlación positiva pero baja, también la significación aproximada (Sig Aprox = 0.014) es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto existe Relación del Clima Organizacional en la dimensión autónoma con el Desempeño Laboral de la I.E.P. Isaac Newton Cajamarca año 2018.

#### Interpretación Administrativa

Con respecto del segundo objetivo específico se logró establecer que en la I.E.P. Isaac Newton Cajamarca 2018, existe una relación positiva entre la dimensión autonomía laboral del clima organizacional con el Desempeño Laboral.

Objetivo específico 3: Relación del Clima Organizacional en la dimensión motivación laboral con el Desempeño Laboral de la I.E.P. Isaac Newton Cajamarca año 2018

Tabla 4

*Clima Organizacional en la dimensión de Motivación Laboral con el Desempeño Laboral de la I.E.P. Isaac Newton Cajamarca año 2018*

MOTIVACIÓN LABORAL	Desempeño Laboral											
	Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí		Siempre		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%	0	0.0%	1	1.6%
La mayoría de las veces no	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%	3	4.8%	4	6.3%
Algunas veces sí, algunas veces no	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%	3	4.8%	14	22.2%	18	28.6%
La mayoría de las veces sí	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	6.3%	19	30.2%	23	36.5%
Siempre	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	7.9%	5	7.9%
Total	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%	9	14.3%	41	65.1%	51	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la I.E.P. Isaac Newton Cajamarca

De los 51 encuestados el 36.5% de los colaboradores opinaron que la mayoría de de las veces s i se presentó clima organizacional en la I.E.P. Isaac Newton de ellos el 30.2% de los colaboradores opinaron que la mayoría de veces si se presentó desempeño laboral en la I.E.P y solo el 6.3% de los colaboradores opinaron que la mayoría de las veces no se presentó desempeño laboral en la I.E.P.

Mientras que el 1.6% de los colaboradores opinaron que nunca se presentó clima organizacional en la I.E.P. Isaac Newton

Para comprobar la hipótesis de utilizó la prueba estadística Correlación de Spearman para variables ordinales donde  $r = 0.211$  y la significación aproximada (Sig Aprox = 0.137), la cuales es mayor que le nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto existe relación baja del Clima Organizacional en la dimensión motivación laboral con el Desempeño Laboral de la I.E.P. Isaac Newton Cajamarca año 2018.

#### Interpretación Administrativa

Con respecto del tercer objetivo específico se logró establecer que en la I.E.P. Isaac Newton Cajamarca 2018, existe una relación baja del clima organizacional en la dimensión de motivación laboral con el Desempeño Laboral.

## CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN

En esta investigación abordó la relación entre las dos variables que fueron el clima organizacional y desempeño laboral. Los resultados obtenidos permiten aceptar la hipótesis propuesta la cual indica que: Existe una relación positiva baja a entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la Institución Educativa Isaac Newton Cajamarca 2018. Esto quiero decir que a medida que aumenta el clima laboral también se incrementa el desempeño laboral de los colaboradores de la Institución Educativa Isaac Newton. Tales resultados contrasta con lo mencionan García y Segura (2014) quienes destacan las dimensiones comunicación interpersonal, autonomía laboral, y motivación laboral como aspectos que aportan al desempeño laboral de los trabajadores. El clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la Institución Educativa Isaac Newton concuerda con la investigación de Callomamani, (2013), Yubisay, (2013), quienes analizan los aporte del clima organizacional al variable desempeño laboral en diferentes empresas y establecen la relación directa entre ambas variables.

La investigación establece, además, que existe una relación moderada entre la dimensión comunicación interpersonal del clima organizacional con la productividad laboral. Esta relación es confirmada por Antonio (2013) quién indica que la comunicación ocurre cuando hay "interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor)" realizando la "ley de bivalencia" que influye de manera directa en las acciones de los participantes. Este proceso se evidencia en el comportamiento de los trabajadores así lo señala Alderferen en su Teoría de la Jerarquía.

## CONCLUSIONES

A través de los datos que han sido procesados, analizados e interpretados se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Con respecto al objetivo general tenemos que del total de los 51 colaboradores, todos presentan distintas formas de relación entre el clima Organizacional y el desempeño laboral.

