



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA RAFAEL OLASCOAGA DE CAJAMARCA 2016.”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Br. Haydee Machuca Cerdán.
Br. Wilfredo Emilio Pajares Villanueva.

Asesor:

Mg. Miguel Ángel Macetas Hernández.

Cajamarca – Perú
2016

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres **Haydee Machuca Cerdán y Wilfredo Emilio Pajares Villanueva**, denominada:

**“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PÚBLICA RAFAEL OLASCOAGA DE CAJAMARCA 2016.”**

Mg. Miguel Ángel Macetas Hernández.
ASESOR

MBA Roberto Arribasplata Lozano
JURADO
PRESIDENTE

Lic. Admón. Roxana Mestanza Cacho
JURADO

Mg. Aracelli Poémape Grados
JURADO

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres e hija, por ser los pilares más importantes y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.

Machuca Cerdán H.

Dedico el producto de este trabajo de investigación, a los seres que apoyaron para su culminación:

A Dios, por concederme la vida y salud para lograr mis objetivos y metas.

A mi mamita Yeya, por su infinita bondad y amor y por fortalecer mi corazón aquí en la tierra; y hoy desde el cielo, ilumina mi mente y guía mis pasos.

A mi papito Alfre, por ser ejemplo de perseverancia, por su amor, por creer en mí. Gracias por ser mi apoyo espiritual y material.

A mis hijos Arturo y Héctor, por su infinito amor. Ustedes son mi mayor tesoro y la motivación más grande para ser mejor y para concluir con éxito este trabajo de investigación.

A mí amada Flor, por su amor, comprensión, apoyo y ánimo constante para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales.

Wilfredo E. Pajares V.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más profundo agradecimiento a mis profesores quienes me acompañaron durante los primeros pasos de esta linda carrera, a mi asesor de tesis quien me acompañó durante la etapa final y la más ardua, para hacer posible la realización de este estudio.

Además, agradecer la paciencia, tiempo y dedicación que tuvieron para el éxito de la investigación.

Gracias por su apoyo y por ser parte de la columna vertebral de mi tesis.

Machuca Cerdán H.

Mi sincero agradecimiento a las personas que contribuyeron en el desarrollo de esta investigación:

A mi familia, por su apoyo, por estar siempre a mi lado brindándome afecto y motivación para su culminación.

A mi amiga Heydi, por su apoyo en la elaboración de la tesis.

Al Mg. Miguel Hernández Macetas por compartir sus conocimientos de asesoría en la elaboración del estudio; y a todos los directivos y docentes de la Universidad Privada del Norte - Cajamarca, quienes estuvieron a cargo de mi formación en la carrera profesional de administración.

Al personal directivo y docente de la institución educativa Rafael Olascoaga, por haber permitido la puesta en práctica del presente trabajo de investigación.

Wilfredo E. Pajares V.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

<u>APROBACIÓN DE LA TESIS</u>	ii
<u>DEDICATORIA</u>	iii
<u>AGRADECIMIENTO</u>	iv
<u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u>	v
<u>ÍNDICE DE TABLAS</u>	viii
<u>RESUMEN</u>	ix
<u>ABSTRACT</u>	x
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Realidad problemática.....	11
1.2. Formulación del problema.....	13
1.3. Justificación.....	13
1.4. Limitaciones.....	13
1.5. Objetivos.....	14
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	14
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	14
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	15
2.1. Antecedentes.....	15
2.2. Bases teóricas.....	17
2.2.1. <i>Clima Organizacional</i>	17
2.2.1.1. <i>Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor</i>	18
2.2.1.2. <i>Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert (1965)</i>	19
2.2.1.3. <i>Teoría de los Factores de Herzberg</i>	20
2.2.2. <i>Tipos de Clima y Factores que lo determinan</i>	20
2.2.2.1. <i>Clima de Tipo Autoritario</i>	21
2.2.2.2. <i>Clima de Tipo Participativo o Consultivo</i>	22
2.2.3. <i>Elementos del clima organizacional</i>	22
2.2.4. <i>Importancia del Clima Organizacional</i>	23
2.2.5. <i>Como mejorar el clima organizacional</i>	24
2.2.6. <i>Desempeño Laboral</i>	25
2.2.7. <i>Desempeño Docente</i>	25
2.2.8. <i>Los Desempeños</i>	26
2.2.9. <i>Evaluación Desempeño Laboral</i>	26
2.2.10. <i>Productividad Laboral</i>	26
2.3. Definición de términos básicos.....	28

