



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“RELACIÓN ENTRE DESEMPEÑO LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA IEP CARRUSEL, EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA, EN EL AÑO 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autores:

Dalila Morales Quintana

Rosa Patricia Murga Mendoza

Asesor:

Mg.Liliana Carrillo Carranza

Cajamarca - Perú

2019

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Liliana Carrillo Carranza, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de **ADMINISTRACIÓN**, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- Morales Quintana Dalila
- Murga Mendoza Rosa Patricia

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: Relación entre desempeño laboral y clima organizacional en la I.E.P. Carrusel, en la ciudad de Cajamarca, en el año 2018 para aspirar al título profesional de: Licenciada en Administración por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.

---

Mg. Liliana Carrillo Carranza  
Asesor

## ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: Morales Quintana, Dalila y Murga Mendoza, Rosa Patricia para aspirar al título profesional con la tesis denominada: Relación entre desempeño laboral y clima organizacional en la I.E.P. Carrusel, en la ciudad de Cajamarca, en el año 2018.

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

**Aprobación por unanimidad**

**Aprobación por mayoría**

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

---

M.Cs.Soc Romelio Mendoza

Jurado

---

Dr. Isaías Armando Montenegro

Cabrera

Jurado

---

Mg. Fernando Guerrero Figueroa

Jurado

## DEDICATORIA

El presente proyecto está dedicado a Dios, ya que gracias a él se realizó este proyecto, a nuestros esposos e hijos que con grato cariño y esfuerzo siempre estuvieron a nuestro lado brindándonos su apoyo, sus consejos y guiándonos por el sendero de la vida para lograr ser mejores personas.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios que sin él no sería nada, seguidamente a nuestros padres, por el sacrificio y la ayuda incondicional que siempre me han brindado, a los profesores por brindarme una excelente formación académica e inculcarme valores.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS.....</b>	<b>ii</b>
<b>ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS.....</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>viii</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPITULO II. METODOLOGIA .....</b>	<b>44</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>49</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>65</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>73</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. Evaluación de desempeño con el método de escalas gráficas y puntos .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 2. Operacionalización de variables.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 3. Categoría .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 4. Escala valorativa, Desempeño laboral .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 5. Escala valorativa, Dimensión Productividad .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 6. Escala valorativa, Dimensión Calidad .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 7. Escala valorativa, Dimensión Conocimiento del Trabajo .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 8. Escala valorativa, Dimensión Cooperación.....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 9. Escala valorativa, Dimensión Comprensión de las situaciones .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 10. Escala valorativa, Dimensión Creatividad .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 11. Escala valorativa, Dimensión Realización.....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 12. Categorías.....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 13. Escala valorativa, Clima organizacional .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 14. Escala valorativa, Dimensión Estructura. ....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 15. Escala valorativa, Dimensión Responsabilidad.....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 16. Escala valorativa, Dimensión Remuneración.....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 17. Escala valorativa, Dimensión Riesgo y toma de decisiones.....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 18. Escala valorativa, Dimensión Apoyo.....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 19. Escala valorativa, Dimensión Tolerancia al conflicto.....</b>	<b>49</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1. La secuencia del EORC y del medio.....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 2. Diseño de la investigación.....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 3. Nivel de desempeño laboral.....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 4. Nivel de clima organizacional.....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 5. Nivel de desempeño laboral con respecto a la dimensión productividad.....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 6. Nivel de desempeño con respecto a la dimensión calidad.....</b>	<b>79</b>
<b>Figura 7. Nivel de desempeño laboral con respecto a la dimensión conocimiento del trabajo.....</b>	<b>80</b>
<b>Figura 8. Nivel del desempeño laboral con respecto a la dimensión cooperación.....</b>	<b>81</b>
<b>Figura 9. Nivel de desempeño laboral con respecto a la dimensión comprensión de las situaciones.....</b>	<b>82</b>
<b>Figura 10. Nivel de desempeño laboral con respecto a la dimensión creatividad.....</b>	<b>83</b>
<b>Figura 11. Nivel de desempeño laboral con respecto a la dimensión realización.....</b>	<b>84</b>
<b>Figura 12. Nivel de clima organizacional con respecto a la dimensión estructura.....</b>	<b>85</b>
<b>Figura 13. Nivel de clima organizacional con respecto a la dimensión responsabilidad.....</b>	<b>86</b>
<b>Figura 14. Nivel de clima organizacional con respecto a la dimensión remuneración.....</b>	<b>87</b>
<b>Figura 15. Nivel de clima organizacional con respecto a la dimensión riesgos y toma de decisiones.....</b>	<b>88</b>
<b>Figura 16. Nivel de clima organizacional con respecto a la dimensión apoyo.....</b>	<b>89</b>
<b>Figura 17. Nivel de clima organizacional con respecto a la dimensión tolerancia al conflicto.....</b>	<b>90</b>



## RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE DESEMPEÑO LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA I.E.P. CARRUSEL, EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA, EN EL AÑO 2018. El tipo de investigación correlacional. La población de la presente investigación estuvo conformada por 25 colaboradores. Para recolectar los datos necesarios para la presente investigación se consideró necesario diseñar dos cuestionarios para cada una de las variables involucradas. Se precisó que el cuestionario para el desempeño laboral estuvo conformado por 16 preguntas agrupadas en 7 dimensiones, mientras que el cuestionario clima organizacional estuvo conformado por 16 preguntas agrupadas en 6 dimensiones. Cabe mencionar que los instrumentos fueron validados por juicio de experto en la especialidad y el análisis de confiabilidad mediante el uso de software SPSS 22, arrojando como resultados el Alpha de Cronbach de ,804 y de ,714 respectivamente. Al aplicar ambos cuestionarios se obtuvo como resultado que el 68% de los colaboradores de la I.E.P. Carrusel presentaron un nivel alto de desempeño. Y, por otro lado el 60% de los colaboradores de la I.E.P. Carrusel presentaron un nivel alto de clima organizacional. Además, se presentó una significancia de 0,065 por lo que se acepta la hipótesis planteada en la presente investigación, la cual expresa que existe una relación positiva entre el desempeño laboral y el clima organizacional en los colaboradores de la I.E.P. Carrusel, en la ciudad de Cajamarca, en el año 2018.

Palabras clave: Relación, desempeño, clima, dimensiones y colaboradores.

## ABSTRACT

The objective of this research is to determine the relationship between job performance and organizational climate of the I.E.P. Carrusel, in the City of Cajamarca, in the year 2018. The study of the research is non-experimental with a transversal -correlational design. The population of the present investigation consisted of 25 collaborators. In order to collect the necessary data for the present investigation, it was considered necessary to design two questionnaires for each of the variables involved. It was specified that the questionnaire for work performance was made up of 16 questions grouped into 7 dimensions, while the organizational climate questionnaire was made up of 16 questions grouped into 6 dimensions. It is worth mentioning that the instruments were validated by expert judgment in the specialty and reliability analysis through the use of SPSS 22 software, yielding Cronbach's Alpha of 804 and 714 respectively. When applying both questionnaires, it was obtained that 68% of the employees of the I.E.P. Carrusel presented a high level of performance. And, on the other hand, 60% of the employees of the I.E.P. Carrusel presented a high level of organizational climate. In addition, a significance of 0.065 was presented, which is why the hypothesis proposed in this research is accepted, which expresses that there is a positive relationship between job performance and organizational climate in the employees of the I.E.P. Carrusel, in the city of Cajamarca, in the year 2018

Keywords: Relationship, performance, climate, dimensions and collaborators.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

En un contexto internacional, según la revista Mexicana El Universal (2018) estableció que el debate en los medios se ha centrado exclusivamente en la evaluación del desempeño docente (EDD), obligatoria por ley y cuyos resultados se utilizan para asegurar la permanencia en la actividad docente; reconocer y estimular a los profesores con capacidades pedagógicas destacadas y para identificar áreas de formación de los docentes con resultados insuficientes. “El proceso de evaluación proporciona una oportunidad para identificar los temas que se van a analizar, eliminar problemas potenciales y establecer nuevas metas para lograr un alto desempeño” (Bohlander y Snell, 2008).

Según el diario La República (2017) manifestó que se realizó una evaluación del desempeño de los profesores en las aulas, dicha evaluación mide el desempeño en términos como, por ejemplo, cómo se desenvuelve en el aula, como se comunica con los padres de familia, como gestiona el espacio y los materiales del aula para favorecer el aprendizaje de los niños. “Las evaluaciones del desempeño se utilizan como un propósito muy limitado: evaluar quien hace un buen trabajo o quién no. Pero en realidad las evaluaciones de desempeño son una de las herramientas versátiles de las que puede disponer los gerentes” (Bohlander y Snell, 2008).

La Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial UNMSM (2013), las Investigaciones en el Perú nos indican que los empleados en una organización se enfrentan a inadecuadas condiciones de trabajo, empleo inestable, salarios y beneficios bajos, frustración e insatisfacción con bajos niveles de desempeño y productividad laboral afectando al logro de los objetivos. Por tanto, en el Perú se buscan mejorar el desempeño laboral en los colaboradores con el fin de hacerlos más productivos y de tal manera lograr con éxito los objetivos propuestos por la organización.

En la ciudad de Cajamarca tenemos el caso de RPP Noticias (2017) señaló que la evaluación de desempeño docente asegura una carrera meritocrática, que es una política de hace varios gobiernos y esto nos asegura mejorar la calidad educativa del país, además de determinar lo que los profesores hacen todos los días frente a los estudiantes. “Esta

acción puede basarse en proporcionar capacitación en áreas que aumentaran los conocimientos, las habilidades, o ambas cosas, necesarias para un desempeño eficaz” (Bohlander y Snell, 2008).

Evaluar el desempeño laboral de los colaboradores es un componente fundamental para las organizaciones, porque nos permite medir el logro de los objetivos y dar una retroalimentación al colaborador sobre su comportamiento y desempeño, para lo cual surge la necesidad de implementar estrategias. “La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona” (Chiavenato, 2011). Evaluar el desempeño laboral de los docentes en Instituciones Educativas es fundamental ya que brinda información sobre la institución y sobre los cambios que es necesario implementar para lograr una entidad educativa más eficiente y con docentes motivados.

Debido a que las organizaciones son sistemas que cuentan con factores que pueden ser cambiados de manera interna, es importante conocer el ambiente que existe dentro de la organización. Una forma de conocer dicho ambiente, es mediante el clima organizacional, ya que, al contar con un entorno agradable, los colaboradores de cualquier organización serán de gran ayuda en cuanto a lograr el cumplimiento de metas y objetivos. “El clima organizacional es la cantidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización e influye poderosamente en su comportamiento” (Chiavenato, 2009). Un ambiente institucional confiable, en que se respeten las normas, se trate bien a los docentes y existan buenas relaciones humanas, contribuye a que la Institución educativa brinde una formación de calidad los estudiantes.

A raíz de esta realidad problemática, la Institución Educativa Particular Carrusel en la ciudad de Cajamarca, evidenció la siguiente problemática, la incomodidad en algunos colaboradores de la I.E.P. Carrusel, ya que en ocasiones no se les establece con claridad las funciones que deben realizar. Ramos (2012) señala que la responsabilidad está asociada al sentimiento de ser cada uno su propio jefe, es decir un sentimiento de autonomía. Así mismo, cuando se tienen designadas funciones a realizar, y sobre todo tener la convicción que es su trabajo.

Otro de los síntomas que se observó es distanciamiento entre algunos colaboradores, ya que expresaron que existen situaciones en donde hace falta el trabajo en equipo. Ramos (2012) señala que el apoyo es la percepción de los colaboradores acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de sus jefes y compañeros de trabajo.

Por todo lo mencionado anteriormente, es que se decidió desarrollar la presente investigación con la finalidad de conocer si se presenta alguna relación entre el desempeño laboral y clima organizacional en la I.E.P. Carrusel.

La I.E.P Carrusel fue fundada el 2013 con el ánimo de desarrollar una educación INTEGRAL que conjugue la calidad educativa y la calidez humana acorde al proceso del niño en su educación inicial, construyendo valores, creencias y conocimientos que le permitan relacionarse de manera positiva con su entorno, hoy en día es una institución prestigiosa, y con gran aceptación de la población cajamarquina. Nos encontramos interesados en realizar una investigación en una institución de educación inicial ya que es el primer contacto que tiene los niños con la educación es por ello que nuestro propósito principal de esta investigación es determinar la relación que existe entre el desempeño laboral y el clima organizacional, de I.E.P Carrusel, este estudio tiene importancia principalmente académica porque permitirá a ver la repercusión que existe cuando los colaboradores de mencionada institución realizan un buen desempeño. Además, cabe resaltar que, en los últimos años, la Gestión de Recursos humanos ha ido tomando importancia para las organizaciones, pues resulta ser un área de interés que ayuda a generar ventajas competitivas. Por esta razón la realización de investigaciones organizacionales, que tomen en cuenta variables como el desempeño laboral y el clima organizacional, tomen especial relevancia, de tal forma que un buen diagnóstico identificará las variables críticas a potenciar en una determinada organización. Frente a esta problemática surge la siguiente pregunta ¿Qué relación existe entre el desempeño laboral y el clima organizacional de la I.E.P. Carrusel, en la ciudad de Cajamarca, en el año 2018?

## 1.2. Antecedentes

Para la presente investigación, hemos creído conveniente considerar algunas tesis, cuyas variables de estudio tengan relación con la investigación que se está desarrollando.

### 1.2.1 Antecedentes internacionales

Medina (2017) en la investigación titulada *“Incidencia del clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán – Quito.”*, publicada por la Universidad Andina Simón Bolívar en Quito, Ecuador; cuyo objetivo fue determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Particular Santo domingo de Guzmán – Quito, en cuanto a la metodología de esta investigación se utilizó una muestra conformada por 50 docentes, los instrumentos que se utilizaron fue el cuestionario de HayMcBer y los registros de evaluación docente y el tipo de investigación fue descriptivo correlacional. El autor concluyo que el clima organizacional y el desempeño docente son dos variables diferentes y complejas, sin embargo, es posible determinar la incidencia para intervenir oportunamente y mejorar la percepción del clima organizacional de la UESDG – Q y por tanto, el desempeño laboral de los docentes. Con respecto a este antecedente, podemos decir que, si una determinada empresa enfoca todos sus esfuerzos en hacer todo lo posible por ofrecer un buen clima organizacional a sus colaboradores, esto repercutirá de manera positiva en el desempeño que estos tengan al momento de realizar sus actividades asignadas; desempeño que se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos.

Nieves (2016) en la investigación titulada *“Desempeño docente y clima organizacional en el LICEO Agustín Codazzi de Maracay, estado Aragua.”*, publicada por la Revista Paradigma en Maracay, Venezuela; cuyo objetivo general fue establecer la relación que existe entre el desempeño docente y el clima organizacional del Liceo Agustín Codazzi de Maracay, estado Aragua. En cuanto a la metodología, la investigación utilizó una muestra conformada por 35 profesores y 60 alumnos cursantes del segundo año, el instrumento que se utilizó fue el cuestionario Descriptivo del Perfil del Clima Organizacional (CDPCO) y el tipo de investigación fue descriptiva correlacional de corte transversal. El autor concluyo que la percepción de los alumnos de segundo año permitió establecer que en la medida en que mejore el docente en su rol como orientador, se incrementará la percepción altamente favorable que éstos tienen del clima organizacional en el Liceo Agustín Codazzi. Con respecto a este antecedente, podemos decir que si una

determinada empresa cumple con las expectativas de sus clientes estará asociado al buen desempeño que ejercen sus colaboradores al desarrollar sus actividades y por ende esto se relaciona de manera significativa con el entorno en que se desenvuelven, es decir el clima organizacional que ofrece la empresa.

Yubisay (2013) en la investigación titulada “*El clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial*”, publicada por la Universidad Zulia en Maracaibo, Venezuela; cuyo objetivo general fue analizar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral de docentes en centros de educación inicial del Municipio Mara, estado Zulia. En cuanto a la metodología, la investigación utilizó una muestra de 49 docentes de 3 centros educativos iniciales, el instrumento que se utilizó fue el cuestionario tanto para la variable clima organizacional como para la variable desempeño laboral y el tipo de investigación fue transversal. El autor concluyó que en la medida que se fomente un clima organizacional armonioso y consonante con las necesidades de los colaboradores, el desempeño laboral por parte de los docentes será apropiado y mejorara significativamente y proporcionalmente sus habilidades técnicas, conceptuales y administrativas. Tomando en cuenta este antecedente, es necesario mantener y mejorar las habilidades y competencias de los colaboradores, las empresas deben preocuparse constantemente en ofrecer un ambiente de trabajo donde ellos sientan que sus esfuerzos son parte fundamental para lograr los objetivos y por ende contribuir al crecimiento de la empresa.

Sánchez (2011) en la investigación titulada “*Clima laboral y desempeño docente en el Centro de Atención Múltiple N.º 76 de la ciudad de México.*”, publicada por la Universidad Virtual el Estado Federal de México, México; cuyo objetivo fue conocer el clima laboral existente en un centro educativo y su relación con el desempeño de sus profesores como elemento esencial para definir estrategias que promuevan su óptima profesional, en cuanto a la metodología de esta investigación se utilizó una muestra de 8 docentes de sexo femenino, los instrumentos que se utilizaron fueron el cuestionario del clima laboral y el cuestionario de evaluación de desempeño de 360º y el tipo de investigación se realizó en forma de estudio de caso, empleando una metodología bajo el enfoque etnográfico. El autor concluyó que en cuanto a la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral del docente, se halló que sólo ciertas dimensiones del clima organizacional son significativas en su correlación con el desempeño laboral,

tales dimensiones son el trabajo personal, capacitación, supervisión, administración y desarrollo. Con respecto a este antecedente, podemos decir que enfocándonos en la dimensión trabajo personal, es necesario que para que un colaborador se desenvuelva correctamente en su lugar de trabajo cumpliendo sus funciones en el tiempo que se lo solicita, se sienta contento no solo con las condiciones laborales que la empresa ofrezca sino también con la relación tenga con sus compañeros de trabajo.