La investigación confirma la hipótesis propuesta, en tal sentido existe una relación positiva baja a entre el clima organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores de la Institución Educativa Isaac Newton Cajamarca 2018. La prueba estadística de Correlación de Spearman para variables ordinales expresa  $r = 0.343$  y la significación aproximada (Sig Aprox = 0-015). Además, de los 51 encuestados el 58.7% de los colaboradores opinaron que la mayoría de las veces sí hubo clima organizacional en la I.E.P. Isaac Newton, de ellos el 49.2% de los colaboradores opinaron que siempre hubo desempeño laboral en la I.E.P y solo el 1.6% de los colaboradores opinaron que algunas veces sí, algunas veces no, hubo desempeño laboral en la I.E.P. Mientras que el 1.6% de los colaboradores opinaron que la mayoría de las veces no hubo clima organizacional en la I.E.P. Isaac Newton y la mayoría de las veces sí se presentó desempeño laboral.

Respecto al objetivo específico número uno, conocer la relación de la dimensión de comunicación interpersonal del clima organizacional con el desempeño laboral del personal, se puede concluir que existe una relación entre ellas.

En relación al objetivo específico número dos que establece conocer la relación del clima organizacional en la dimensión autonomía laboral con el desempeño laboral, se concluye que sí existe relación entre ellas.

De acuerdo al objetivo número tres, el cual buscó conocer la relación del clima organizacional en la dimensión de la motivación laboral con el desempeño laboral se concluye que la relación es nula por lo tanto no existe una relación.



## RECOMENDACIONES

Luego de haber concluido la investigación y profundizado la problemática de estudio, elaborado las conclusiones a través de los datos que han sido procesados, analizados e interpretados; esta investigación permite formular algunas recomendaciones que serán alcanzadas a la administración de Institución Educativa Isaac Newton.

Se recomienda a la Gerencia mejorar el clima organizacional de la empresa ya que este dará pie a que se optimice el desempeño laboral de esta organización.

La gerencia realizará capacitaciones orientadas hacia el aprendizaje de los recursos tecnológicos de la institución.

Incluir el área de RRHH debido a que la motivación laboral y el desempeño laboral es nula, debido a que no hay relación. Por tal razón se recomienda utilizar correctamente los medios de motivación laboral e incluir otras maneras de motivar al colaborador como: reconocimiento, asensos, vacaciones, incremento de remuneraciones y otros concerniente al desarrollo profesional.

Continuar haciendo mediciones del clima organizacional para que el bienestar de los colaboradores no se vea afectado y por lo tanto el desempeño laboral de los mismos sea el esperado por la organización.

## Referencias

- Barriga. (2016). Clima organizacional y desempeño docente en la universidad Jaime Bausate y Meza, Jesús María Lima.
- Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Callomamani. (2013). *La Supervisión Pedagógica y el Desempeño Laboral de los Docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores*, Universidad Nacional de San Marcos-Peru.
- Campos. (2013). *Modelo de asociación entre elementos de satisfacción y desempeño laboral en los docentes universitarios (Tesis doctoral) Universidad de Montemorelos*. Mexico.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos - 5 Edición*. Bogota - Colombia.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México : DF.: McGraw Hill.
- Condemarín, M & Medina, A. (2000). *La evaluación auténtica de los aprendizajes*. Santiago: Andres Bello.
- Diaz, A. (2015). *La relación del Clima Organizacional en la Motivación de logro de trabajadores Mexicanos, en la 25 Universidad Nacional Autónoma de México*. Mexico.
- Economía, I. P. (2016). *Productividad laboral*. Obtenido de <http://www.ipe.org.pe/content/productividad-laboral> .
- E-Lastra. (2012). Por qué fracasan las pequeñas empresas. Obtenido de Perú 21: <http://peru21.pe/emprendedores/que-fracasan-pequenas-empresas-2038756> .
- Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires. Granica.
- F, M. M. (2016). La nube en el trabajo. La revolución de la tecnología. Mexico: El Universal. El Universal.
- Fischman, D. (2017). Evaluaciones de Desempeño. *El Comercio*.
- Forastieri. (2016). Por que el stres en el trabajo es un reto colectivo y que medida podemos adoptar. Obtenido de organizacion Internacional del trabajo.
- Forehand G.A., Gilmer B. (1964). *Environmental Variation in studies of organizational behavior*. *Psychological Bulletin*.
- García Lazarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*.
- García, Segura. (2014). El clima organizacional y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay.
- Gellerman, S. (1960). *People, Problems and Profits*. New York: McGraw Hill.
- Gestiopolis. (2002). *Método de evaluación de desempeño laboral*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/> .
- Ghiselli, J. (1998). *Administración de personal*.
- Inacap. (2016). *Valores en el trabajo*. Obtenido de <http://www.inacap.cl/tportalvp/exalumnos/orientador/orientador-laboral/valores-en-el-trabajo>.
- Ivancevich, John M; Konopaske, Robert y Matteson, Michael T. . (2006). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: S.A. DE C.V.
- Kant, I. (2008). *Fundamentación de la Metafísica de las Costumbres*. Barcelona.
- Kohlberg, L. (1992). *Psicología del desarrollo moral*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Koontz & Weihrich. (1998). *Administración : una perspectiva global - 11 Edición*. Mexico.
- Lastra. (2012). Por qué fracasan las pequeñas empresas. Obtenido de Perú 21: . <http://peru21.pe/emprendedores/que-fracasan-pequenas-empresas-2038756> .