2.3.1.	<i>Liderazgo</i>	28
2.3.2.	<i>Liderazgo autocrático</i>	28
2.3.3.	<i>Liderazgo participativo o democrático</i>	28
2.3.4.	<i>Organización</i>	28
2.3.5.	<i>Comunicación</i>	28
2.3.6.	<i>Motivación</i>	29
2.3.7.	<i>Responsabilidad</i>	29
2.3.8.	<i>Comunicación Multidireccional</i>	29
2.3.9.	<i>Asistencia</i>	30
2.3.10.	<i>Puntualidad</i>	30
2.3.11.	<i>Compromiso</i>	30
2.3.12.	<i>Iniciativa</i>	30
2.3.13.	<i>Trabajo en equipo</i>	30
2.4.	Hipótesis.....	31
2.4.1.	<i>Formulación de la hipótesis General</i>	31
2.4.2.	<i>Formulación de las hipótesis específicas</i>	31
2.4.3.	<i>Variables</i>	31
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....		32
3.1.	Operacionalización de variables.....	32
3.1.1.	<i>Variable independiente: Clima Organizacional</i>	32
3.1.2.	<i>Variable dependiente: Desempeño Laboral</i>	33
3.2.	Diseño de investigación.....	34
3.3.	Unidad de estudio.....	34
3.4.	Población.....	34
3.5.	Muestra (muestreo o selección).....	34
3.6.	Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	34
3.6.1.	<i>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</i>	34
3.6.2.	<i>Procedimientos de recolección de datos</i>	35
3.7.	Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos.....	35
CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....		37
Tabla 4.1. El clima organizacional influye de manera significativa en la asistencia y puntualidad.....		37
Tabla 4.2. El clima organizacional influye de manera significativa en el compromiso.....		38
Tabla 4.3. El clima organizacional influye de manera significativa en la iniciativa.....		39
Tabla 4.4. El clima organizacional influye de manera significativa en el trabajo en equipo.....		40
Tabla 4.5. El liderazgo influye de manera significativa en el desempeño laboral.....		41
Tabla 4.6. La motivación influye de manera significativa en el desempeño laboral.....		42
Tabla 4.7. La comunicación influye de manera significativa en el desempeño laboral.....		43
Tabla 4.8. La responsabilidad influye de manera significativa en el desempeño laboral.....		44
Tabla 4.9. El clima organizacional Influye significativamente en el desempeño laboral.....		45
DISCUSIÓN.....		46
CONCLUSIONES.....		48

RECOMENDACIONES	49
REFERENCIAS	50
ANEXOS	52
Anexo 1. Encuesta para la medición del clima organizacional	53
Anexo 2. Base de datos de la variable clima organizacional.....	55
Anexo 3. Alfa de Cronbach: variable independiente clima organizacional.	56
Anexo 4. Encuesta para la medición del desempeño laboral	57
Anexo 5. Base de datos de la variable desempeño laboral.....	59
Anexo 6. Alfa de Cronbach: variable dependiente desempeño laboral.....	60
Anexo 7. Validación de los instrumentos.....	61
Anexo 8. Ficha para validación del instrumento.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1. El clima organizacional influye de manera significativa en la asistencia y puntualidad. .37	37
Tabla 4.2. El clima organizacional influye de manera significativa en el compromiso.....38	38
Tabla 4.3. El clima organizacional influye de manera significativa en la iniciativa.....39	39
Tabla 4.4. El clima organizacional influye de manera significativa en el trabajo en equipo.....40	40
Tabla 4.5. El liderazgo influye de manera significativa en el desempeño laboral.....41	41
Tabla 4.6. La motivación influye de manera significativa en el desempeño laboral..42	42
Tabla 4.7. La comunicación influye de manera significativa en el desempeño laboral.....43	43
Tabla 4.8. La responsabilidad influye de manera significativa en el desempeño laboral.44	44
Tabla 4.9. El clima organizacional Influye significativamente en el desempeño laboral.....45	45