Fernández (2006) en la investigación titulada “*Clima organizacional y supervisión del desempeño docente en instituciones de educación básica.*”, publicada por la Universidad Rafael Urdaneta, en Maracaibo, Venezuela; cuyo objetivo fue determinar la relación entre el clima organizacional y la supervisión del desempeño docente en instituciones de Educación Básica del Circuito N° 1 del Municipio Maracaibo, en cuanto a la metodología de esta investigación se utilizó una muestra de 107 docentes de las instituciones de Educación Básica del Circuito N° 1 del Municipio de Maracaibo del Estado Zulia, los instrumentos que se utilizaron fueron dos cuestionarios para la medición individual de cada variable y el tipo de investigación fue transversal correlacional. El autor concluyó que, al identificar los factores del clima organizacional, se obtuvo que el mismo a nivel global presenta tendencias similares entre los docentes que tienen una percepción favorable y desfavorable del ambiente del trabajo, lo cual es el resultado de considerar de forma negativa la toma de decisiones, la supervisión y las remuneraciones. A raíz de este antecedente, podemos decir que centrándonos en el tema de remuneraciones es importante que la empresa retribuya de manera justa los esfuerzos de sus colaboradores, tomando en cuenta el horario de trabajo y las actividades que realizan. Esto traerá consigo el completo agrado por parte de los colaboradores lo generan un buen clima laboral.

### **1.2.2 Antecedentes nacionales**

Guzmán (2015) en la investigación titulada “*Clima organizacional y su relación con el desempeño docente en los I.S.T.P. Trujillo y Florencia de Mora.*”, publicada por la Universidad Privada Antenor Orrego, en Trujillo, Perú; cuyo objetivo fue probar que el clima organizacional se relaciona con el desempeño docente en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos Trujillo y Florencia de Mora, con respecto a la metodología de esta investigación se utilizó una muestra de 58 docentes del I.S.T.P. de Trujillo y Florencia de Mora, el instrumento que se utilizó fue el cuestionario para cada



una de las variables involucradas y el tipo de investigación fue descriptivo correlacional. El autor concluyo que existe una correlación significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente, en el I.S.T.P. Trujillo y Florencia de Mora. Esto quiere decir, que es importante conocer el ambiente que existe dentro de una empresa. Una forma de conocer dicho ambiente, es a través del clima organizacional; ya que al contar con un ambiente agradable, los colaboradores serán parte fundamental para lograr el cumplimiento de metas y objetivos. Lo que nos indica que el análisis del clima organizacional permite detectar aspectos que afectan de manera positiva o negativa el desempeño laboral.

Panta (2015) en la investigación titulada *“Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la planta docente del Consorcio Educativo Talentos de la ciudad de Chiclayo.”*, publicada por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, en Chiclayo, Perú; cuyo objetivo fue saber si existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la planta docente del Consorcio Educativo Talentos de la ciudad Chiclayo, en cuanto a la metodología de esta investigación se utilizó una muestra de 25 docentes distribuidas en los distintos grados de instrucción (Inicial y primaria), el instrumento que se utilizó fue dos cuestionarios, uno de ellos asociado al clima organizacional y el otro al desempeño de los docentes y el tipo de investigación fue descriptivo. El autor concluyo que para que exista un buen clima organizacional es necesario que los docentes del Consorcio Educativo Talentos se apoyen mutuamente, pues el apoyo dentro entre colegas antiguos y nuevos es relativamente bajo. Con respecto a este antecedente, podemos decir que tener un buen clima organizacional permite que los colaboradores se ayuden entre sí, orientando sus esfuerzos a un trabajo equipo; que de manera positiva contribuirá al desempeño de sus actividades.

Torres y Zegarra (2014) en la investigación titulada *“Clima organizacional y desempeño laboral en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la ciudad Puno 2014 – Perú.”*, publicada por la Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo – Comunic@ccion de la Universidad Nacional del Altiplano, en Puno, Perú, cuyo objetivo fue determinar el nivel de correlación existente clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianos de la ciudad de Puno, en cuanto a la metodología de esta investigación se utilizó una muestra de 133 docentes, el instrumento que se utilizó fue el cuestionario de la variable clima organizaciones y desempeño laboral

y el tipo de investigación fue descriptivo correlacional. Los autores concluyeron que existe una relación positiva media entre condiciones laborales y el desempeño laboral en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la ciudad de Puno – 2014. De acuerdo a este antecedente, podemos decir que para que los colaboradores ejerzan un buen desempeño laboral es necesario que las empresas enfoquen sus esfuerzos en ofrecer condiciones laborales adecuadas asociadas a ambientes de trabajo seguros, iluminación adecuada, materiales y equipos necesarios para realizar sus actividades, entre otros. Aquellos aspectos contribuiría a que los colaboradores se sientan contentos es su lugar de trabajo lo que conlleva a un buen clima organizacional.

Mendoza (2011) en la investigación titulada *“Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la Red N°9 – Callao.”*, publicada por la Universidad San Ignacio De Loyola, en Lima, Perú; cuyo objetivo fue identificar la relación existente entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de inicial de la Red n°9 Callao, en cuanto a la metodología de esta investigación se utilizó una muestra de 45 docentes de 6 instituciones educativas de educación inicial de la Red n° 9 Callao, el instrumento que se utilizó fue dos tipos de cuestionarios para cada una de las variables empleando la escala de Likert y el tipo de investigación fue descriptiva correlacional. El autor concluyó que existe una relación moderada significativa entre la preparación y el desarrollo de la enseñanza y el clima institucional, ya que el docente debe conocer el contenido de lo que enseña y el modo de cómo ello puede tener sentido para sus alumnos, además de prepararse y poseer conocimientos los cuales pone en práctica al iniciar la clase y debe siempre utilizar un lenguaje adecuado al nivel que enseña, un lenguaje comprensible y que promueva al diálogo y al aprendizaje de los estudiantes. Con respecto a este antecedente podemos decir, la importancia que debe tener la empresa por ofrecer a sus colaboradores un buen clima organizacional, para que así se sientan motivados de realizar de manera adecuada su trabajo que involucra cumplir con sus responsabilidades acompañadas de conocimientos y habilidades necesarias

Saccca (2010) en la investigación titulada *“Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres.”*, publicada por la Universidad Mayor de San Marcos, en Lima, Perú; cuyo objetivo fue determinar y evaluar si existe relación entre

el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres, en cuanto a la metodología de esta investigación se utilizó una muestra de 75 docentes de los 5 Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs), el instrumento que se utilizó fue el cuestionario Descriptivo del Perfil del Clima Organizacional (CDPCO) y el tipo de investigación fue descriptivo correlacional de corte transversal. El autor concluyó que se debe promover el desarrollo académico, metodológico y formativo del personal docente que se desenvuelven en los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres con el fin de mejorar los niveles de enseñanza y mejorar los niveles de aprendizaje. A raíz de este antecedente, podemos decir que las habilidades y competencias de los colaboradores son fundamentales para un buen desempeño laboral, es por ello que se requiere constantemente realizar capacitaciones para conservarlas y mejorarlas. De esta manera, demostraremos a los colaboradores que son clave para el éxito o fracaso de la empresa, por lo cual es importante que la empresa realice esfuerzos para lograr el crecimiento de los mismos lo cual genera un buen clima laboral.

### **1.2.3 Antecedentes locales**

Cárdenas y Ulloa (2016) en la investigación titulada *“Relación del proceso de integrar personas con el desempeño laboral de los colaboradores de las empresas hoteleras de la ciudad de Cajamarca 2016”*, publicada por la Universidad Privada del Norte, en Cajamarca, Perú; cuyo objetivo determinar la relación del proceso de integrar personas con el desempeño laboral de los colaboradores de las empresas hoteleras de la ciudad de Cajamarca en el año 2016, en cuanto a la metodología de esta investigación se utilizó una muestra conformada por 24 hoteles de 2, 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca, el tipo de metodología fue descriptivo correlacional y los instrumentos que se utilizaron fueron el cuestionario de proceso de integrar personas y el cuestionario de desempeño laboral. Los autores concluyeron que el proceso de integrar personas tiene relación directa no significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de empresas hoteleras de la ciudad de Cajamarca en el año 2016, esto quiere decir, que mientras más eficiente sea el proceso de integrar personas, mayor será el desempeño laboral de los colaboradores de las empresas hoteleras. Este antecedente nos da a entender que la integración que pueda existir o no entre los colaboradores de una determinada empresa recaerá de manera directa en el desenvolvimiento que estos tengan al momento

de realizar sus actividades, es ahí donde surge la necesidad de fomentar el trabajo en equipo.

Pérez y Vásquez (2016) en la investigación titulada *“Relación entre la satisfacción laboral y el desempeño de los colaboradores del área de operaciones – Agencia Central de Cajamarca del Banco de Crédito del Perú”*, publicada por la Universidad Privada del Norte, en Cajamarca, Perú; cuyo objetivo fue determinar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño de los colaboradores del área de operaciones de la Agencia Central Cajamarca del Banco de Crédito del Perú 2016, en cuanto a la metodología de esta investigación se utilizó una muestra conformada por 20 colaboradores del área de operaciones de la Agencia Central de Cajamarca, el tipo de metodología fue transacciones correlacional y el instrumento que se utilizó fue el cuestionario. Los autores concluyeron que los colaboradores se encuentran satisfechos con los horarios de trabajo por estar en la escala de totalmente de acuerdo y de acuerdo ya que les permite continuar con los estudios o tener otro oficio. Con respecto a este antecedente podemos decir que el lograr que los colaboradores se encuentren contentos en su lugar de trabajo no solo tiene que ver con ofrecerles un ambiente agradable, sino que más allá; aspectos que no solo traerán beneficios para ellos mismo, sino que también para la propia empresa. Aquellos aspectos como oportunidades de crecimiento; como ascensos, capacitaciones, línea de carrera entre otras.

Álvarez y Ramírez (2016) en la investigación titulada *“Factores del clima organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Happyland S.A., zona norte en el periodo 2015”*, publicada por la Universidad Privada del Norte, en Cajamarca, Perú; cuyo objetivo determinar los factores del clima organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Happyland S.A, zona norte, en el periodo 2015, en cuanto a la metodología de esta investigación se utilizó una muestra conformada por 97 colaboradores entre 18 a 35 años de edad, el tipo de metodología fue descriptivo correlacional y el instrumento que se utilizó fue el cuestionario. Los autores concluyeron que en relación a los factores del clima organizacional que determinan la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Happyland S.A. zona norte, se subraya la existencia de un factor más relevante para la satisfacción que es la comunicación, ya que en la empresa exista interacción entre colaborador – subordinado existiendo apoyo entre colaboradores esto a la vez genera que

se sientan parte del equipo elevando su nivel de satisfacción en el trabajo. A raíz, de este antecedente podemos mencionar que es de suma importancia que la empresa reconozca que cada colaborador es pieza fundamental para su éxito o fracaso, es por esta razón que debemos enfocarnos en mantener o mejorar aquellos aspectos que originen que los colaboradores se sientan bien en sus lugares de trabajo, ya que ello se verá reflejado en su desempeño.

Cabanillas y Cabrejo (2014) en la investigación titulada *“Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el área de medio ambiente de la empresa minera Gold Fields La Cima S.A., de la provincia Hualgayoc, en el año 2014”*, publicada por la Universidad Privada del Norte, en Cajamarca, Perú; cuyo objetivo fue establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del área de medio ambiente de la empresa minera Gold Fields La Cima S.A., de la provincia Hualgayoc en el año 2014, en cuanto a la metodología de esta investigación se utilizó una muestra conformada por 20 colaboradores y el instrumento que se utilizó fue el censo que nos permitió evaluar a las dos variables y el tipo de investigación fue correlacional descriptiva. Los autores concluyeron que existe una relación significativamente alta y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores del área de medio ambiente de la empresa minera Gold Fields La Cima S.A. de la provincia Hualgayoc, ya que el coeficiente de correlación es de 0.789, que permite deducir que a mayor clima organizacional que perciban los colaboradores mayores será la satisfacción laboral que experimentan los mismos. Con respecto a este antecedente, podemos decir las empresas deben preocuparse constantemente de ofrecer a sus colaboradores un ambiente agradable de trabajo, ya que es el lugar donde compartirán la mayor parte de su tiempo y por ende deben generarles tranquilidad y satisfacción para que puedan realizar adecuadamente sus actividades.

Orosco y Chávez (2014) en la investigación titulada *“El clima laboral y su relación con el desempeño laboral en las empresas hoteleras de cuatro estrellas en la provincia de Cajamarca periodo 2014”*, publicada por la Universidad Privada del Norte, en Cajamarca, Perú; cuyo objetivo fue establecer la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas hoteleras de cuatro estrellas en la provincia de Cajamarca, en cuanto a la metodología de esta investigación se utilizó una muestra conformada por 112 colaboradores de las empresas hoteleras de 4 estrellas de la

provincia de Cajamarca, el tipo de metodología fue transversal descriptivo correlacional y el instrumento que se utilizó fue el cuestionario. Los autores concluyeron que las empresas hoteleras de 4 estrellas de la provincia de Cajamarca deben mejorar las condiciones ambientales e instalaciones de los hoteles, de tal manera que facilita el trabajo y confirmar el efecto que tienen los mismos. Con este antecedente se reafirma lo que anteriormente se mencionó, que las empresas deben preocuparse por ofrecer a sus colaboradores condiciones adecuadas de trabajo, ya que así no se verán afectadas la salud física y mental de los mismos. Lo que traerá consigo que desarrollen sus actividades sin ningún problema, trayendo como resultado un buen desempeño laboral que contribuirá al logro de los objetivos de la empresa.

### **1.3. Bases teóricas**

#### **1.3.1. Desempeño laboral**

##### **1.3.1.1. Definición**

“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona” (Chiavenato, 2011). Es por esta razón, que las empresas deben entender que el desempeño laboral sin evaluación puede ser muy peligroso para el desenvolvimiento adecuado de la organización. No diseñar un buen programa de evaluación para los colaboradores, afectaría muchos aspectos que forman parte de los procesos productivos y por ende en el rendimiento de la empresa.

##### **1.3.1.2. Dimensiones**

Según Chiavenato (2014) nos expresa que el desempeño laboral consta de 7 dimensiones las cuales son:

###### **a) Productividad**

La productividad evalúa la capacidad que tiene un colaborador para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, en otras palabras, la cantidad de trabajo realizado. Es el indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. (Martínez de Ita, 2007).

### **b) Calidad**

La calidad es entendida como conformidad del trabajo asignado ante las especificaciones de un supervisor, lo que implica esmero de los colaboradores en el trabajo. La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto. Calidad consiste libertad después de las deficiencias. (Mendez Rosey, 2013).

### **c) Cooperación**

La cooperación es el resultado de una estrategia aplicada al objetivo desarrollado por cada uno de los integrantes de una organización que comparten un mismo interés en común, para lo cual es fundamental entablar relaciones interpersonales.

### **d) Conocimiento del trabajo**

El conocimiento del trabajo es el producto de la información, habilidades y la experiencia, que permite producir respuestas lo más adecuadas posibles a las situaciones que se presentan en el trabajo, es ahí donde surge la destreza de los colaboradores. El conocimiento para las empresas incluye hechos, opiniones, ideas, teorías, principios, y modelos. Mitri (2003)

### **e) Comprensión de las situaciones**

La comprensión de las situaciones es la capacidad para resolver problemas, para lo cual es necesario entender las diferencias que puedan existir entre los integrantes de una organización y no tomarlas como algo personal.

### **f) Creatividad**

La creatividad es una cualidad del ser humano que le permite desarrollar actitudes con la finalidad de realizar acciones que crean nuevas ideas o conceptos; en otras palabras, la capacidad de innovar que tienen los colaboradores. nuestros estudiantes llegarán a ser creativos cuando sus maestros sean creativos, estas capacidades implicarán en un estilo de vida con energía vital. Creatividad significa crear tu vida, es crear tu entorno, Robinson (2013).

### **g) Realización**

La realización es la capacidad para hacer, debido a que a todo colaborador se le pueden presentar desafíos, que a su vez para lograrlos implica superar diversa obstáculos.



### **1313. Propósitos de la evaluación del desempeño laboral**

“Las evaluaciones del desempeño se utilizan como un propósito muy limitado: evaluar quien hace un buen trabajo o quién no. Pero en realidad las evaluaciones de desempeño son una de las herramientas versátiles de las que puede disponer los gerentes” (Bohlander y Snell, 2008). Herramientas que permitirán conocer y reconocer las áreas de oportunidad que pudieran presentarse para así poder, tomar las acciones pertinentes hacia la mejora.

#### **a) Propósitos administrativos**

“Desde el punto de vista de la administración, los programas de evaluación proporcionan aportaciones que se pueden utilizar en el rango de todas las actividades de recursos humanos” (Bohlander y Snell, 2008). Es necesario mencionar que aquellas actividades de recursos humanos no solo se refieren a ascensos, rotación de puestos y despidos; sino también están asociadas a la descripción de puestos, ya que la evaluación del desempeño nos servirá como criterios para futuras pruebas de selección de puestos.

#### **b) Propósitos de desarrollo**

“El proceso de evaluación proporciona una oportunidad para identificar los temas que se van a analizar, eliminar problemas potenciales y establecer nuevas metas para lograr un alto desempeño” (Bohlander y Snell, 2008). Lo que implica identificar las fortalezas y debilidades que presenta cada colaborador al momento de realizar sus actividades, a raíz de ello surge la oportunidad de poder ofrecer si el caso lo amerita capacitaciones, línea de carrera y crecimiento a los colaboradores.

### **1314. Beneficios de la evaluación del desempeño laboral**

Chiavenato (2011) un programa de evaluación del desempeño se plantea, coordina y desarrolla adecuadamente genera beneficios de corto, mediano y largo plazo para los colaboradores ayudándoles a mejorar en lo personal y profesional, de igual manera a la organización al tener la certeza de contar con un equipo preparado y que conoce sus áreas de oportunidad para crecer.

Como lo mencionamos anteriormente tenemos como principales beneficiarios a los colaboradores, el gerente y la organización.



### **Beneficios para el colaborador**

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los colaboradores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, el desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personal.