- Lastra, E. (2012). Por qué fracasan las pequeñas empresas. Obtenido de Perú 21.  
<http://peru21.pe/emprendedores/que-fracasan-pequenas-empresas-2038756> .
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.
- Maldonado, M. F. (2016). La nube en el trabajo. La revolucion de la tecnologia. Mexico: El Universal. El Universal.
- Mendez Alvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC, un método de análisis para su intervencion*. Colombia.
- Montero. (2011). *investigación, Clasificación y descripción de las metodologías de investigacion*.
- Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestion por competencias. *Revista de Sociología*.
- Peiró, J. M., Prieto, F. (1996). *La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante*. Barcelona.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: PRENTICE HALL, INC.
- Schubert Ordoñez, I. G. (2012). *La influencia de la motivación laboral en el desempeño laboral de los empleados que trabajan en una institucion autonoma d ela ciudad de San Salvador*.
- Segredo Perez, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*.
- Soto Medina, S. (2015). *El Clima organizacional dentro de una empresa*.
- Stoner , Freeman & Gilberth. (1996). *Administracion - 6 Edición*. Prentice Hall.
- Weinert, A. (1985). *Manual de psicología de la or-ganización: la conducta humana en las organizaciones*. Barcelona - Herder.
- Yubisay. (2013). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en Centros de Educación Inicial, Universidad Del Zulia – Venezuela*.

## ANEXOS

### ENCUESTA PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

**Objetivo:** Conocer la opinión de la importancia del Clima Organizacional de los colaboradores que labora en la Institución Educativa Isaac Newton, Cajamarca 2018.

**Instrucción :** Marque usted con un (x), el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada.

**Nota:** La presente encuesta aplica a los docentes que laboran en Institución Educativa Isaac Newton, Cajamarca 2018.

Alternativas de respuestas:

Siempre.	5
La mayoría de las veces sí.	4
Algunas veces sí, algunas veces no.	3
La mayoría de las veces no.	2
Nunca.	1

#### I.- Datos del encuestado

1.1. Sexo: \_\_\_\_\_

1.3. Tiempo de servicio: \_\_\_\_\_

1.2. Edad: \_\_\_\_\_

1.4. Grado de instrucción: \_\_\_\_\_

II.-

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	La mayoría de las veces no.	Nunca.
	<b>COMUNICACIÓN INTERPERSONAL</b>	5	4	3	2	1
1	¿Considera que la relación entre plana docente, padres de familia y alumnos es óptima?					
2	¿Considera que la relación con su empleador es la mejor?					
3	¿Cree que la forma que se manejan los canales de comunicación dentro de la I.E. son los correctos?					
4	¿Cree que los canales de comunicación con su empleador son idóneos para la buena relación laboral?					
5	¿Se comprende correctamente que es lo que necesita la Organización como I.E.?					
6	¿La Organización comprende las necesidades de sus colaboradores?					
	<b>AUTONOMÍA LABORAL</b>	5	4	3	2	1
7	¿Tiene usted poder para tomar decisiones en el puesto que se le asigne?					

8	¿Cree usted que la Organización respalda las decisiones que usted toma?					
9	¿Considera que es responsable respecto a su trabajo?					
10	¿Sus compañeros tienen injerencia con respecto a sus responsabilidades?					
11	¿Tiene el conocimiento académico de las exigencias del puesto en el cual se desempeña?					
12	¿Usted se actualiza constantemente respecto a los temas que debe manejar dentro del aula?					
13	¿Cumplimiento de programaciones?					
14	¿Cumplimiento de programaciones?					
	<b>MOTIVACIÓN LABORAL</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
15	¿Recibe los beneficios de salud (ESSALUD) por I.E.?					
16	¿Recibe beneficios de salud extras (SEGURO PARTICULAR) por su empleador?					
17	¿Su remuneración salarial está acorde con el mercado laboral?					
18	¿Recibe información sobre cambios salariales con respecto a su sueldo?					
19	¿Tiene aspiraciones para ascender a alguna coordinación dentro de la I.E.?					
20	¿Cree usted que las coordinaciones se dan por meritocracia?					
21	¿El espacio donde realiza sus labores es el adecuado?					
22	¿Cuenta con un espacio privado para realizar actividades de la I.E.?					

## ENCUESTA PARA EL DESEMPEÑO LABORAL.

**Objetivo:** Conocer la opinión de la importancia del Desempeño Laboral del Personal Docente que labora en la Institución Educativa Isaac Newton, Cajamarca 2018.

**Instrucción :** Marque usted con un (x), el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada.

**Nota:** La presente encuesta aplica a los docentes que laboran en Institución Educativa Isaac Newton, Cajamarca 2018.

Alternativas de respuestas:

Siempre.	5
La mayoría de las veces sí.	4
Algunas veces sí, algunas veces no.	3
La mayoría de las veces no.	2
Nunca.	1

### I.- Datos del encuestado

1.1. Sexo: \_\_\_\_\_

1.3. Tiempo de servicio: \_\_\_\_\_

1.2. Edad: \_\_\_\_\_

1.4. Grado de instrucción: \_\_\_\_\_

II.- DESEMPEÑO LABORAL		Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	La mayoría de las veces no.	Nunca.
	<b>ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD</b>	5	4	3	2	1
1	¿Respeto usted los horarios de trabajo establecidos por la I.E.?					
2	¿Su empleador respeta los horarios establecidos por la IE?					
3	¿Cumple con las funciones que requiere su puesto de trabajo en horarios adicionales?					
4	¿Cumple con los planes pedagógicos establecidos para los horarios de reforzamiento y/o nivelación?					
	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	5	4	3	2	1
5	¿Posee una actitud de compromiso al realizar sus labores diarias con sus compañeros de trabajo?					
6	¿Tiene una actitud positiva y proactiva?					
7	¿Se involucra en las actividades propuestas al grupo?					
8	¿Comparte sus conocimientos con otros docentes?					

9	¿Tus compañeros comparten conocimientos y/o experiencias?					
10	¿Trabaja fluidamente con supervisores y/o colegas?					
11	¿Promueve el trabajo en equipo?					
12	¿Es adecuada la comunicación interpersonal en su equipo?					
13	¿Tiene una actitud positiva y proactiva?					
	<b>PRODUCTIVIDAD</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
14	¿Precisión y calidad de trabajo realizado?					
15	¿Promueve el uso de diversas herramientas, particularmente las digitales, para gestionar (recabar, procesar, evaluar y usar) información?					
16	¿Organización de trabajo en tiempo y forma?					
17	¿Cuidado de herramientas y equipos?					
	<b>RESPECTO Y RESPONSABILIDAD</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
18	¿Cumple con las funciones que requiere su puesto de trabajo?					
19	¿Se preocupa por ampliar los conocimientos relacionados a su puesto de trabajo?					
20	¿Posee la capacidad de adaptarse a los cambios de la I.E y cumple con ellos?					
21	¿En la I.E se realizan acciones que promueven el trato respetuoso y las buenas relaciones entre los distintos miembros de la comunidad educativa?					
22	¿La I.E realiza acciones y/u orienta a la comunidad educativa para lograr la integración de la diversidad de estudiantes?					
23	¿Existe una persona o equipo designado para el cuidado de la infraestructura, los equipos y materiales?					
24	¿Existen instrucciones para utilizar y mantener los equipos y materiales?					
	<b>CALIDAD EN EL TRABAJO</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
25	¿Tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?					
26	¿Puede emprender sus actividades, sin esperar que se lo indiquen?					
27	¿Tiene iniciativa para realizar sus tareas?					
28	¿Demuestra compromiso hacia las atribuciones que le corresponden?					
29	¿El trabajo que desempeña dentro de la empresa es productivo?					
30	¿Puede emprender sus actividades, sin esperar que se lo indiquen?					
31	¿Puede utilizar los conocimientos que tiene?					
32	¿Le lleva demasiado tiempo realizar su tarea?					
	<b>TRABAJO BAJO PRESIÓN</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
33	¿Responde Satisfactoriamente al trabajo bajo presión?					
34	¿Tiene la capacidad de efectuar múltiples tareas?					
35	¿Cumple con sus metas diarias, semanales y mensuales en su puesto de trabajo?					
36	¿Cumple con los procesos establecidos de su puesto de trabajo?					
37	¿Me adapto con facilidad a los cambio?					
38	¿Qué grado de versatilidad tengo para desarrollar otras tareas?					