### **Beneficios para el gerente**

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

### **Beneficios para la organización**

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada colaborador.
- Identificar a los colaboradores que necesitan rotarse y perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso.
- Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los colaboradores (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo o la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

### **1315. Importancia de la evaluación del desempeño**

Dessler y Valera (2017) nos manifiestan que existen 5 razones importantes para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores en una organización:

La mayoría de los gerentes basan sus salarios, ascensos y decisiones de retención en la evaluación de desempeño de sus colaboradores.

Las evaluaciones son fundamentales para el proceso de administración del desempeño del empleador. La administración del desempeño consiste en asegurarse de que el rendimiento de los colaboradores respalde las metas estratégicas de la empresa.

Con la evaluación, el gerente y el supervisor pueden elaborar un plan para corregir cualquier deficiencia, así como reforzar las fortalezas del colaborador

Las evaluaciones brindan una oportunidad para revisar los planes de carrera del colaborador, identificando sus fortalezas y debilidades.

Y, por último, gracias a las evaluaciones del supervisor, se puede identificar si hay necesidad de una capacitación y determinar las acciones correctivas.

### **1316. Administración de desempeño ineficaz**

Como sabemos en toda organización existen colaboradores que poseen un desempeño laboral adecuado y otros no, es por esto que es necesario indagar sobre las causas que originan un desempeño ineficaz, es ahí cuando surge la necesidad de ejecutar un plan de acción para dar solución a estos inconvenientes. “Esta acción puede basarse en proporcionar capacitación en áreas que aumentarían los conocimientos, las habilidades, o ambas cosas, necesarias para un desempeño eficaz” (Bohlander y Snell, 2008). También se puede optar por un traslado momentáneo a un puesto o asignarle funciones de menor responsabilidad hasta que mejoren sus situaciones personales y se sienta parte importante de la organización.

“La conducta ineficaz de un empleado no solo puede afectar al gerente y a la organización como un todo, también puede afectar a sus compañeros de trabajo” (Bohlander y Snell, 2008). Si en el caso de que el problema no llega a solucionarse, es decir el desempeño ineficaz del colaborador se mantiene, es necesario tomar acciones correctivas o invitarle al colaborador a que renuncie o tomar la decisión de despedirlo.

### **13.17. Razones por las que algunas veces fallan los programas de evaluación de desempeño.**

Evaluar el desempeño laboral de los colaboradores en las empresas es una práctica que ha ido ganando cada vez más importancia gracias al valor agregado que aporta para tomar decisiones respecto a la gestión del talento humano. Sin embargo, a veces los programas de evaluación de desempeño dan resultados decepcionantes.

Bohlander y Snell (2008) nos indican que existen muchas razones por la que los sistemas de evaluación del desempeño podrían no ser efectivos. Algunos de los problemas más comunes incluyen los siguientes:

- Preparación inadecuada por parte del gerente.
- El colaborador no tiene objetivos claros al inicio del periodo de desempeño.
- El gerente puede no observar el desempeño o no tener toda la información
- Los estándares de desempeño pueden no ser claros.
- Inconsistencia en las evaluaciones entre supervisores u otros evaluadores.
- Evaluar la personalidad en lugar de desempeño.
- El efecto halo, el efecto de contraste u otros prejuicios de percepción.
- Lapsos inapropiados (demasiado cortos o demasiados largos)
- Demasiado énfasis en el desempeño inusual.
- Evaluaciones infladas porque los gerentes no quieren manejar malas noticias.
- Lenguaje subjetivo o vago en las evaluaciones escritas.
- Las políticas de la organización o las relaciones personales nublan los juicios
- No hay análisis profundo de las causas de los problemas de desempeño.
- El gerente no está capacitado para evaluar o dar retroalimentación.
- No hay seguimiento de coaching después de la evaluación.

## **1.3.2. Clima Organizacional**

### **1.3.2.1. Definición**

“El clima organizacional es la cantidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización e influye poderosamente en su comportamiento” (Chiavenato, 2009). En otras palabras, comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los miembros de una organización constituyendo el ambiente en donde los colaboradores desarrollan sus actividades; ambiente generado por las emociones de los mismos.

Como mencionamos anteriormente el ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de cada una de las personas. “El concepto del clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta” (Chiavenato, 2011).

Es por esta razón, que la empresa busca constantemente la mejora en sus procesos productivos, en donde el clima organizacional tiene un papel de suma importancia. “El clima organizacional es la identificación del nivel de satisfacción del empleado en relación con diversos elementos del proceso administrativo (incluida la administración del potencial humano) y, por ende, con la empresa donde trabaja” (Louffat, 2018).

### **1.3.2.2. Dimensiones**

Según Litnin y Stringer (1968) resaltan que el Clima Organizacional depende de 6 dimensiones:

#### **a) Estructura**

Es la percepción que tienen los colaboradores de las reglas, normas y procedimientos a los que se ven enfrentados en el desarrollo de sus actividades. Aspectos emitidos por la organización que afectan directamente la forma de llevar a cabo el trabajo de los colaboradores. Según Fred (2013), “la estructura debe diseñarse de manera tal que facilite las intenciones estratégicas de la empresa y, por tanto, la aplicación de la estrategia”.

### **b) Responsabilidad**

La responsabilidad está asociada al sentimiento de ser cada uno su propio jefe, es decir un sentimiento de autonomía. Así mismo, cuando se tienen designadas funciones a realizar, y sobre todo tener la convicción que es su trabajo. Chiavenato (2007) define la responsabilidad social como "la obligación gerencial que una organización asume de tomar acciones que protegen y mejoran el bienestar de la sociedad y los intereses organizacionales específicamente"

### **c) Remuneración**

Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los colaboradores, Así mismo, está asociado a la percepción que tienen sobre la equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho. Se define como tal, al pago de dinero registrados en los libros de planillas, que recibe el trabajador por prestar sus servicios a un empleador. (MINTRA, 2012).

### **d) Riesgo y toma de decisiones**

Es la percepción que tiene los colaboradores sobre el nivel de retos y desafíos que se pueden presentar en una situación de trabajo. Según Robbins & Coulter (2005), el proceso de toma de decisiones, incluye una serie de ocho etapas que comienza por identificar el problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema, y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión

### **e) Apoyo**

Hace referencia a la percepción de los colaboradores acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de sus jefes y compañeros de trabajo. El apoyo es "la ayuda que recibe el individuo de otros en situaciones adversas" (González y Restrepo, 2010)

### **f) Tolerancia al conflicto**

La tolerancia al conflicto está asociada a lo que perciben los colaboradores con respecto a sus jefes, con respecto a que respetan su forma de pensar, escuchan sus opiniones y lo más importante la presencia del respeto si se muestra una situación en la que ambos no estén de acuerdo por sus distintas formas de ver las cosas.

### **1323. Tipos de clima organizacional**

Según Louffat (2018) nos expresa que a medida que la empresa percibe y administre las condiciones favorables para estimular y motivar a los colaboradores, el clima organizacional será de alta efectividad, es decir, estará orientado a los resultados; en caso contrario, el clima organizacional será de baja efectividad, o dicho de otra forma, orientado solo por las actividades, a raíz de esto surgen 8 tipos de clima en las organizaciones, los cuales son:

#### **a) Clima humanitario**

- Énfasis en el desarrollo del talento humano.
- Apoyo tanto en experiencia de éxito como de fracaso.
- Alta cooperación.
- Se escucha a las personas y se les estimula.
- Decisiones en equipo.
- Alta comunicación en todas las direcciones.
- El gerente típico se interesa en los colaboradores y sus motivaciones.

#### **b) Clima de equidad**

- Mantenimiento a sistemas establecidos.
- Observación de detalles y ejecución eficiente de las tareas.
- Comunicación escrita.
- Referencia a reglas constantes.
- Confiabilidad por el funcionamiento metódico, poca creatividad.
- Énfasis en el orden, las reglas y procedimientos.
- El gerente típico es visto como lógico, honesto, seguidor de las reglas y equitativo.

**c) Clima de desafío**

- Énfasis en el logro de objetivos y planes.
- Alta coordinación, esfuerzo comunitario.
- Compromiso con los propósitos de la organización.
- El alto desempeño es motivado en forma continua.
- Énfasis en el equilibrio persona – trabajo.7Toma de decisiones balanceada entre el individuo y el equipo
- El gerente típico se distingue por tener altos estándares para sí mismo y para otros, y por la búsqueda incesante de nuevos desafíos.

**d) Clima productivo**

- Alto énfasis en cantidad, la calidad y el tiempo.
- Alta conciencia del coste, las ventas y los beneficios.
- Orientado al logro.
- Alto nivel de energía.
- Intenso énfasis en las comunicaciones de arriba hacia abajo.
- El máximo esfuerzo es visto como un intangible generador de la productividad.

**e) Clima de sumisión**

- Se omiten o suavizan los desacuerdos.
- Atmosfera con un marcado tono amable, cálido y gentil.
- Demasiada importancia a las relaciones humanas.
- La organización expresa sus preocupaciones de un modo sencillo.
- Pocas iniciativas, pasividad.
- Poca dirección.
- Escasa preocupación por los resultados.
- Mucho interés en las actividades sociales.

- El gerente típico de esta organización es visto como agradable, cálido y gentil.

**f) Clima estancado**

- Se trabaja bajo reglas estrictas en todos los niveles.
- Escasos resultados aceptables.
- Se evita, en forma general, el involucramiento y la responsabilidad.
- Pocas sugerencias u opiniones voluntarias.
- Demasiados gerentes pocos creativos, pocos originales
- Resistencia al cambio.
- Baja preocupación con los errores de calidad.
- El gerente típico es visto como alguien que se involucra y coopera poco.

**g) Clima ambiguo**

- Ambivalencia sobre el propósito global.
- Esfuerzo aparentemente comprometido que se queda a medias.
- Poca claridad de la estrategia, en la estructura y en las políticas.
- Las decisiones por mayoría son una regla; se acepta, aunque no sean óptimas.
- Hay promoción de ideas con un seguimiento pobre.
- Poco monitoreo a planes; no hay evaluación ni seguimiento.
- El gerente típico es visto como un buen solucionador de problemas.

**h) Clima autoritario**

- La comunicación se efectúa de manera vertical y hacia abajo.
- Mas ordenes, menos consultas.
- Los superiores se ven como críticos y amenazantes.
- Énfasis en la productividad al corto plazo, no al largo plazo.
- Supresión de desacuerdos.
- Acción inmediata; resultados requeridos.



### **1324. Importancia del clima organizacional**

Según Louffat (2018) expresa que hoy en día el clima organizacional juega un papel fundamental en las empresas, ya que es el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los colaboradores.

Es por esta razón, que el clima organizacional es importante por:

- Ayuda a evaluar las fuentes de conflicto, del estrés o la de insatisfacción, que contribuye al desarrollo de actitudes negativas frente a la empresa.
- Es conveniente para iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos hacia los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Permite seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que pueden surgir.

### **133. Teorías del clima organizacional**

#### **1331. Teoría de los dos factores de Herzberg**

Chiavenato (2011) la teoría de los dos factores de Herzberg establece que los factores que generan insatisfacción en los colaboradores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción, así mismo nos explica de mejor manera el comportamiento de los colaboradores en el lugar de trabajo. el colaborador tiene diferentes necesidades y objetivos personales que influyen en su vida laboral, entre ellos la motivación del trabajo y existen, a su vez, factores que influyen para satisfacerlas y alcanzarlos o no.

##### **a) Factores Higiénicos**

Hace referencia a las condiciones de trabajo que rodean a las personas, aquellos factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción de largo plazo.

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.

- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

#### **b) Factores motivacionales**

Hace referencia al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con este, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar una labor.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto.

#### **1332 Teoría X y Y de Mcgregor**

Ramos (2012) nos establece que la “Teoría X” y la “Teoría Y”, son dos teorías contrapuestas de dirección. Cabe resaltar que esta teoría aporta una visión realista de los colaboradores en las organizaciones, nos describe el estado de las organizaciones a causa, de su pensamiento de las personas frente al trabajo y propone enriquecer el trabajo haciendo al trabajador responsable de diferentes tareas y fomentar que sea activo y participativo, capaz de tomar sus propias decisiones y se sienta comprometido con su labor, de tal manera generar un clima organizacional de confianza.

- a) **Teoría X.** Nos dice que los gerentes consideran que los colaboradores solo actúan bajo amenazas. Así mismo, en la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos.

- A los colaboradores no les gusta el trabajo, y siempre que pueden, tratan de evitarlo.
  - Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas establecidas por la empresa.
  - Los colaboradores evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones sobre las actividades que tienen que realizar en el trabajo.
  - Los colaboradores colocan su seguridad antes que los demás factores de trabajo y exhibirán pocas ambiciones.
- b) **Teoría Y.** Nos dice que los gerentes se basan en el principio de que los colaboradores quieren y necesitan trabajar. Así mismo, en la teoría y se supone que las necesidades de orden superior dominan a los individuos.
- Los colaboradores pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
  - Los colaboradores se dirigen y se controlan por si mismas si están comprometidos con los objetivos.
  - El colaborador puede aprender a aceptar y a solicitar responsabilidades de una manera natural.
  - La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre todos los miembros de la organización, no es únicamente de los puestos administrativos.

En base a aquellas premisas establecidas por McGregor tenemos la convicción que las premisas de la teoría Y son más validas que las premisas de la teoría X.

Es por esta razón, que después de observar la manera en los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyo que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en el conjunto de aquellas premisas ya mencionadas anteriormente con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados.

### 134. Modelos y métodos del desempeño laboral

#### 1341. Modelo EORC

Dailey (2012) nos manifiesta que el Modelo EORC establece una secuencia para entender el comportamiento de los colaboradores, el cual varía en función de la persona

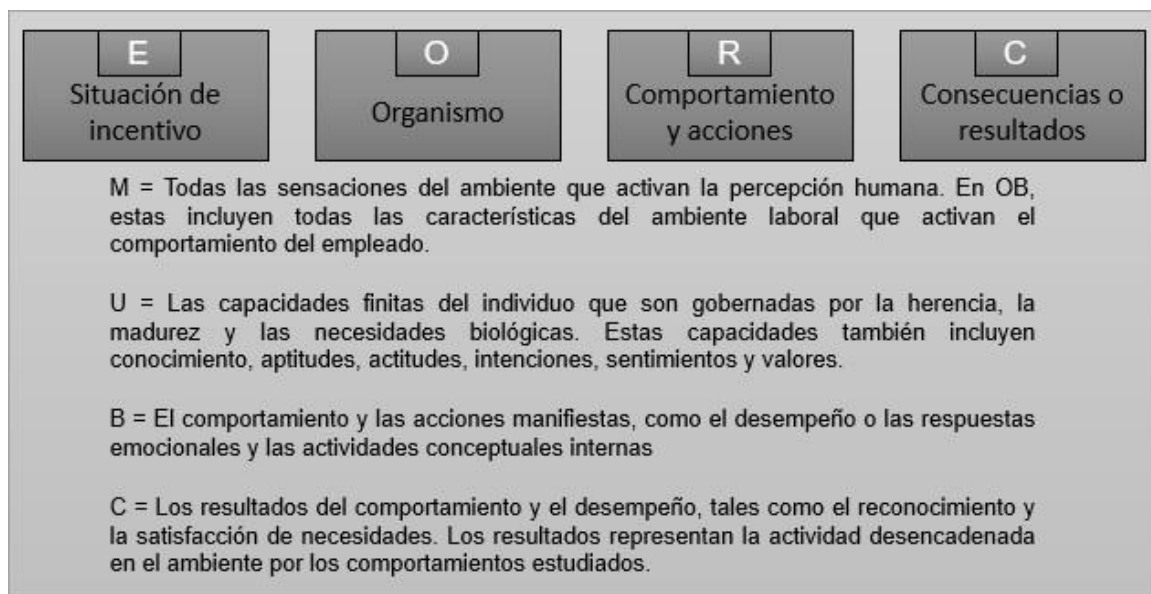


Figura 1. La secuencia del EORC y del medio

Fuente: Recuperado de “Comportamiento Organizacional”, de Dailey, R. (2012).

#### 1342. Método de escalas graficas

Chiavenato (2011) nos expresa que el método de escalas graficas es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden inferir en los resultados.

El método de escalas graficas mide el desempeño de los colaboradores con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Estos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretenden evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva.

Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.

Entre estos dos extremos hay tres opciones.

- Escalas graficas continuas. \_ Son escalas en las cuales solo se define los dos puntos extremos, y la evaluación del desempeño se sitúa en un punto cualquiera de la línea que los une. Existen un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado.
- Escalas graficas semicontinuas, \_ el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.
- Escalas graficas discontinuas. \_ Son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas, y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño.

Algunas organizaciones emplean el método de evaluación de escalas gráficas para atribuir puntos con objeto de cuantificar los resultados de modo que facilite las comparaciones de los empleados. Los factores se ponderan y adquieren valores en puntos de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez terminada la evaluación, se cuenta los puntos de los evaluados.