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores					
<b>Problema General:</b>	<b>Objetivo general:</b>	<b>Hipótesis general:</b>	V1- Clima Organizacional					
¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la Institución Educativa Privada Isaac Newton de Cajamarca, 2018?	Conocer la relación entre el clima organizacional con el desempeño laboral en los colaboradores de la Institución Educativa Isaac Newton., Cajamarca 2018.	Existe una relación significativa entre el clima organizacional con el desempeño laboral en los colaboradores de la Institución Educativa Isaac Newton de Cajamarca, 2018.						
	<b>Objetivos específicos:</b>	<b>Hipótesis específicas:</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles o rangos</b>	
	Conocer la relación del clima organizacional en la dimensión de la comunicación interpersonal con el desempeño laboral en los colaboradores de la Institución Educativa Privada Isaac Newton, Cajamarca 2018.	Existe una relación entre la dimensión clima organizacional con el desempeño laboral en los colaboradores de la Institución Educativa Isaac Newton de Cajamarca 2018.	Comunicación Interpersonal	La relación interpersonal	1,2	Siempre (5), La mayoría de las veces si (4), algunas veces si y algunas veces no (3), La mayoría de veces no (2), Nunca (1).	Bajo Medio Alto	
					Los canales de comunicación			3,4
				Los mensajes de la organización se comprenden.	5,6			
			Autonomía laboral	Toma de decisiones en el puesto.	7,8			
					Responsabilidad del colaborador.			9,10
					Conoce las exigencias del puesto.			11,12
				Horario del trabajo.	13,14			
			Motivación labora	Los beneficios de salud que recibe el colaborador.	15, 16			
					La remuneración salarial del colaborador.	17, 18		
					Aspiraciones del colaborador.	19, 20		
					El medio ambiente donde realiza el trabajo.	21, 22		
	Conocer la relación del clima organizacional en la dimensión de autonomía laboral con el desempeño laboral en los colaboradores de la Institución Educativa Privada Isaac Newton, Cajamarca 2018.	Existe una relación entre la dimensión autonomía laboral del clima organizacional con el desempeño laboral en los colaboradores de la Institución Educativa Isaac Newton de Cajamarca 2018.	V2 - Desempeño Laboral					
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de valores</b>	<b>Niveles o rangos</b>	
			Asistencia y Puntualidad	Cumple los horarios de trabajo previamente establecidos	1, 2			
					Cuando trabaja horas extras de reforzamiento respeta los horarios.	3,4		



<p>Conocer la relación del clima organizacional en la dimensión de la motivación laboral con el desempeño laboral en los colaboradores de la Institución Educativa Privada Isaac Newton, Cajamarca 2018.</p>	<p>Existe una relación entre la dimensión autonomía laboral del clima organizacional con el desempeño laboral en los colaboradores de la Institución Educativa Isaac Newton de Cajamarca 2018.</p>	Trabajo en equipo	Mantiene adecuadas relaciones interpersonales.	5,6	<p>Siempre (5), La mayoría de las veces sí (4), algunas veces sí y algunas veces no (3), La mayoría de veces no (2), Nunca (1).</p>	<p>Bajo Medio Alto</p>
			Comparte sus conocimientos y experiencia.	7,8		
			Coopera con sus compañeros.	9,10		
		Productividad	Se esfuerza por superar los objetivos.	11,12		
			Prioriza de forma adecuada sus actividades.	13,14		
			Entrega sus programaciones según las la calendarización establecida	15,16		
			Demuestra interés en alcanzar los objetivos.	17,18		
		Respeto y Responsabilidad	Cumple con las políticas de la organización.	19,20		
			Acata órdenes.	21,22		
			Demuestra una conducta adecuada.	23,24		
			Es cuidadoso y usa adecuadamente los materiales de trabajo.	25,26		
		Calidad en el trabajo	Disponibilidad para aclarar dudas.	27,28		
			Corrige sus errores	29,30		
			Demuestra interés en mejorar constantemente su trabajo.	31,32		
			Pone en práctica los conocimientos adquiridos.	33,34		
		Trabajo bajo presión	Cuando el trabajo es excesivo, solicita apoyo.	35,36		
			Se adapta con facilidad al ritmo del trabajo.	37,38		