**Tabla 1.**

*Evaluación de desempeño con el método de escalas gráficas y puntos.*

Nombre completo: _____	Fecha: _____				
Sección: _____	Puesto: _____				
Cada factor se <b>dividió</b> entre el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado, asigne una sola calificación a cada factor se establecido en valor de los puntos en la columna de la derecha.					
<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>				
<b>1. Producto</b>	<b>1-2-3</b>	<b>4-5-6</b>	<b>7-8-9</b>	<b>10-11-12</b>	<b>13-14-15</b>
Evalúa el trabajo producido o la cantidad de servicios	Producción inadecuada	Producción apenas aceptable	Producción satisfactoria, pero sin nada de especial.	Siempre mantiene una buena producción	Siempre da cuenta de un volumen realmente sobresaliente de servicios.
<b>2. Calidad</b>	<b>1-2-3</b>	<b>4-5-6</b>	<b>7-8-9</b>	<b>10-11-12</b>	<b>13-14-15</b>
Evalúa la exactitud, frecuencia de errores, presentación, orden y espero que caracterizan el servicio del empleado.	Comete demasiados errores.	Generalmente satisfactorio, pero a veces deja a desear	En general trabaja con cuidado.	Siempre hace bien su trabajo.	Su trabajo demuestra cuidado excepcional.
<b>3. Responsabilidad</b>	<b>1-2-3</b>	<b>4-5-6</b>	<b>7-8-9</b>	<b>10-11-12</b>	<b>13-14-15</b>
Evalúa la dedicación al trabajo y si brinda el servicio dentro del plazo estipulado. Consiste la supervisión necesaria para obtener los resultados.	Es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante.	No siempre se puede contar con resultados deseados sino cuenta con suficiente supervisión.	Se puede depender de el con una supervisión normal.	Tiene buena dedicación y basta con darle una pequeña directriz.	Merece el máximo de confianza. No necesita supervisión.
<b>4. Cooperación</b>	<b>1-2-3</b>	<b>4-5-6</b>	<b>7-8-9</b>	<b>10-11-12</b>	<b>13-14-15</b>
Actitud. Pondere la voluntad para cooperar, la ayuda que presta a los colegas, la manera de acatar órdenes.	Poco dispuesto a cooperar y constantemente demuestra falta de educación.	A veces difícil de trata. Le falta entusiasmo.	Generalmente cumple de buen talente lo que dice. Está satisfecho con su trabajo.	Siempre dispuesto a cooperar y ayudar a los colegas.	Cooperar al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus colegas.
<b>5. Sentido común e iniciativa.</b>	<b>1-2-3</b>	<b>4-5-6</b>	<b>7-8-9</b>	<b>10-11-12</b>	<b>13-14-15</b>
Considere el sentido común de las decisiones, la ausencia de instrucciones detalladas o las situaciones fuera de lo común.	Siempre toma la decisión equivocada.	Se equivoca con frecuencia y es conveniente proporcionarle instrucciones detalladas.	Demuestra razonable sentido común en circunstancias normales.	Resuelve los problemas normalmente con un grado elevado de sentido común.	En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica. Siempre se puede confiar en sus decisiones.
<b>6. Presentación personal.</b>	<b>1-2-3</b>	<b>4-5-6</b>	<b>7-8-9</b>	<b>10-11-12</b>	<b>13-14-15</b>
Considere la impresión que la presentación personal del empleado produce en los demás, su forma de vestir, arreglo personal, cabello, barba, etc.	Relajado, descuidado.	A veces descuida su aspecto.	Normalmente está bien arreglado.	Cuidadoso en su forma de vestir y presentarse.	Excepcionalmente bien cuidado y presentable.
<b>Total de puntos:</b>					

Nota: Recuperado de “Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las Organizacional”, de Chiavenato, I.

#### **1.4. Formulación del problema**

¿Qué relación existe entre el desempeño laboral y el clima organizacional de la I.E.P. Carrusel, en la ciudad de Cajamarca, en el año 2018?

#### **1.5. Justificación**

El presente estudio permitirá reunir conocimientos y definiciones actualizadas sobre desempeño laboral, así como relación entre dicha variable con el clima organizacional de los colaboradores de la I.E.P. Carrusel, de provecho para estudiantes y especialistas que necesiten información renovada sobre las variables de estudio.

Como justificación aplicativa, buscamos mejorar el desempeño laboral de la I.E.P. Carrusel, ya que repercute de manera directa en el clima organizacional que tienen los colaboradores al momento de realizar sus actividades. Por eso, es importante mencionar que muchos colaboradores pueden tener las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no logran desarrollar su potencial.

Además, con respecto a la justificación a nivel valorativo, la presente investigación fue considerada como un estudio más en la línea de investigación de Gestión de Desarrollo de Talento Humano en las organizaciones en la ciudad de Cajamarca, ya que puede servir como modelo para fomentar futuras investigaciones en la región, inclusive ahondando más en el tema, enfocándose en puntos aún más particulares.

Y por último, con respecto a la justificación académica, podemos mencionar que los conocimientos que se adquirieron a lo largo de la carrera profesional se aplicaron aquí para contrastar el conocimiento adquirido y lo práctico.

La presente investigación contribuyó a la Institución Educativa Carrusel, en la cual se desarrolló el estudio, pues manifestó información acerca de las siguientes interrogantes ¿Cuál es la relación entre desempeño laboral y clima organizacional? ¿Se incrementará el nivel de desempeño laboral si prestamos atención a los aspectos que están relacionados con el clima organizacional?, entre otras.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre desempeño laboral y clima organizacional de la I.E.P. Carrusel, en la Ciudad de Cajamarca, en el año 2018.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de desempeño laboral de la I.E.P. Carrusel en la ciudad de Cajamarca, en el año 2018.
- Identificar el nivel de clima organizacional de la I.E.P. Carrusel en la ciudad de Cajamarca, en el año 2018.
- Determinar la relación entre las dimensiones del desempeño laboral con el clima organizacional en la I.E.P. Carrusel de la ciudad de Cajamarca, en el año 2018.
- Determinar la relación entre las dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral en la I.E.P. Carrusel de la ciudad de Cajamarca, en el año 2018.

## **1.7. Hipótesis**

### **1.7.1. Hipótesis general**

Existe relación directa entre el desempeño laboral y el clima organizacional de la I.E.P. Carrusel, en la ciudad de Cajamarca, en el año 2018.

### **1.7.2. Hipótesis específicas**

- Existe un nivel alto de desempeño laboral en la mayoría de los colaboradores de la I.E.P. Carrusel en la ciudad de Cajamarca, en el año 2018.
- Existe un nivel alto de clima organizacional en la mayoría de los colaboradores de la I.E.P. Carrusel en la ciudad de Cajamarca, en el año 2018.
- Existe una relación directa entre el desempeño laboral y el clima organizacional de la I.E.P. Carrusel, en la ciudad de Cajamarca, en el año 2018.



- Existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la I.E.P. Carrusel, en la ciudad de Cajamarca, en el año 2018.

## 1.8. Operacionalización de variables

**Tabla 2.**

*Operacionalización de variables.*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<b>Desempeño Laboral</b>	“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona” (Chiavenato, 2011, pág. 202).	El desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el colaborador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su puesto.	<b>Productividad</b>	Nivel de Eficiencia	¿Considera usted que logra de manera eficiente sus tareas?
				Nivel de Eficacia	¿Considera usted que cumple con eficacia su trabajo dentro de la institución educativa?
				Nivel de Cumplimiento de objetivos	¿Considera usted que contribuye con el cumplimiento de los objetivos de la institución educativa?
			<b>Calidad</b>	Nivel de Procedimientos de trabajo	¿Considera usted que ejecuta sus actividades según los procedimientos establecidos por la institución educativa?
				Nivel de Ritmo de trabajo sostenido	¿Considera usted que mantiene un ritmo de trabajo sostenido?
			<b>Conocimiento del trabajo</b>	Nivel de Experiencia y conocimientos necesarios	¿Considera usted que posee la experiencia y los conocimientos necesarios para desenvolverse en su trabajo?
				Nivel de Desempeño con poca o nada de ayuda	¿Considera usted que puede desempeñarse en su trabajo con poca o ninguna ayuda?
			<b>Cooperación</b>	Nivel de Aptitud para integrarse	¿Considera usted que muestra aptitud para integrarse con los demás compañeros de trabajo?
				Nivel de Colaboración	¿Considera usted que colabora con los demás para el logro de objetivos de la institución educativa?
			<b>Comprensión de las situaciones</b>	Nivel de Manejo de problemas	¿Considera usted que puede manejar más de un problema con eficiencia?
			<b>Creatividad</b>	Nivel de Criterio frente a problemas	¿Considera usted que tiene buen criterio frente a toda clase de problemas?
				Nivel de Incentivar la creatividad	¿Considera usted que la institución educativa incentiva la creatividad en los docentes?
Nivel de Sugerir mejoras	¿Considera usted que puede sugerir nuevas ideas para mejorar los procesos de la institución educativa?				
<b>Realización</b>	Nivel de Conformidad en el trabajo	¿Considera usted que está conforme con el trabajo que realiza en la institución educativa?			
	Nivel de Interés por superarse	¿Considera usted que muestra interés permanente por superarse y se esfuerza por lograrlo?			
	Nivel de Preparación y conducta	¿Considera usted ser una persona valiosa para la institución educativa por su preparación y conducta?			
<b>Clima Organizacional</b>	“El clima organizacional es la cantidad o	El clima organizacional es un conjunto	<b>Estructura</b>	Nivel de Tareas definidas	¿Considera usted las tareas están claramente definidas en la institución educativa?
				Nivel de Políticas de la institución	¿Usted tiene claro cuáles son las políticas de la institución educativa?
				Nivel de Estructura organizacional	¿Usted conoce claramente la estructura organizacional de la institución educativa?

<p>la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización e influye poderosamente en su comportamiento” (Chiavenato, 2009, pág. 261).</p>	<p>de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, las cuales son percibidas por quienes trabajan en él.</p>	<p><b>Responsabilidad</b></p>	Nivel de Trabajo individual	¿Considera usted que en la institución educativa el director facilita las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico?
			Nivel de Iniciativa	¿Considera usted que para sobresalir en la institución educativa es necesario tomar la iniciativa y hacer las cosas por sí mismo?
			Nivel de Solución de problemas	¿Usted considera que cuando se presentan problemas en el trabajo debe resolverlos por sí mismos y no recurrir a terceros?
			Nivel de responsabilidades	¿Considera usted que los colaboradores de la institución educativa no asumen sus responsabilidades en el trabajo?
		<p><b>Remuneración</b></p>	Nivel de Remuneración acorde al desempeño	¿Considera usted que su trabajo es remunerado según el desempeño que realiza?
			Nivel de Reconocimiento	¿Considera usted que en la institución educativa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho?
		<p><b>Riesgo y toma de decisiones</b></p>	Nivel de Autoridad	¿Considera usted, que en la institución se tiene claro quién manda y toma las decisiones?
			Nivel de Asumir riesgos	¿Considera usted que en la institución educativa está dispuesta a correr los riesgos de nuevas ideas?
		<p><b>Apoyo</b></p>	Nivel de Motivación	¿Considera usted que la institución me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo?
			Nivel de Desarrollo profesional	¿Considera usted que la institución educativa le interesa su desarrollo profesional?
			Nivel de Apoyo	¿Considera usted que puede contar con la ayuda del Director cuando lo necesite?
		<p><b>Tolerancia al conflicto</b></p>	Decir lo que piensa	¿Considera usted que la institución educativa lo alienta siempre para que diga lo que piensa, aunque este en desacuerdo con él director?
			Nivel de Discrepancia entre docentes	¿Considera usted que el director estima que las discrepancias entre los docentes pueden ser útiles para la institución educativa?

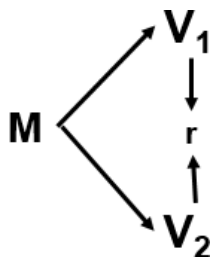
Nota: Recuperado de “El clima organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de abordaje”, de Ramos, D. (2012) y “ Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones”, de Chiavenato, I. (2009).

## CAPITULO II. METODOLOGIA

### 2.1. Tipo de investigación

Tipo de investigación es correlacional, Debido a que esta investigación tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre las variables “La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas “(Arias, 2012).

Diseño de la investigación es no experimental, debido a que no se manipulan ni modifican las variables involucradas. Según Valderrama (2015), nos señala que la investigación no experimental se lleva a cabo sin manipular las variables, toda vez que los contextos sucesos ya sucedieron antes de estudio. Finalmente es Transversal, debido que en un determinado momento aplicamos la encuesta. Según Valderrama (2015), dice que los estudios no experimentales transversales, son los que recolectan datos en un solo momento.



**Figura 2.**Diseño de la investigación.

Fuente: Recuperado de “El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica”, de Fidias, A. (2012).

Donde:

M = Muestra

R = Relación

V<sub>1</sub> = Variable 1

V<sub>2</sub> = Variable 2

### 2.2. Población

La población está conformada por 25 colaboradores de la I.E.P Carrusel.

### 2.3. Muestra

Como la población es pequeña, la muestra estuvo conformada por el 100% que son 25 colaboradores de la I.E.P Carrusel.

### 2.4. Técnicas

En la presente investigación utilizó la encuesta como técnica de estudio para recolectar la información requerida.

### 2.5. Instrumentos de recolección

El instrumento empleado es el cuestionario, para lo cual se consideró necesario diseñar dos cuestionarios, una para cada variable involucrada.

### 2.6. Análisis de datos

Para el análisis de datos se utilizó herramientas estadísticas, y para el procesamiento de datos se utilizó Excel y el SPSS 22 (Statistical Package for social), los mismos que permitieron tener resultados confiables.

### 2.7. Procedimiento

Se precisa que el cuestionario para el desempeño laboral estuvo conformado por 16 preguntas agrupadas en 7 dimensiones, mientras que el cuestionario clima organizacional estuvo conformado por 16 preguntas agrupadas en 6 dimensiones. Para ello, ambos instrumentos fueron validados por juicio de experto en la especialidad y fueron sometidos al análisis de confiabilidad, mediante el uso de Software SPSS 22, arrojando como resultado el Alpha de Cronbach de ,804 y de ,714 respectivamente, además, para su respectiva medición se utilizó la escala de Likert que consta de 5 categorías:

**Tabla 3.**

*Categoría*

<b>Categoría</b>	<b>Valores</b>
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Nota: Escala de Likert

Para una mejor interpretación de los resultados de la presente investigación se consideró necesario adecuar la escala de Likert a una escala valorativa, que consiste en tres niveles a los cuales se les asigna los puntajes correspondientes.

**Tabla 4.**

*Escala valorativa, Desempeño laboral.*

<u>Puntaje</u>	<u>Nivel</u>	<u>Valor</u>
de 16 a 37	BAJO	1
de 38 a 58	MEDIO	2
de 59 a 80	ALTO	3

Nota: Rango < 21 >. Escala valorativa

**Tabla 5.**

*Escala valorativa, Dimensión Productividad.*

<u>Puntaje</u>	<u>Nivel</u>	<u>Valor</u>
De 3 a 6	Bajo	1
de 7 a 11	Medio	2
de 12 a 15	Alto	3

Nota: Rango < 3 >. Escala valorativa

**Tabla 6.**

*Escala valorativa, Dimensión Calidad.*

<u>Puntaje</u>	<u>Nivel</u>	<u>Valor</u>
2 a 4	Bajo	1
de 5 a 7	Medio	2
de 8 a 10	Alto	3

Nota: Rango < 2 >. Escala valorativa

**Tabla 7.**

*Escala valorativa, Dimensión Conocimiento del Trabajo.*

<u>Puntaje</u>	<u>Nivel</u>	<u>Valor</u>
2 a 4	Bajo	1
de 5 a 7	Medio	2
de 8 a 10	Alto	3

Nota: Rango < 2 >. Escala valorativa

**Tabla 8.**

*Escala valorativa, Dimensión Cooperación.*

<u>Puntaje</u>	<u>Nivel</u>	<u>Valor</u>
2 a 4	Bajo	1
de 5 a 7	Medio	2
de 8 a 10	Alto	3

Nota: Rango < 2 >. Escala valorativa

**Tabla 9.**

*Escala valorativa, Dimensión Comprensión de las situaciones.*

<u>Puntaje</u>	<u>Nivel</u>	<u>Valor</u>
----------------	--------------	--------------

2 a 4	Bajo	1
de 5 a 7	Medio	2
de 8 a 10	Alto	3

Nota: Rango < 2 >. Escala valorativa.

**Tabla 10.**

*Escala valorativa, Dimensión Creatividad.*

<b>Puntaje</b>	<b>Nivel</b>	<b>Valor</b>
2 a 4	Bajo	1
de 5 a 7	Medio	2
de 8 a 10	Alto	3

Nota: Rango < 2 >. Escala valorativa.

**Tabla 11.**

*Escala valorativa, Dimensión Realización.*

<b>Puntaje</b>	<b>Nivel</b>	<b>Valor</b>
3 a 6	Bajo	1
de 7 a 11	Medio	2
de 12 a 15	Alto	3

Nota: Rango < 3 >. Escala valorativa.

Así mismo, para el cuestionario clima organizacional estuvo conformada por 16 preguntas agrupadas en 6 dimensiones, para su respectiva medición se utilizó la escala de Likert la cual tiene 5 categorías:

**Tabla 12.**

*Categorías.*

<b>Categoría</b>	<b>Valores</b>
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Nota: Escala de Likert

Para una mejor interpretación de los resultados de la presente investigación se consideró necesario adecuar la escala de Likert a una escala valorativa, que consiste en tres niveles a los cuales se les asigna los puntajes correspondientes.

**Tabla 13.**

*Escala valorativa, Clima organizacional.*

<u>Puntaje</u>	<u>Nivel</u>	<u>Valor</u>
16 a 37	Bajo	1
de 38 a 58	Medio	2
de 59 a 80	Alto	3

Nota: Rango < 21 >. Escala valorativa.

**Tabla 14.**

*Escala valorativa, Dimensión Estructura.*

<u>Puntaje</u>	<u>Nivel</u>	<u>Valor</u>
3 a 6	Bajo	1
de 7 a 11	Medio	2
de 12 a 15	Alto	3

Nota: Rango < 3 >. Escala valorativa.

**Tabla 15.**

*Escala valorativa, Dimensión Responsabilidad.*

<u>Puntaje</u>	<u>Nivel</u>	<u>Valor</u>
4 a 9	Bajo	1
de 10 a 14	Medio	2
de 15 a 20	Alto	3

Nota: Rango < 5 >. Escala valorativa.

**Tabla 16.**

*Escala valorativa, Dimensión Remuneración.*

<u>Puntaje</u>	<u>Nivel</u>	<u>Valor</u>
2 a 4	Bajo	1
de 5 a 7	Medio	2
de 8 a 10	Alto	3

Nota: Rango < 2 >. Escala valorativa.

**Tabla 17.**

*Escala valorativa, Dimensión Riesgo y toma de decisiones.*

<u>Puntaje</u>	<u>Nivel</u>	<u>Valor</u>
2 a 4	Bajo	1
de 5 a 7	Medio	2
de 8 a 10	Alto	3

Nota: Rango < 2 >. Escala valorativa.



**Tabla 18.**

*Escala valorativa, Dimensión Apoyo.*

<u>Puntaje</u>	<u>Nivel</u>	<u>Valor</u>
3 a 6	Bajo	1
de 7 a 11	Medio	2
de 12 a 15	Alto	3

Nota: Rango < 3 >. Escala valorativa.

**Tabla 19.**

*Escala valorativa, Dimensión Tolerancia al conflicto.*

<u>Puntaje</u>	<u>Nivel</u>	<u>Valor</u>
2 a 4	Bajo	1
de 5 a 7	Medio	2
de 8 a 10	Alto	3

Nota: Rango < 2 >. Escala valorativa.

**Tabla 20.**

*Significado de las puntuaciones.*

<b>Nivel</b>	<b>Significado</b>
Bajo	Los colaboradores se encuentran totalmente en desacuerdo
Medio	Los colaboradores se encuentran ni de acuerdo ni desacuerdo
Alto	Los colaboradores se encuentran totalmente muy de acuerdo

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

**Tabla 21.**

*Chi Cuadrado.*

	<b>Valor</b>	<b>Gl</b>	<b>Sig. Asintótica (2 caras)</b>
<b>Chi-cuadrado Pearson</b>	de 8,848	4	,065
<b>Razón verosimilitud</b>	de 9,656	4	,047
<b>Asociación por lineal</b>	lineal 1,059	1	,303
<b>N casos válidos</b>	25		

Nota: N= 25. gl= Grados de libertad. Sig= Significancia.

**Tabla 22**

*Resultado de Pearson*

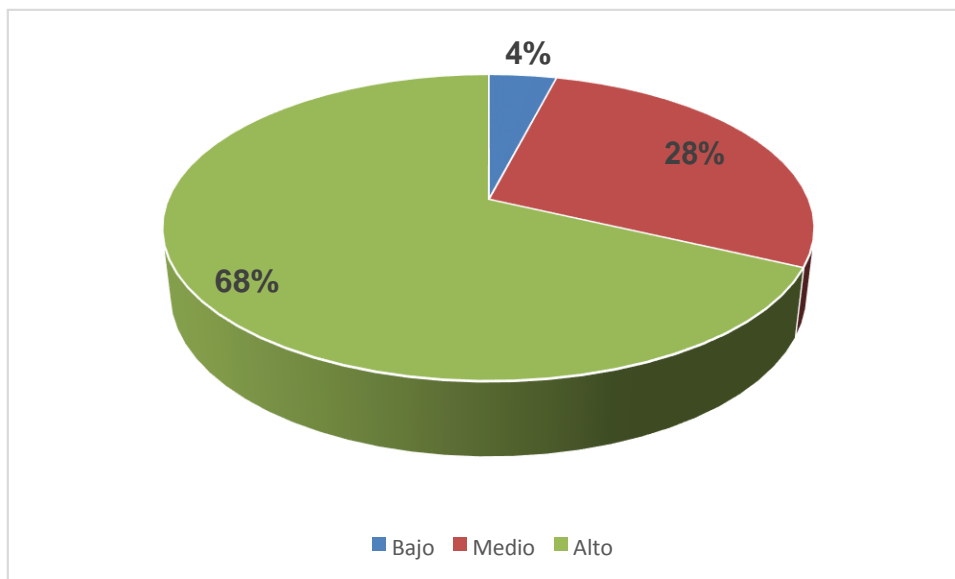
<b>Clima Organizacional</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	<b>1</b>	<b>0.207</b>
	<b>Sig. (bilateral)</b>		<b>0.320</b>
	<b>N</b>	25	25
<b>Desempeño Laboral</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	<b>0.207</b>	<b>1</b>
	<b>Sig. (bilateral)</b>	0.320	
	<b>N</b>	<b>25</b>	<b>25</b>

**Tabla 23.**

*Nivel de desempeño laboral.*

<b>Nivel</b>	<b>n</b>	<b>N</b>	<b>f</b>	<b>F</b>
Bajo	1	1	4%	4%
Medio	7	8	28%	32%
Alto	17	25	68%	100%
	25		<b>100%</b>	

Nota: n=25. n= Muestra. N= Muestra acumulada. f= Frecuencia. F= Frecuencia acumulada.



**Figura 3.** Nivel de desempeño laboral

Fuente: Recuperado de DatosProcesadosCYD.xlsx

**Interpretación:**

Del 100% Se evidenció que el 68% de los colaboradores de la I.E.P. Carrusel que equivale a 17 personas presentaron un nivel alto de desempeño laboral, mientras que el

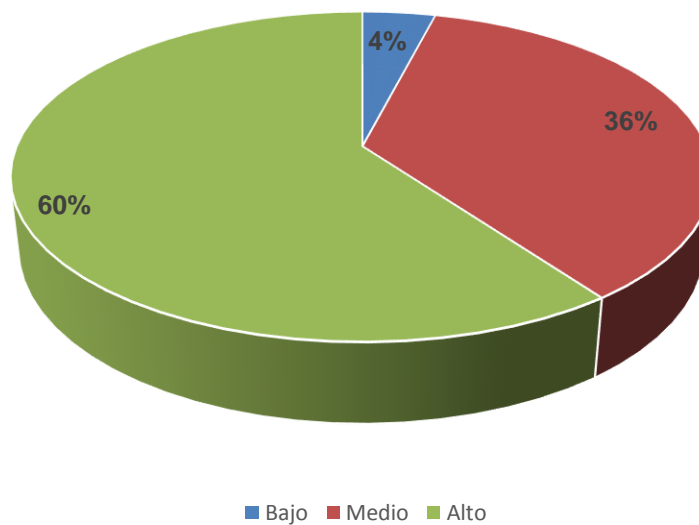
28% que equivale a 7 colaboradores un nivel medio y el 4% que equivale a 1 colaborador presentó un nivel bajo de desempeño laboral.

**Tabla 24.**

*Nivel de clima organizacional.*

Nivel	n	N	f	F
Bajo	1	1	4%	4%
Medio	9	10	36%	40%
Alto	15	25	60%	100%
	25		<b>100%</b>	

Nota: n=25. n= Muestra. N= Muestra acumulada. f= Frecuencia. F= Frecuencia acumulada.



**Figura 4.** Nivel de clima organizacional

Fuente: Recuperado de DatosProcesadosCYD.xlsx

**Interpretación:**

Del 100% se evidenció que el 60% que equivale a 15 colaboradores de la I.E.P. Carrusel presentaron un nivel alto de clima organizacional, mientras que el 36% que equivale a 9 colaboradores presentaron un nivel medio de clima organizacional y el 4% que equivale a 1 colaborador presentó un nivel bajo de clima organizacional.

**Tabla 25**
*Variable Clima organizacional con la dimensión productividad.*

<b>Medidas simétricas</b>				
	Valor	Error tip asint	T aproximada	Sig. Aproximada
<b>Intervalo por intervalo R de Pearson</b>	,306	,249	1,539	,138
<b>Ordinal por ordinal Correlación de Spearman</b>	,223	,233	1,096	,285
<b>N de casos válidos</b>	25			
<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>				
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	5,492	2	,064	
<b>Razón de verosimilitudes</b>	3,927	2	,140	
<b>Asociación lineal por lineal</b>	2,240	1	,134	
<b>N de casos válidos</b>	25			

Nota: N= 25. gl= Grados de libertad. T= student. Sig= Significancia

**Interpretación:**

Podemos decir que existe una relación directa o positiva media entre el clima organizacional de los colaboradores de la I.E.P Carrusel con respecto a la dimensión productividad, mostrando un Pearson de 0.306, a su vez se tiene la prueba de Chi – Cuadrado la cual tiene un P- Value igual a 0.064.

**Tabla 26**

*Variable Clima Organizacional con la dimensión calidad.*

<b>Medidas simétricas</b>				
	Valor	Error asint	tip T aproximada	Sig. aproximada
<b>Intervalo por intervalo R de Pearson</b>	,562	,151	3,262	,003
<b>Ordinal por ordinal Correlación de Spearman</b>	,567	,169	3,301	,003
<b>N de casos válidos</b>	25			
<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>				
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	8,077	2	,018	
<b>Razón de verosimilitudes</b>	8,451	2	,015	
<b>Asociación lineal por lineal</b>	7,591	1	,006	
<b>N de casos válidos</b>	25			

Nota: N= 25. gl= Grados de libertad. T= student. Sig= Significancia

### **Interpretación:**

Podemos decir que existe una relación directa o positiva considerable entre el clima organizacional de los colaboradores de la I.E.P. Carrusel con respecto a la dimensión calidad, mostrando un Pearson de 0.562, a su vez se tiene la prueba de Chi – Cuadrado la cual tiene un P- Value igual a 0.018 y por ser menor a 0.05 se afirma que existe una relación significativa.

**Tabla 27**

*Variable Clima Organizacional con la dimensión conocimiento del trabajo.*

<b>Medidas simétricas</b>				
	Valor	Error tip asint	T aproximada	Sig. aproximada
<b>Intervalo por intervalo R de Pearson</b>	,646	,145	4,054	,000
<b>Ordinal por ordinal Correlación de Spearman</b>	,637	,163	3,966	,001
<b>N de casos válidos</b>	25			
<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>				
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	10,442	2	,005	
<b>Razón de verosimilitudes</b>	10,387	2	,006	
<b>Asociación lineal por lineal</b>	10,001	1	,002	
<b>N de casos válidos</b>	25			

Nota: N= 25. gl= Grados de libertad. T= student. Sig= Significancia

**Interpretación:**

Podemos decir que existe una relación directa o positiva considerable entre el clima organizacional de los colaboradores de la I.E.P. Carrusel con respecto a la dimensión conocimiento del trabajo, mostrando un Pearson de 0.646, a su vez se tiene la prueba de Chi – Cuadrado la cual tiene un P- Value igual a 0.05 se afirma que existe una relación significativa.

**Tabla 28**

*Variable Clima Organizacional con la dimensión cooperación.*

<b>Medidas simétricas</b>				
	Valor	Error asint	tip T	Sig. aproximada
<b>Intervalo por intervalo R de Pearson</b>	,634	,142	3,933	,001
<b>Ordinal por ordinal Correlación de Spearman</b>	,642	,161	4,014	,001
<b>N de casos válidos</b>	25			
<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>				
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	10,325	2	,006	
<b>Razón de verosimilitudes</b>	10,653	2	,005	
<b>Asociación lineal por lineal</b>	9,650	1	,002	
<b>N de casos válidos</b>	25			

Nota: N= 25. gl= Grados de libertad. T= student. Sig= Significancia

**Interpretación:**

Podemos decir que existe una relación directa o positiva considerable entre el Clima Organizacional de los colaboradores de la I.E.P. Carrusel con respecto a la dimensión cooperación, mostrando un Pearson de 0.634, a su vez se tiene la prueba de Chi – Cuadrado la cual tiene un P- Value igual a 0.006 y por ser menor a 0.05 se afirma que existe una relación significativa.

**Tabla 29**

*Variable Clima Organizacional con la dimensión comprensión de situaciones.*

<b>Medidas simétricas</b>				
	Valor	Error tip asint	T aproximada	Sig. aproximada
<b>Intervalo por intervalo R de Pearson</b>	,870	,064	8,482	,000
<b>Ordinal por ordinal Correlación de Spearman</b>	,907	,076	10,324	,000
<b>N de casos válidos</b>	25			
<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>				
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	26,190	4	,000	
<b>Razón de verosimilitudes</b>	25,829	4	,000	
<b>Asociación lineal por lineal</b>	18,186	1	,000	
<b>N de casos válidos</b>	25			

Nota: N= 25. gl= Grados de libertad. T= student. Sig= Significancia

**Interpretación:**

Podemos decir que existe una relación directa o positiva muy fuerte entre el clima organizacional de los colaboradores de la I.E.P. Carrusel con respecto a la dimensión comprensión de situaciones, mostrando un Pearson de 0.870, a su vez se tiene la prueba de Chi – Cuadrado la cual tiene un P- Value igual a 0.000 y por ser menor a 0.05 se afirma que existe una relación significativa.



**Tabla 30**

*Variable Clima Organizacional con la dimensión creatividad.*

<b>Medidas simétricas</b>				
	Valor	Error tip asint	T aproximada	Sig. aproximada
<b>Intervalo por intervalo R de Pearson</b>	,772	,060	5,817	,000
<b>Ordinal por ordinal Correlación de Spearman</b>	,760	,082	5,604	,000
<b>N de casos válidos</b>	25			
<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>				
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	17,367	4	,002	
<b>Razón de verosimilitudes</b>	20,508	4	,000	
<b>Asociación lineal por lineal</b>	14,289	1	,000	
<b>N de casos válidos</b>	25			

Nota: N= 25. gl= Grados de libertad. T= student. Sig= Significancia

**Interpretación:**

Podemos decir que existe una relación directa o positiva considerable entre el desempeño laboral de los colaboradores de la I.E.P. Carrusel con respecto a la dimensión creatividad, mostrando un Pearson de 0.772, a su vez se tiene la prueba de Chi – Cuadrado la cual tiene un P- Value igual a 0.002 y por ser menor a 0.05 se afirma que existe una relación significativa.

**Tabla 31**

*Variable Clima Organizacional con la dimensión realización.*

<b>Medidas simétricas</b>				
	Valor	Error tip asint	T aproximada	Sig. aproximada
<b>Intervalo por intervalo R de Pearson</b>	,832	,093	7,189	,000
<b>Ordinal por ordinal Correlación de Spearman</b>	,832	,102	7,183	,000
<b>N de casos válidos</b>	25			
<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>				
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	26,692	4	,000	
<b>Razón de verosimilitudes</b>	21,812	4	,000	
<b>Asociación lineal por lineal</b>	16,609	1	,000	
<b>N de casos válidos</b>	25			

Nota: N= 25. gl= Grados de libertad. T= student. Sig= Significancia

### **Interpretación:**

Podemos decir que existe una relación directa o positiva muy fuerte entre el clima organizacional de los colaboradores de la I.E.P. Carrusel con respecto a la dimensión realización, mostrando un Pearson de 0.832, a su vez se tiene la prueba de Chi – Cuadrado la cual tiene un P- Value igual a 0.000 y por ser menor a 0.05 se afirma que existe una relación significativa.

A continuación, presentamos la relación entre la variable clima organizacional con cada una de sus dimensiones:

**Tabla 32**

*Variable Desempeño Laboral con la dimensión estructura.*

<b>Medidas simétricas</b>				
	Valor	Error tip asint	T aproximada	Sig. aproximada
<b>Intervalo por intervalo R de Pearson</b>	,787	,088	6,119	,000
<b>Ordinal por ordinal Correlación de Spearman</b>	,786	,108	6,097	,000
<b>N de casos válidos</b>	25			
<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>				
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	20,688	4	,000	
<b>Razón de verosimilitudes</b>	20,131	4	,000	
<b>Asociación lineal por lineal</b>	14,867	1	,000	
<b>N de casos válidos</b>	25			

Nota: N= 25. gl= Grados de libertad. T= student. Sig= Significancia

### **Interpretación:**

Podemos decir que existe una relación directa o positiva considerable entre desempeño laboral de la I.E.P. Carrusel con respecto a la dimensión estructura, mostrando un Pearson de 0.787, a su vez se tiene la prueba de Chi – Cuadrado la cual tiene un P- Value igual a 0.000 y por ser menor a 0.05 se afirma que existe una relación significativa.

**Tabla 33**

*Variable Desempeño Laboral con la dimensión responsabilidad.*

<b>Medidas simétricas</b>				
	Valor	Error tip asint	T aproximada	Sig. aproximada
<b>Intervalo por intervalo R de Pearson</b>	,305	,179	1,534	,139
<b>Ordinal por ordinal Correlación de Spearman</b>	,286	,191	1,432	,166
<b>N de casos válidos</b>	25			
<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>				
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)	
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	2,453	2	,293	
<b>Razón de verosimilitudes</b>	2,836	2	,242	
<b>Asociación lineal por lineal</b>	2,228	1	,136	
<b>N de casos válidos</b>	25			

Nota: N= 25. gl= Grados de libertad. T= student. Sig= Significancia

#### **Interpretación:**

Podemos decir que existe una relación directa o positiva moderada entre el desempeño laboral de la I.E.P. Carrusel con respecto a la dimensión responsabilidad, mostrando un Pearson de 0.305, a su vez se tiene la prueba de Chi – Cuadrado la cual tiene un P- Value igual a 0.293.

**Tabla 34**
*Variable Desempeño Laboral con la dimensión remuneración.*

<b>Medidas simétricas</b>				
	Valor	Error asint	tip T	Sig. aproximada
<b>Intervalo por intervalo R de Pearson</b>	,598	,102	3,576	,002
<b>Ordinal por ordinal Correlación de Spearman</b>	,642	,124	4,011	,001
<b>N de casos válidos</b>	25			
<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>				
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)	
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	11,380	4	,023	
<b>Razón de verosimilitudes</b>	13,106	4	,011	
<b>Asociación lineal por lineal</b>	8,576	1	,003	
<b>N de casos válidos</b>	25			

Nota: N= 25. gl= Grados de libertad. T= student. Sig= Significancia.

**Interpretación:**

Podemos decir que existe una relación directa o positiva considerable entre el desempeño laboral de la I.E.P. Carrusel con respecto a la dimensión remuneración, mostrando un Pearson de 0.598, a su vez se tiene la prueba de Chi – Cuadrado la cual tiene un P- Value igual a 0.023 y por ser menor a 0.05 se afirma que existe una relación significativa.