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
Tipo : Básico	Población: Colaboradores IE Isaac Newton Cajamarca 2018	Variable 1: Clima Organizacional Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Monitoreo: 30 minutos	Variable 1: CLIMA ORGANIZACIONAL
Alcance Diseño: No experimental Transversal/Correlacional	Tipo de muestreo: Poblacional por conveniencia	Ámbito de Aplicación I.E.P Isaac Newton Forma de Administración: Sociedad	Variable 2: DESEMPEÑO LABORAL
Método: Hipotético - Deductivo	Tamaño de muestra: Muestra	Variable 2: Desempeño Laboral Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Monitoreo: 30 minutos	Paquete estadístico SPSS Correlación de las variables 1 y 2
	51 docentes.	Ámbito de Aplicación I.E.P Isaac Newton Forma de Administración: Sociedad	R de Pearson

## ANEXO 2

### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO 1: CLIMA ORGANIZACIONAL

[ 1] Alfa de Cronbach  
 Archivo de trabajo: C:\Users\PC\Desktop\PILOTO 2.xls  
 Campos que contienen las clasificaciones por categorías:  
 ITEM 1  
 ITEM 2  
 ITEM 3  
 ITEM 4  
 ITEM 5  
 ITEM 6  
 ITEM 7  
 ITEM 8  
 ITEM 9  
 ITEM 10  
 ITEM 11  
 ITEM 12  
 ITEM 13  
 ITEM 14  
 ITEM 15  
 ITEM 16  
 ITEM 17  
 ITEM 18  
 ITEM 19  
 ITEM 20  
 ITEM 21  
 ITEM 22

Número de items:                   16  
 Número de observaciones:       10

Alfa de Cronbach:                   0.817

Item eliminado	Alfa de Cronbach
1	0.8243
2	0.8209
3	0.8209
4	0.8209
5	0.8164
6	0.7991
7	0.8431
8	0.8197
9	0.7991
10	0.8228
11	0.8164
12	0.8212
13	0.8164

14	0.8416
15	0.8704
16	0.8307
17	0.8243
18	0.8209
19	0.8209
20	0.8209
21	0.8164
22	0.8164

## Anexo 3

### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO 2: DESEMPEÑO LABORAL

[ 1] Alfa de Cronbach  
 Archivo de trabajo: C:\Users\PC\Desktop\PILOTO 2.xls  
 Campos que contienen las clasificaciones por categorías:

ITEM 1  
 ITEM 2  
 ITEM 3  
 ITEM 4  
 ITEM 5  
 ITEM 6  
 ITEM 7  
 ITEM 8  
 ITEM 9  
 ITEM 10  
 ITEM 11  
 ITEM 12  
 ITEM 13  
 ITEM 14  
 ITEM 15  
 ITEM 16  
 ITEM 17  
 ITEM 18  
 ITEM 19  
 ITEM 20  
 ITEM 21  
 ITEM 22  
 ITEM 23  
 ITEM 24  
 ITEM 25  
 ITEM 26  
 ITEM 27  
 ITEM 28  
 ITEM 29  
 ITEM 30  
 ITEM 31  
 ITEM 32

Número de items: 16  
 Número de observaciones: 10

Alfa de Cronbach: 0.824

Item eliminado	Alfa de Cronbach
-----	-----
1	0.8243
2	0.8209
3	0.8209

4	0.8209
5	0.8164
6	0.7991
7	0.8431
8	0.8197
9	0.7991
10	0.8228
11	0.8164
12	0.8212
13	0.8164
14	0.8416
15	0.8704
16	0.8307
17	0.8209
18	0.8209
19	0.8209
20	0.8164
21	0.7991
23	0.8431
24	0.8197
25	0.7991
26	0.8228
27	0.8164
28	0.8212
29	0.8164
30	0.8416
31	0.8704
32	0.8307