**Tabla 35**

*Variable Desempeño Laboral con la dimensión riesgo y toma de decisiones.*

<b>Medidas simétricas</b>				
	Valor	Error tip asint	T aproximada	Sig. aproximada
<b>Intervalo por intervalo R de Pearson</b>	,759	,094	5,593	,000
<b>Ordinal por ordinal Correlación de Spearman</b>	,787	,100	6,119	,000
<b>N de casos válidos</b>	25			
<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>				
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	17,249	4	,002	
<b>Razón de verosimilitudes</b>	21,366	4	,000	
<b>Asociación lineal por lineal</b>	13,830	1	,000	
<b>N de casos válidos</b>	25			

Nota: N= 25. gl= Grados de libertad. T= student. Sig= Significancia

**Interpretación:**

Podemos decir que existe una relación directa o positiva considerable entre el desempeño labopral de la I.E.P. Carrusel con respecto a la dimensión riesgo y toma de decisiones, mostrando un Pearson de 0.759, a su vez se tiene la prueba de Chi – Cuadrado la cual tiene un P- Value igual a 0.002 y por ser menor a 0.05 se afirma que existe una relación significativa.

**Tabla 36**

*Variable Desempeño Laboral con la dimensión apoyo.*

<b>Medidas simétricas</b>				
	Valor	Error asint	tip T aproximada	Sig. Aproximada
<b>Intervalo por intervalo R de Pearson</b>	,728	,109	5,009	,000
<b>Ordinal por ordinal Correlación de Spearman</b>	,709	,132	4,819	,000
<b>N de casos válidos</b>	25			
<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>				
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	17,429	4	,002	
<b>Razón de verosimilitudes</b>	16,177	4	,003	
<b>Asociación lineal por lineal</b>	12,735	1	,000	
<b>N de casos válidos</b>	25			

Nota: N= 25. gl= Grados de libertad. T= student. Sig= Significancia.

**Interpretación:**

Podemos decir que existe una relación directa o positiva considerable entre el desempeño laboral de la I.E.P. Carrusel con respecto a la dimensión apoyo, mostrando un Pearson de 0.728, a su vez se tiene la prueba de Chi – Cuadrado la cual tiene un P-Value igual a 0.002 y por ser menor a 0.05 se afirma que existe una relación significativa.

**Tabla 37**

*Variable Desempeño Laboral con la dimensión tolerancia al conflicto.*

<b>Medidas simétricas</b>				
	Valor	Error asint	tip T aproximada	Sig. aproximada
<b>Intervalo por intervalo R de Pearson</b>	,516	,164	2,886	,008
<b>Ordinal por ordinal Correlación de Spearman</b>	,517	,170	2,899	,008
<b>N de casos válidos</b>	25			
<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>				
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	9,330	4	,053	
<b>Razón de verosimilitudes</b>	9,215	4	,056	
<b>Asociación lineal por lineal</b>	6,381	1	,012	
<b>N de casos válidos</b>	25			

Nota: N= 25. gl= Grados de libertad. T= student. Sig= Significancia

### **Interpretación:**

Podemos decir que existe una relación directa o positiva considerable entre el desempeño laboral de la I.E.P. Carrusel con respecto a la dimensión tolerancia al conflicto, mostrando un Pearson de 0.516, a su vez se tiene la prueba de Chi – Cuadrado la cual tiene un P- Value igual a 0.053 y por ser menor o igual a 0.05 se afirma que existe una relación significativa.



## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

Según las teorías que fundamentan la relación entre desempeño laboral y clima organizacional, se ejecutó la discusión a lo trazado en la presente investigación.

La tesis tiene como objetivo general determinar la relación entre desempeño laboral y clima organizacional en la I.E.P. Carrusel, en la ciudad de Cajamarca, en el año 2018. De ello obtuvimos los resultados alcanzados mediante el uso de la prueba producto de Pearson( $r=0,207$ ) y teniendo un valor de significancia de 0,065, deducimos que existe relación significativa entre las variables estudiadas. Por lo tanto, se acepta la hipótesis, afirmando que existe una correlación significativa entre ambas variables, se observa que el desempeño laboral se encuentra en un nivel alto en un 68% y el clima organizacional en un 60%. De lo cual se concluye que ambas variables están asociadas y que varían en forma conjunta, tal como lo expresa Saccsa (2010). La relación entre el clima institucional y el desempeño docente, comprobó que existe una relación significativa entre los recursos humanos y el desempeño académico; es decir, la calidad de las relaciones entre quienes forman parte del recurso humano está estrechamente vinculada al desempeño que estos pueden tener en la institución educativa. Así mismo es respaldado por Chiavenato (2004) al considerar que la gestión del talento humano permitirá el desempeño eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales como individuales.

Objetivo Especifico N°1: Identifica el nivel de desempeño laboral de I.E. P Carrusel en la ciudad de Cajamarca, en el año 2018. De acuerdo a los resultados que se muestran en la tabla n° 22, se encontró que del 100% del grupo encuestado, el 68% se encuentra en un nivel alto, esto debido a que la calidad y el conocimiento del trabajo apoyan el alto nivel del desempeño de los colaboradores de la I.E.P Carrusel. Estos resultados son respaldados por Sánchez (2011) quien argumenta que el desempeño laboral es muy importante en todas las organizaciones para poder obtener resultados eficaces. Así mismo con Chiavenato (2011), los desempeños laborales con respecto a la productividad juegan un papel muy importante para el crecimiento de las organizaciones.

Objetivo Especifico N°2: Identifica el nivel de clima organizacional de la I.E.P Carrusel en la ciudad de Cajamarca, en el año 2018. De acuerdo a los resultados que se muestran en la tabla n°23, se encontró que del 100% de encuestados el 60% presenta un nivel alto, lo cual

indica que se está llevando un adecuado ambiente de trabajo. Estos estudios se asemejan al autor Yubisay el cual (2013) concluyó que en la medida que se fomente un clima organizacional armonioso y consonante con las necesidades de los colaboradores, el desempeño laboral por parte de los docentes será apropiado y mejorara significativamente y proporcionalmente sus habilidades técnicas, conceptuales y administrativas. Todo esto es respaldado por Para Chiavenato (2009), 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 personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Objetivo Especifico N°3: Determinar la relación entre las dimensiones del desempeño laboral con el clima organizacional en la I.E.P. Carrusel de la ciudad de Cajamarca, en el año 2018, según los resultados que se muestran en las tablas 24,25,26,27,28,29,30,31,32,33 y 34, se encontró que existe una relación directa entre estas dimensiones y el variable clima organizacional, pero no todas son significativas, tal es el caso de la productividad ( $p=0,064$ ) con el clima organizacional. Estos resultados se asemejan a Saccsa (2010) el cual concluye que la relación entre el clima institucional y el desempeño docente, existe una relación significativa entre los recursos humanos y el desempeño académico; es decir, la calidad de las relaciones entre quienes forman parte del recurso humano está estrechamente vinculada al desempeño que estos pueden tener en la institución educativa. Así mismo es respaldado por Robbins y Timothy (2013), donde expresa que el desempeño laboral es el proceso eficaz del personal que desarrolla su trabajo dentro de las organizaciones, la cual es de mucha utilidad para la organización en el logro de sus objetivos, originando en el trabajador un funcionamiento con motivación y satisfacción laboral.

Objetivo Especifico N°4: Determinar la relación entre las dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral en la I.E.P. Carrusel de la ciudad de Cajamarca, en el año 2018, según los resultados obtenidos en las tablas 32,33,34,35, y 36, se determinó que existe relación directa entre dichas dimensiones y la variable clima organizacional, pero no todas son significativas, tal es el caso de la responsabilidad ( $p=0,293$ ). Éstos estudios se asemejan al autor Montalvo (2011) el cual concluyó que el ambiente social y las relaciones laborales se van deteriorando cuando el clima organizacional no es el más adecuado para la convivencia laboral, cuando falta la comunicación democrática entre jefes y subordinados y

también cuando la falta de motivación laboral o estímulos al buen desempeño es deficiente. Así mismo con el trabajo del auto Panta (2015) el cual concluyo que para que exista un buen clima organizacional es necesario que los docentes se apoyen mutuamente, pues el apoyo dentro entre colegas antiguos y nuevos es relativamente bajo. Todo esto es respaldado Louffat (2018). El clima organizacional es la identificación del nivel de satisfacción del empleado en relación con diversos elementos del proceso administrativo (incluida la administración del potencial humano) y, por ende, con la empresa donde trabaja.

Finalmente, nuestro aporte a dicha investigación es proporcionar a la directora mejor herramientas para que pueda tener una adecuada gestión de talento humano, además de ello nuestra investigación servirá como modelo para fomentar a futuras investigación

## 4.2 Conclusiones

- ✓ Se concluyó que el desempeño laboral tiene relación directa con el clima organizacional de la I.E.P. Carrusel en la ciudad de Cajamarca, en el año 2018, esto analizado y basándonos en el coeficiente de correlación de Pearson, obteniendo un resultado de  $r=0.207$  y un P-Value igual a 0.065, para lo cual se acepta la hipótesis. Es decir que estas dos variables se relacionan y varían de forma conjunta.
- ✓ Comprobamos en la hipótesis específica 1 que existe un nivel alto en cuanto a clima organizacional, esto debido a que en la institución existe una adecuada cooperación entre docentes y una creatividad buena que ayuda en su desempeño.
- ✓ Comprobamos en la hipótesis específica 2 según los resultados obtenidos que el nivel de desempeño es alto, puesto que la mayoría de los colaboradores indican un buen ambiente de trabajo y son colaborativos.
- ✓ Se concluyó también que las dimensiones del desempeño laboral con el clima laboral tienen una correlación directa, lo cual indica que se acepta la hipótesis específica 1. Es decir que en la institución la creatividad, cooperación ayudan a desarrollar un adecuado clima organizacional.
- ✓ Por último, existe una relación directa entre las dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral, por lo tanto se acepta la hipótesis específica 2, es decir que en la institución existe y buen desempeño, en ello se refleja la gran acogida que viene teniendo y el excelente servicio que viene brindando.

### 4.3 Recomendaciones

- ✓ Se recomienda a la I.E.P. Carrusel, invertir tiempo y dinero en el desempeño laboral, puesto que este proceso mantiene una relación directa con el clima organizacional; todo esto conllevará a que sus colaboradores se desenvuelvan mejor en sus puestos.
- ✓ Se recomienda a la I.E.P. Carrusel considerar el clima organizacional ya que este tiene un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores, en su desempeño laboral y en su rendimiento.
- ✓ Se recomienda a la I.E.P. Carrusel tener en claro que el desempeño laboral es útil para la organización ya que de esto depende el cumplimiento de metas y objetivos.
- ✓ También se recomienda a la I.E.P. Carrusel poner mayor énfasis en la productividad puesto que esta tiene una relación directa con la mejora continua y para mejorar los estándares de calidad de la institución.
- ✓ Por último, se recomienda a la I.E.P. Carrusel poner mayor énfasis en la responsabilidad, puesto que es un elemento clave en una institución; ya que esto conlleva a mostrar percepciones e involucrar a los colaboradores en un clima organizacional, y todo esto conlleve a un desempeño laboral.

## REFERENCIAS

- Álvarez y Ramirez. (2016). Factores del clima organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Happyland S.A., zona norte en el periodo 2015
- Bohlander, G & Snell, S. (2008). Administración de Recursos Humanos. (14.va ed.). México: Cengage.
- Cabanillas y Cabrejo(2014) Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el área de medio ambiente de la empresa minera Gold Fields La Cima S.A., de la provincia Hualgayoc, en el año 2014.
- Cárdenas y Ulloa (2016). Relación del proceso de integrar personas con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresas hoteleras de la ciudad de Cajamarca 2016.
- Chiavenato, I. (2014). Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las Organizaciones. (9.na ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. (2.da ed.). México: Mc Graw Hill.
- Dailey, R. (2012). Comportamiento Organizacional. Reino Unido: Edinburgh. Recuperado de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>.
- Dessler, G. & Pearson, R. (2017). Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano. (6.ta ed.). México: Pearson.
- En junio se inicia evaluación de desempeño docente. (23 de abril del 2017). La Republica, Lima. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/1034535-en-junio-se-inicia-evaluacion-de-desempeno-docente>
- El sentido de la evaluación del desempeño docente. (22 de febrero del 2018). El Universal, México. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/eduardo-backhoff-escudero/nacion/el-sentido-de-la-evaluacion-del-desempeno-docente>
- Fernández (2006). Clima organizacional y supervisión del desempeño docente en instituciones de educación básica. (Tesis de Magister). Universidad Rafael

Urdaneta en Maracaibo, Venezuela. Recuperado de  
<http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9217-06-00282.pdf>.

Fidias, A. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (6.ta ed.). Venezuela: Epsiteme. Recuperado de  
<https://metodologiaecs.files.wordpress.com/2014/07/el-proyecto-de-investigacion-fidias-arias-6ta-ed-2012.pdf>

Guzmán, B. (2015). Clima organizacional y su relación con el desempeño docente en los I.S.T.P. Trujillo y Florencia de Mora. (Tesis de Doctorado). Universidad Privada Antenor Orrego en Trujillo, Perú. Recuperado de  
[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2522/1/RE\\_DOCT\\_EDU\\_BLANCA.GUZMAN\\_CLIMA.ORGANIZACIONAL.Y.SU.RELACION.CON.EL.D ESEMPE% C3% 91O\\_DATOS.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2522/1/RE_DOCT_EDU_BLANCA.GUZMAN_CLIMA.ORGANIZACIONAL.Y.SU.RELACION.CON.EL.D ESEMPE% C3% 91O_DATOS.pdf).

Louffat, E. (2018). Administración del Potencial Humano. Perú: Cengage.

Medina (2017). Incidencia del clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán – Quito

Mendoza, A. (2011). Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la Red n° 9 - Callao. (Tesis de Bachiller). Universidad San Ignacio De Loyola, en Lima, Perú. Recuperado de  
[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1248/1/2011\\_Mendoza\\_Relacion% C3% B3n% 20entre% 20clima% 20institucional% 20y% 20desempe% C3% B1o% 20docente% 20en% 20instituciones% 20educativas% 20de% 20inicial% 20de% 20la% 20Red% 20N% C2% B0% 209% 20Callao.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1248/1/2011_Mendoza_Relacion% C3% B3n% 20entre% 20clima% 20institucional% 20y% 20desempe% C3% B1o% 20docente% 20en% 20instituciones% 20educativas% 20de% 20inicial% 20de% 20la% 20Red% 20N% C2% B0% 209% 20Callao.pdf)

Ministra de educación: “Evaluación asegura una carrera meritocrática. (22 de agosto del 2017). RPP Noticias. Cajamarca. Recuperado de  
<http://rpp.pe/peru/cajamarca/ministra-de-educacion-evaluacion-asegura-una-carrera-meritocratica-noticia-1071830>

Nieves, F. (2013). Desempeño docente y clima organizacional en el LICEO Agustín Codazzi de Maracay, estado Aragua. Revista Paradigma 18(2) pp. 85-122 en Maracay, Venezuela. Recuperado de  
<http://revistas.upel.edu.ve/index.php/paradigma/article/viewFile/3697/1845>.

- Orosco y Chávez. (2014). El clima laboral y su relación con el desempeño laboral en las empresas hoteleras de cuatro estrellas en la provincia de Cajamarca periodo 2014.
- Panta, L. (2015). Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la planta docente del Consorcio Educativo Talentos de la ciudad de Chiclayo. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en Chiclayo, Perú. Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/157/1/TL\\_Panta\\_Rivera\\_LuisAlberto.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/157/1/TL_Panta_Rivera_LuisAlberto.pdf).
- Pérez y Vásquez (2016). Relación entre la satisfacción laboral y el desempeño de los colaboradores del área de operaciones – Agencia Central de Cajamarca del Banco de Crédito del Per.
- Ramos, D. (2012). El clima organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de abordaje. Universidad Nacional Abierta y a Distancia en Cundinamarca, Colombia. Recuperado de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>.
- Saccca, J. (2010). Relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres. (Tesis de Magister). Universidad Mayor de San Marcos en Lima, Perú. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2405/Saccca\\_cj.pdf;jsessionid=C16DE63369528DD654CBBC213E43E788?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2405/Saccca_cj.pdf;jsessionid=C16DE63369528DD654CBBC213E43E788?sequence=1).
- Sanchez (2011). Clima laboral y desempeño docente en el Centro de Atención Múltiple N.º 76 de la ciudad de México
- Torres, E. y Zegarra, Z. Clima organizacional y desempeño laboral en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la ciudad Puno 2014 – Perú. En Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo. 6(2) issn.2219–7168. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4498/449844870001.pdf>.
- Yubisay (2013). El clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial (Tesis de Maestría). Universidad Zulia en Maracaibo, Venezuela. Recuperado de [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/177/TDE-2014-05-22T09:44:24Z-4814/Publico/luengo\\_cruz\\_yubisay\\_coromoto.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2014-05-22T09:44:24Z-4814/Publico/luengo_cruz_yubisay_coromoto.pdf)



ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario del desempeño laboral.

- 1 = Totalmente en desacuerdo  
 2 = En desacuerdo  
 3 = Ni en desacuerdo, ni en acuerdo.  
 4 = De acuerdo  
 5 = Totalmente de acuerdo

Dimensiones	Ítems	1	2	3	4	5
Productividad	1. ¿Considera usted que logra de manera eficiente sus tareas?					
	2. ¿Considera usted que cumple con eficacia su trabajo dentro de la institución educativa?					
	3. ¿Considera usted que contribuye con el cumplimiento de los objetivos de la institución educativa?					
Calidad	4. ¿Considera usted que ejecuta sus actividades según los procedimientos establecidos por la institución educativa?					
	5. ¿Considera usted que mantiene un ritmo de trabajo sostenido?					
Conocimiento del trabajo	6. ¿Considera usted que posee la experiencia y los conocimientos necesarios para desenvolverse en su trabajo?					
	7. ¿Considera usted que puede desempeñarse en su trabajo con poca o ninguna ayuda?					
Cooperación	8. ¿Considera usted que muestra aptitud para integrarse con los demás compañeros de trabajo?					
	9. ¿Considera usted que colabora con los demás para el logro de objetivos de la institución educativa?					
Compresión de las situaciones	10. ¿Considera usted que puede manejar más de un problema con eficiencia?					
	11. ¿Considera usted que tiene buen criterio frente a toda clase de problemas?					
Creatividad	12. ¿Considera usted que la institución educativa incentiva la creatividad en los docentes?					
	13. ¿Considera usted que puede sugerir nuevas ideas para mejorar los procesos de la institución educativa?					
Realización	14. ¿Considera usted que está conforme con el trabajo que realiza en la institución educativa?					
	15. ¿Considera usted que muestra interés permanente por superarse y se esfuerza por lograrlo?					
	16. ¿Considera usted ser una persona valiosa para la institución educativa por su preparación y conducta?					

Elaboración: Propia

## Anexo 2. Cuestionario del clima organizacional.

- 1 = Totalmente en desacuerdo  
 2 = En desacuerdo  
 3 = Ni en desacuerdo, ni en acuerdo.  
 4 = De acuerdo  
 5 = Totalmente de acuerdo

Dimensiones	Ítems	1	2	3	4	5
Estructura	1. ¿Considera usted las tareas están claramente definidas en la institución educativa?					
	2. ¿Usted tiene claro cuáles son las políticas de la institución educativa?					
	3. ¿Usted conoce claramente la estructura organizacional de la institución educativa?					
Responsabilidad	4. ¿Considera usted que en la institución educativa el director facilita las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico?					
	5. ¿Considera usted que para sobresalir en la institución educativa es necesario tomar la iniciativa y hacer las cosas por sí mismo?					
	6. ¿Usted considera que cuando se presentan problemas en el trabajo debe resolverlos por sí mismos y no recurrir a terceros?					
	7. ¿Considera usted que los colaboradores de la institución educativa no asumen sus responsabilidades en el trabajo?					
Remuneración	8. ¿Considera usted que su trabajo es remunerado según el desempeño que realiza?					
	9. ¿Considera usted que en la institución educativa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho?					
Riesgos y toma de decisiones	10. ¿Considera usted, que en la institución se tiene claro quién manda y toma las decisiones?					
	11. ¿Considera usted que en la institución educativa está dispuesta a correr los riesgos de nuevas ideas?					
Apoyo	12. ¿Considera usted que la institución me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo?					
	13. ¿Considera usted que la institución educativa le interesa su desarrollo profesional?					
	14. ¿Considera usted que puede contar con la ayuda del Director cuando lo necesite?					
Tolerancia al conflicto	15. ¿Considera usted que la institución educativa lo alienta siempre para que diga lo que piensa, aunque este en desacuerdo con él director?					
	16. ¿Considera usted que el director estima que las discrepancias entre los docentes pueden ser útiles para la institución educativa?					

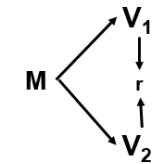
Elaboración: Propia

Anexo 3. Matriz de consistencia.

Proyecto de Investigación Transversal – Correlacional

Título: Relación entre desempeño laboral y clima organizacional en los colaboradores de la IEP Carrusel, en la Ciudad de Cajamarca, en el año 2018

Planteamiento del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores	Muestra	Diseño	Instrumento
<u>Pregunta General</u>	<u>Objetivo General</u>	<u>Hipótesis General</u>	<b>Desempeño laboral</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Calidad</li> <li>• Conocimiento del trabajo</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Comprensión de las situaciones</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Realización.</li> </ul> <b>Clima organizacional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Remuneración</li> <li>• Riesgos y toma de decisiones</li> <li>• Apoyo</li> <li>• Tolerancia al conflicto</li> </ul>	Población Colaboradores de la IEP Carrusel  Muestra 25 colaboradores de la IEP Carrusel	<b>Método:</b> Hipotético deductivo.  Nivel de Investigación: Correlacional.  Diseño de investigación: Transversal Correlacional  El diseño de diagrama de la siguiente manera:	Cuestionario de desempeño laboral.  Cuestionario de clima organizacional.
<u>Preguntas Específicas</u>	<u>Objetivos Específicos</u>	<u>Hipótesis</u>				
¿Cuál es la relación entre desempeño laboral y clima organizacional de la I.E.P. Carrusel, en la Ciudad de Cajamarca, en el año 2018?	Determinar la relación que existe entre desempeño laboral y clima organizacional de la I.E.P. Carrusel, en la Ciudad de Cajamarca, en el año 2018.	La relación es positiva entre el desempeño laboral y clima organizacional de la I.E.P. Carrusel, en la ciudad de Cajamarca, en el año 2018.				
¿Cuál es el nivel del desempeño laboral de la I.E.P. Carrusel en la ciudad de Cajamarca, en el año 2018?	Identificar el nivel de desempeño laboral de la I.E.P. Carrusel en la ciudad de Cajamarca, en el año 2018	Identificar el nivel de clima organizacional de la I.E.P. Carrusel en la ciudad de Cajamarca, en el año 2018.				
¿Cuál es el nivel del clima organizacional de la I.E.P. Carrusel en la ciudad de Cajamarca, en el año 2018?	Identificar el nivel de clima organizacional de la I.E.P. Carrusel en la ciudad de Cajamarca, en el año 2018.	Identificar el nivel de clima organizacional de la I.E.P. Carrusel en la ciudad de Cajamarca, en el año 2018.				
¿Cuál es la relación que existe entre el desempeño laboral y la productividad, calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión de las situaciones, creatividad y realización de la I.E.P. Carrusel de la ciudad de Cajamarca, en el año 2018?	Establecer la relación que existe entre el desempeño laboral y la productividad, calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión de las situaciones, creatividad y realización de la I.E.P. Carrusel de la ciudad de Cajamarca, en el año 2018.	Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la estructura, responsabilidad, remuneración, riesgos y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto de la I.E.P. Carrusel de la ciudad de Cajamarca, en el año 2018.				
¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y la estructura, responsabilidad, remuneración, riesgos y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto de la I.E.P. Carrusel de la ciudad de Cajamarca, en el año 2018?	Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la estructura, responsabilidad, remuneración, riesgos y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto de la I.E.P. Carrusel de la ciudad de Cajamarca, en el año 2018.	Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la estructura, responsabilidad, remuneración, riesgos y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto de la I.E.P. Carrusel de la ciudad de Cajamarca, en el año 2018.				



Dónde:  
 M = Muestra  
 R = Relación  
 V1 = Variable 1  
 V2 = Variable 2

PRUEBA PILOTO

Anexo 4. Análisis de confiabilidad – Desempeño laboral.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,804	16

Anexo 5. Análisis de confiabilidad – Clima organizacional.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,714	16

Anexo 6. Fichas para validación del instrumento.

**N** UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: LILIANA CARRILLO CARRANZA
- 1.2. Especialidad: ADMINISTRACIÓN
- 1.3. Cargo actual: DOCENTE UPN
- 1.4. Grado académico: MAGISTER
- 1.5. Institución: UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
- 1.6. Tipo de instrumento: CUESTIONARIO
- 1.7. Lugar y fecha: 30/04/2018

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica		X				
10	Basado en aspectos teóricos		X				
Total							

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 40\%$  de 100

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

.....

.....

.....

.....  
Firma y sello del Experto

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

- I. REFERENCIA
- 1.1. Experto: *Lic. Maria del Pilar Miranda*
  - 1.2. Especialidad: *Administración*
  - 1.3. Cargo actual: *Dir. San. HCT*
  - 1.4. Grado académico: *Maestría*
  - 1.5. Institución: *UPN*
  - 1.6. Tipo de instrumento: *Cuestionario*
  - 1.7. Lugar y fecha: *Cajamarca 04/02/19*

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica		X				
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total						

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = \frac{40}{80} = 50\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....  
 .....  
 .....

*[Firma manuscrita]*

Firma y sello del Experto

Anexo 7. Tablas del Desempeño laboral y sus dimensiones

Tabla 38.

Nivel de desempeño laboral con respecto a la dimensión productividad.

Nivel	n	N	f	F
Bajo	0	0	0%	0%
Medio	4	4	16%	16%
Alto	21	25	84%	100%
	25		100%	

Nota: n=25. n= Muestra. N= Muestra acumulada. f= Frecuencia. F= Frecuencia acumulada

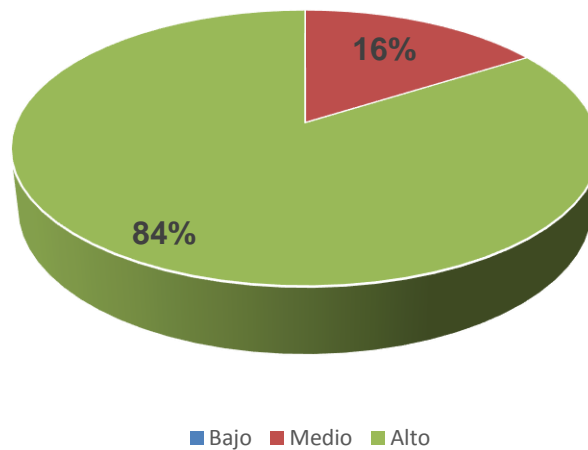


Figura 5. Nivel de desempeño laboral con respecto a la dimensión productividad

Fuente: DatosProcesadosCYD.xlsx

Interpretación:

Del 100% se evidenció que el 84% que equivale a 21 colaboradores de la I.E.P. Carrusel presentaron un nivel alto de desempeño laboral con respecto a la dimensión productividad, es decir a la capacidad que tienen para realizar las funciones que son requeridas y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, mientras que el 16% que equivale a 4 colaboradores presentaron un nivel medio de desempeño laboral.

Tabla n. °39.

Nivel de desempeño laboral con respecto a la dimensión calidad.

Nivel	N	N	F	F
Bajo	0	0	0%	0%
Medio	9	9	36%	36%
Alto	16	25	64%	100%
	25		100%	

Nota: n=25. n= Muestra. N= Muestra acumulada. f= Frecuencia. F= Frecuencia acumulada.

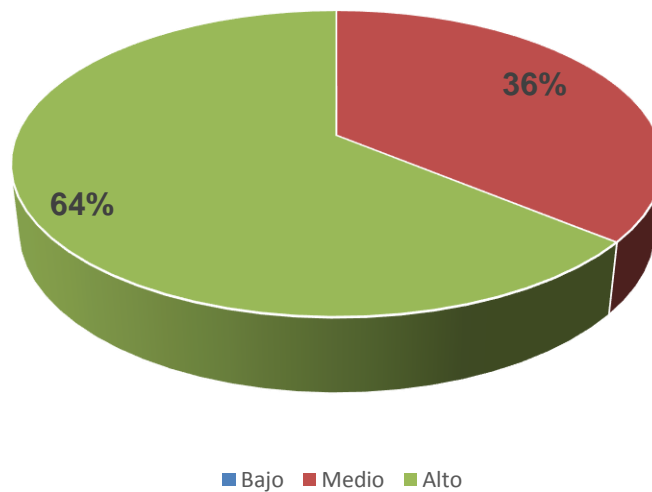


Figura 6. Nivel de desempeño con respecto a la dimensión calidad.

Fuente: Recuperado de DatosProcesadosCYD.xlsx

Interpretación:

Del 100% se evidenció que el 64% que equivale a 16 colaboradores de la I.E.P. Carrusel presentaron un nivel alto de desempeño laboral con respecto a la dimensión calidad, es decir a la conformidad del trabajo asignado ante las especificaciones del director, lo que implica esmero de los colaboradores en el trabajo; mientras que el 46% que equivale a 9 colaboradores presentaron un nivel medio de desempeño laboral.

Tabla 40.

Nivel de desempeño laboral con respecto a la dimensión conocimiento del trabajo.

Nivel	n	N	f	F
Bajo	0	0	0%	0%
Medio	6	6	24%	24%
Alto	19	25	76%	100%
	25		100%	

Nota: n=25. n= Muestra. N= Muestra acumulada. f= Frecuencia. F= Frecuencia acumulada.

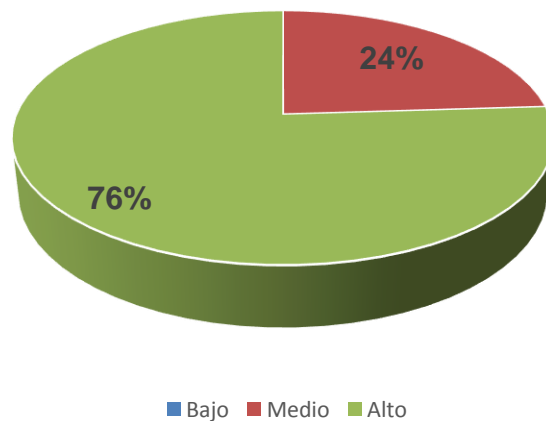


Figura 7. Nivel de desempeño laboral con respecto a la dimensión conocimiento del trabajo

Fuente: Recuperado de DatosProcesadosCYD.xlsx

Interpretación:

Del 100% se evidenció que el 76% que equivale a 19 colaboradores de la I.E.P. Carrusel presentaron un nivel alto de desempeño laboral con respecto a la dimensión conocimiento del trabajo, es decir al conjunto de información, habilidades y experiencia que permite producir a los colaboradores respuestas adecuadas a posibles situaciones que se pueden presentar en el trabajo, mientras que el 24% que equivale a 6 colaboradores que presentaron un nivel medio de desempeño laboral.



Tabla 41.

Nivel del desempeño laboral con respecto a la dimensión cooperación.

Nivel	n	N	f	F
Bajo	0	0	0%	0%
Medio	8	8	32%	32%
Alto	17	25	68%	100%
	25		100%	

Nota: n=25. n= Muestra. N= Muestra acumulada. f= Frecuencia. F= Frecuencia acumulada.

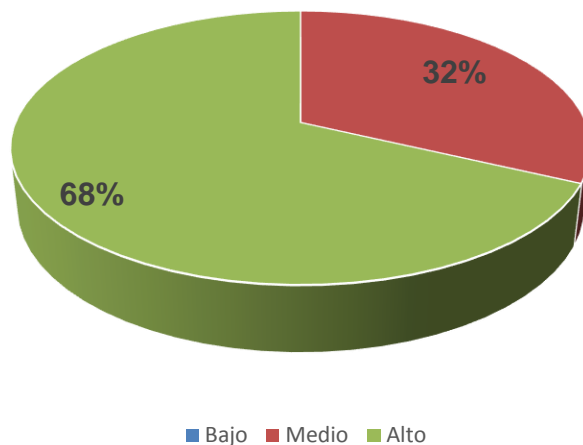


Figura 8. Nivel del desempeño laboral con respecto a la dimensión cooperación

Fuente: Recuperado de DatosProcesadosCYD.xlsx

Interpretación:

Del 100% se evidenció que el 68% que equivale a 17 colaboradores de la I.E.P. Carrusel presentaron un nivel alto de desempeño laboral con respecto a la dimensión cooperación, es decir al objetivo desarrollado por cada uno de los colaboradores de la I.E.P. Carrusel que comparten un mismo interés en común, para lo cual es fundamental entablar relaciones interpersonales; mientras que el 32% que equivale a 8 colaboradores presentaron un nivel medio de desempeño laboral.

Tabla 42.

Nivel de desempeño laboral con respecto a la dimensión comprensión de las situaciones.

Nivel	n	N	f	F
Bajo	3	3	12%	12%
Medio	4	7	16%	28%
Alto	18	25	72%	100%
	25		100%	

Nota: n=25. n= Muestra. N= Muestra acumulada. f= Frecuencia. F= Frecuencia acumulada.

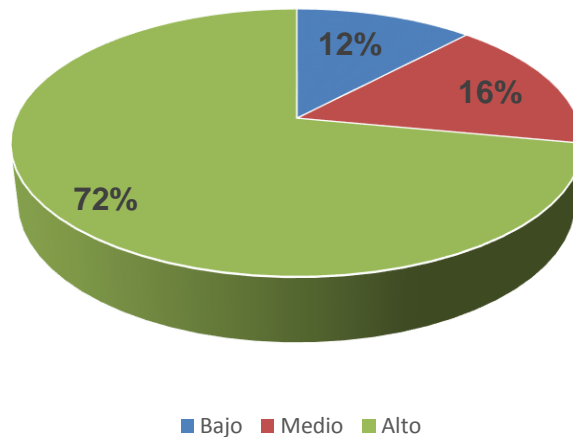


Figura 9. Nivel de desempeño laboral con respecto a la dimensión comprensión de las situaciones

Fuente: Recuperado de DatosProcesadosCYD.xlsx

Interpretación:

Del 100% se evidenció que el 72% de los colaboradores de la I.E.P. Carrusel presentaron un nivel alto de desempeño laboral con respecto a la dimensión comprensión de situaciones, mientras que el 16% de los colaboradores un nivel medio de desempeño laboral y el 12% de colaboradores un nivel bajo de desempeño.

Tabla 43.

Nivel de desempeño laboral con respecto a la dimensión creatividad.

Nivel	n	N	f	F
Bajo	4	4	16%	16%
Medio	9	13	36%	52%
Alto	12	25	48%	100%
	25		100%	

Nota: n=25. n= Muestra. N= Muestra acumulada. f= Frecuencia. F= Frecuencia acumulada.

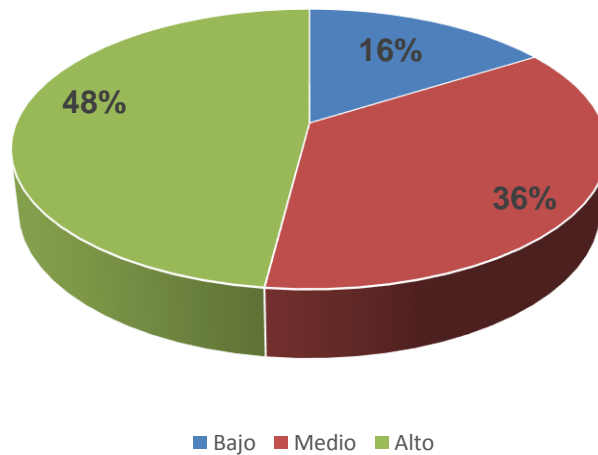


Figura 10. Nivel de desempeño laboral con respecto a la dimensión creatividad

Fuente: Recuperado de DatosProcesadosCYD.xlsx

Interpretación:

Del 100% se evidenció que el 48% que equivale a 12 colaboradores de la I.E.P. Carrusel presentaron un nivel alto de desempeño laboral con respecto a la dimensión creatividad, es decir a la capacidad de innovar que tienen los colaboradores, mientras que el 36% que equivale a 9 colaboradores presentaron un nivel medio de desempeño laboral y el 18% que equivale a 4 colaboradores presentaron un nivel bajo de desempeño laboral.

Tabla 44.

Nivel de desempeño laboral con respecto a la dimensión realización.

Nivel	n	N	f	F
Bajo	2	2	8%	8%
Medio	4	6	16%	24%
Alto	19	25	76%	100%
	25		100%	

Nota: n=25. n= Muestra. N= Muestra acumulada. f= Frecuencia. F= Frecuencia acumulada.

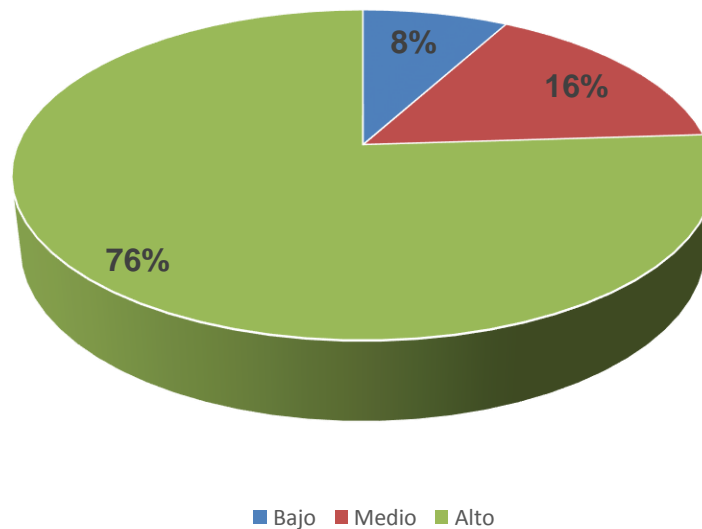


Figura 11. Nivel de desempeño laboral con respecto a la dimensión realización

Fuente: Recuperado de DatosProcesadosCYD.xlsx

#### Interpretación:

Del 100% se evidenció que el 76% que equivale a 19 colaboradores de la I.E.P. Carrusel presentaron un nivel alto de desempeño laboral con respecto a la dimensión realización, es decir a la capacidad para hacer, debido a que se le pueden presentar desafíos, que a su vez para lograrlos implica superar diversos obstáculos; mientras que el 16% que equivale a 4 colaboradores presentaron un nivel medio de desempeño laboral y el 8% que equivale a 2 colaboradores presentaron un nivel bajo de desempeño laboral.

## Anexo 8. Tablas del clima organizacional y sus dimensiones

Tabla 45.

Nivel de clima organizacional con respecto a la dimensión estructura.

Nivel	n	N	f	F
Bajo	3	3	12%	12%
Medio	8	11	32%	44%
Alto	14	25	56%	100%
	25		100%	

Nota: n=25. n= Muestra. N= Muestra acumulada. f= Frecuencia. F= Frecuencia acumulada.

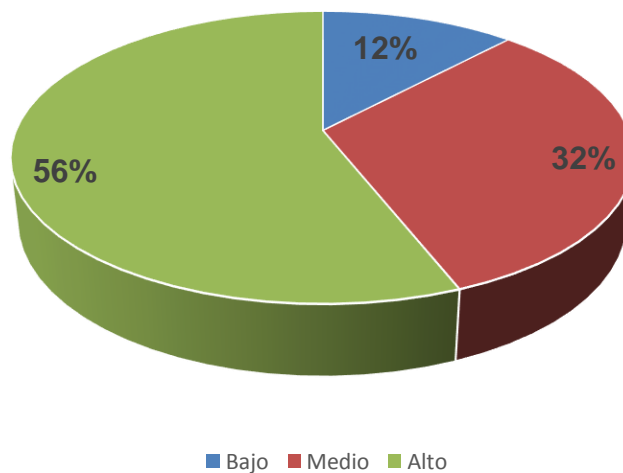


Figura 12. Nivel de clima organizacional con respecto a la dimensión estructura

Fuente: Recuperado de DatosProcesadosCYD.xlsx

### Interpretación:

Del 100% se evidenció que el 56% que equivale a 14 colaboradores de la I.E.P. Carrusel presentaron un nivel alto de clima organizacional con respecto a la dimensión estructura, es decir a la percepción que tienen los colaboradores de las reglas, normas y procedimientos a los que se ven enfrentados en el desarrollo de sus actividades; mientras que el 32% que equivale a 8 colaboradores presentaron un nivel medio de clima organizacional y el 12% que equivale a 3 colaboradores presentaron un nivel bajo de clima organizacional.

Tabla 46.

Nivel de clima organizacional con respecto a la dimensión responsabilidad.

Nivel	n	N	f	F
Bajo	0	0	0%	0%
Medio	11	11	44%	44%
Alto	14	25	56%	100%
	25		100%	

Nota: n=25. n= Muestra. N= Muestra acumulada. f= Frecuencia. F= Frecuencia acumulada.

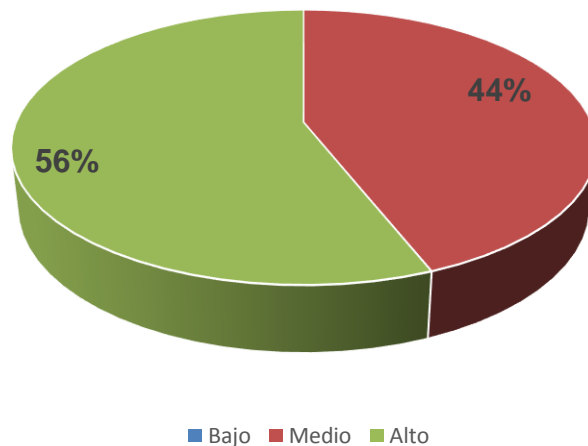


Figura 13. Nivel de clima organizacional con respecto a la dimensión responsabilidad

Fuente: Recuperado de DatosProcesadosCYD.xlsx

**Interpretación:**

Del 100% se evidenció que el 56% que equivale a 14 colaboradores de la I.E.P. Carrusel presentaron un nivel alto de clima organizacional con respecto a la dimensión responsabilidad, es decir cuando se tienen designadas funciones a realizar, y sobre todo tener la convicción que es su trabajo; mientras que el 44% que equivale a 11 colaboradores presentaron un nivel medio de clima organizacional.

Tabla 47.

Nivel de clima organizacional con respecto a la dimensión remuneración.

Nivel	n	N	f	F
Bajo	2	2	8%	8%
Medio	11	13	44%	52%
Alto	12	25	48%	100%
	25		100%	

Nota: n=25. n= Muestra. N= Muestra acumulada. f= Frecuencia. F= Frecuencia acumulada.

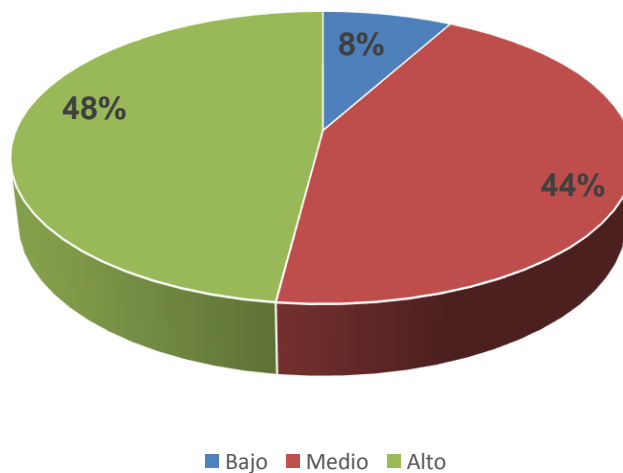


Figura 14. Nivel de clima organizacional con respecto a la dimensión remuneración

Fuente: Recuperado de DatosProcesadosCYD.xlsx

#### Interpretación:

Del 100% se evidenció que el 48% que equivale a 12 colaboradores de la I.E.P. Carrusel presentaron un nivel alto de clima organizacional con respecto a la dimensión remuneración, es decir está asociado a la percepción que tienen los colaboradores sobre la equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho; mientras que el 44% que equivale a 11 colaboradores que presentaron un nivel medio de clima organizacional y el 8% que equivale a 2 colaboradores presentaron un nivel bajo de clima organizacional.

Tabla 48.

Nivel de clima organizacional con respecto a la dimensión riesgos y toma de decisiones.

Nivel	N	N	f	F
Bajo	7	7	28%	28%
Medio	6	13	24%	52%
Alto	12	25	48%	100%
	25		100%	

Nota: n=25. n= Muestra. N= Muestra acumulada. f= Frecuencia. F= Frecuencia acumulada.

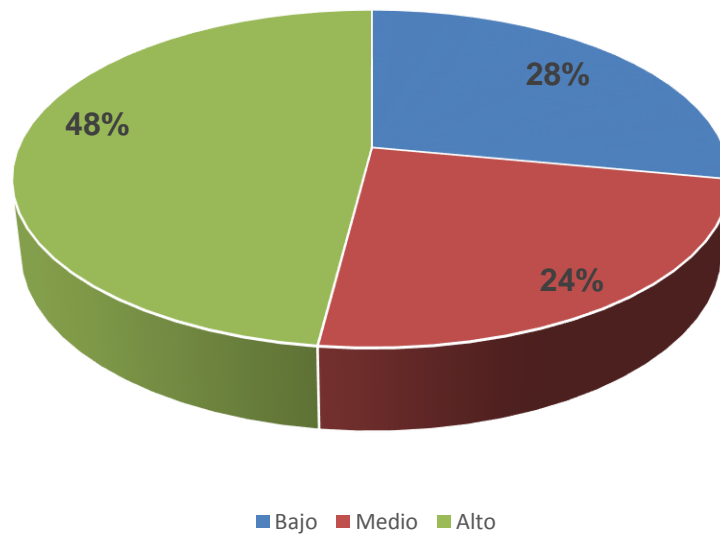


Figura 15. Nivel de clima organizacional con respecto a la dimensión riesgos y toma de decisiones.

Fuente: Recuperado de DatosProcesadosCYD.xlsx

#### Interpretación:

Del 100% se evidenció que el 48% que equivale a 12 colaboradores de la I.E.P. Carrusel presentaron un nivel alto de desempeño laboral con respecto a la dimensión riesgo y toma de decisiones, es decir a la percepción que tienen sobre el nivel de retos y desafíos que se les presentarán en el trabajo; mientras que el 28% que equivale a 7 colaboradores presentaron un nivel bajo de clima organizacional y el 24% que equivale a 6 colaboradores presentaron un nivel medio de clima organizacional.



Tabla 49.

Nivel de clima organizacional con respecto a la dimensión apoyo.

Nivel	n	N	f	F
Bajo	3	3	12%	12%
Medio	7	10	28%	40%
Alto	15	25	60%	100%
	25		100%	

Nota: n=25. n= Muestra. N= Muestra acumulada. f= Frecuencia. F= Frecuencia acumulada.

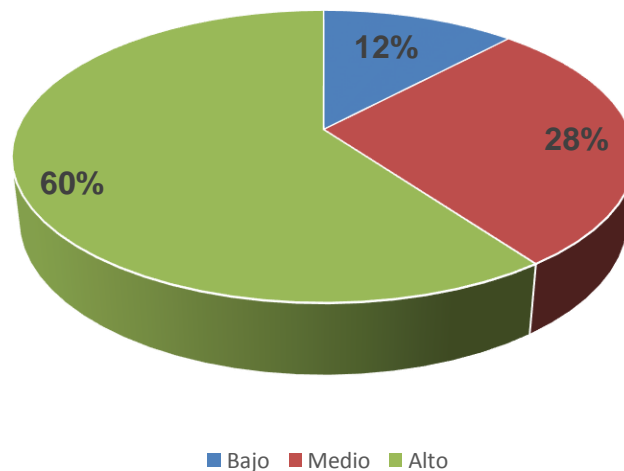


Figura 16. Nivel de clima organizacional con respecto a la dimensión apoyo

Fuente: Recuperado de DatosProcesadosCYD.xlsx

Interpretación:

Del 100% se evidenció que el 60% que equivale a 15 colaboradores de la I.E.P. Carrusel presentaron un nivel alto de clima organizacional con respecto a la dimensión apoyo, es decir a la percepción que tienen acerca de la existencia del espíritu de ayuda por parte de sus compañeros de trabajo; mientras que el 28% que equivale a 7 colaboradores presentaron un nivel medio de clima organizacional y el 12% que equivale a 3 colaboradores presentaron un nivel bajo de clima organizacional.

Tabla 50.

Nivel de clima organizacional con respecto a la dimensión tolerancia al conflicto.

Nivel	n	N	f	F
Bajo	6	6	24%	24%
Medio	6	12	24%	48%
Alto	13	25	52%	100%
	25		100%	

Nota: n=25. n= Muestra. N= Muestra acumulada. f= Frecuencia. F= Frecuencia acumulada.

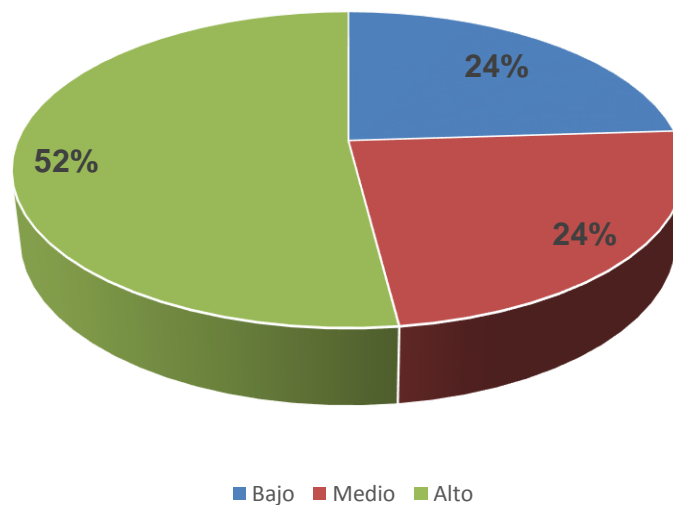


Figura 17. Nivel de clima organizacional con respecto a la dimensión tolerancia al conflicto

Fuente: Recuperado de DatosProcesadosCYD.xlsx

#### Interpretación:

Del 100% se evidenció que el 52% que equivale a 13 colaboradores de la I.E.P. Carrusel presentaron un nivel alto de clima organizacional con respecto a la dimensión tolerancia al conflicto, es decir a la percepción que tienen con respecto a que respetan su forma de pensar y escuchan sus opiniones; mientras que el 24% que equivale a 6 colaboradores presentaron un nivel medio de clima organizacional y el 24% que equivale a 6 colaboradores presentaron un nivel bajo de clima organizacional.

Anexo 9. Tablas de relación entre la variable desempeño laboral con cada una de sus dimensiones:

Tabla 51.

Cuadro comparativo de resultados de Desempeño Laboral.

	ALTO	MEDIO	BAJO	COMENTARIO
NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL	68%	28%	4%	Los colaboradores indican que el 68% presentan un nivel alto desempeño, un 28% nivel medio y el 4% nivel bajo
NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL CON RESPECTO A LA DIMENSION PRODUCTIVIDAD	84%	16%	0%	Los colaboradores indican que el 84% presentan un nivel alto desempeño y un 16% nivel medio.
NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL CON RESPECTO A LA DIMENSION CALIDAD	64%	36%	0%	Los colaboradores indican que el 64% presentan un nivel alto desempeño y un 36% nivel medio.
NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL CON RESPECTO A LA DIMENSION CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	76%	24%	0%	Los colaboradores indican que el 76% presentan un nivel alto desempeño y un 24% nivel medio.
NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL CON RESPECTO A LA DIMENSION COOPERACION	68%	32%	0%	Los colaboradores indican que el 68% presentan un nivel alto desempeño y un 32% nivel medio.
NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL CON RESPECTO A LA DIMENSION COMPRENSION DE LA SITUACIONES	72%	16%	12%	Los colaboradores indican que el 72% presentan un nivel alto desempeño, un 16% nivel medio y el 12% nivel bajo.
NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL CON RESPECTO A LA DIMENSION CREATIVIDAD	48%	36%	16%	Los colaboradores indican que el 48% presentan un nivel alto desempeño, un 36% nivel medio y el 16% nivel bajo.
NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL CON RESPECTO A LA DIMENSION REALIZACION	76%	16%	8%	Los colaboradores indican que el 76% presentan un nivel alto desempeño, un 16% nivel medio y el 8% nivel bajo.

Tabla 52.

Cuadro comparativo de resultados de Clima Organizacional.

	ALTO	MEDIO	BAJO	COMENTARIO
NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIÓN	60%	36%	4%	Los colaboradores indican que el 60% presentan un nivel alto respecto al clima organizacional, un 36% nivel medio y el 4% nivel bajo.
NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL CON RESPECTO A LA DIMENSION ESTRUCTURA	56%	32%	12%	Los colaboradores indican que el 56% presentan un nivel alto respecto al clima organizacional, un 32% nivel medio y el 12% nivel bajo.
NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL CON RESPECTO A LA DIMENSION RESPONSABILIDAD	56%	44%	0%	Los colaboradores indican que el 56% presentan un nivel alto respecto al clima organizacional y un 44% nivel medio.
NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL CON RESPECTO A LA DIMENSION REMUNERACIÓN	48%	44%	8%	Los colaboradores indican que el 48% presentan un nivel alto respecto al clima organizacional, un 44% nivel medio y el 8% nivel bajo.
NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL CON RESPECTO A LA DIMENSION RIESGO Y TOMA DE DECISIONES	48%	24%	28%	Los colaboradores indican que el 48% presentan un nivel alto respecto al clima organizacional, un 24% nivel medio y el 28% nivel bajo.
NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL CON RESPECTO A LA DIMENSION APOYO	60%	28%	12%	Los colaboradores indican que el 60% presentan un nivel alto respecto al clima organizacional, un 28% nivel medio y el 12% nivel bajo.
NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL CON RESPECTO A LA DIMENSION TOLERANCIAAL CONFLICTO	52%	24%	24%	Los colaboradores indican que el 52% presentan un nivel alto respecto al clima organizacional, un 24% nivel medio y el 24% nivel bajo.