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Pública Rafael Olascoaga, ubicada en el departamento y ciudad de Cajamarca. El marco teórico se sustenta con antecedentes de trabajos de investigación a nivel internacional y nacional, además se presentan bases teóricas correspondientes a las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral. El estudio corresponde al diseño de investigación no experimental – transversal y tipo de investigación explicativo, donde inicialmente se evaluó a la variable independiente clima organizacional con cada una de las cuatro dimensiones de la variable dependiente: asistencia y puntualidad, compromiso, iniciativa y trabajo en equipo; luego se evaluó a cada una de las cuatro dimensiones de la variable independiente: liderazgo, Motivación, comunicación y responsabilidad con la variable dependiente desempeño laboral; para finalmente relacionar directamente a la variable independiente con la variable dependiente. Para la medición de las variables se utilizó la técnica de la encuesta, teniendo como instrumentos, los correspondientes cuestionarios diseñados para los docentes conformados por 16 ítems cada uno en una escala de Likert; debidamente validados, al obtener a través del Alpha de Cronbach una fiabilidad de 0,902 para la variable Clima Organizacional y de 0,871 para la variable Desempeño Laboral. El procesamiento estadístico de los datos se realizó por medio de la aplicación del paquete estadístico SPSS en su versión 23. Se trabajó con la base de datos de 10 docentes de la institución en mención y luego del procesamiento de datos, para comprobar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral, se aplicó la prueba de chi cuadrado donde se aprecia que el P valor (Sig.=0.00) es menor que el nivel de significancia ($\alpha=0.05$). Por lo tanto, hay suficiente evidencia para concluir que existe influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes de la I.E. Rafael Olascoaga.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Desempeño Laboral, Personal Docente.

ABSTRACT

This research had as general objective to determine the influence of organizational climate on job performance of teachers in the public educational institution Olascoaga Rafael, located in the department and city of Cajamarca. The theoretical framework is based with a history of research at international and national level, in addition to corresponding theoretical basis variables Organizational Climate and Work Performance presented. The study corresponds to the design of non-experimental research - cross and type of explanatory research, where first the independent variable organizational climate was evaluated with each of the four dimensions of the dependent variable: attendance and punctuality, commitment, initiative and teamwork; then evaluated each of the four dimensions of the independent variable: leadership, motivation, communication and responsibility with the dependent variable job performance; to finally relate directly to the independent variable with the dependent variable. The survey technique was used, with the instruments, the corresponding questionnaires designed for teachers comprised of 16 items each on a Likert scale for measuring variables; which a professional, to get through Cronbach Alpha reliability of 0.902 to 0.871 Organizational Climate and variable for the variable job performance, validated them. The statistical processing of the data was performed by applying the statistical package SPSS version 23. We worked with the database of 10 teachers of the institution in question and after data processing, to check the influence of climate organizational work performance, chi square test where it is seen that the P value (Sig. = 0.00) is less than the significance level ($\alpha = 0.05$) was applied. Therefore, there is sufficient evidence to conclude that there is influence of organizational climate on job performance of teachers in the S.I. Rafael Olascoaga.

Keywords: organizational climate, job performance, Teachers.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.

1.1. Realidad problemática.

A nivel mundial, el clima organizacional está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia; ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores y éste se ve reflejado en los resultados propuestos por los altos directivos. Medir el clima organizacional brinda a las organizaciones un indicador de satisfacción laboral que facilita adelantar acciones para fortalecer las mejores condiciones para el desempeño y dinámica organizacional, fuente del éxito de la empresa y de sus empleados.

Como refieren Gan Bustos y Triginé i Prats (2012), el clima laboral es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones. Por razones evidentes, el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza, sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral. (p. 275)

Según Robbins (1998), los Psicólogos se dedican al estudio y la comprensión del comportamiento del *individuo*. Quienes han colaborado y siguen enriqueciendo los conocimientos del comportamiento organizacional son teóricos del aprendizaje y la personalidad, consejeros y lo más importante, psicólogos industriales y organizacionales. Los primeros psicólogos industriales se ocuparon de los problemas generados por la fatiga, el aburrimiento, y otros factores relativos a las condiciones de trabajo que pudieran impedir el adecuado desempeño laboral. Más recientemente, sus aportaciones han crecido y abarcan el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la capacitación, la eficacia del liderazgo, las necesidades y las fuerzas motivadoras, la satisfacción con el puesto, la toma de decisiones, las evaluaciones del desempeño, la medición de las actitudes, las técnicas de selección de empleados, el diseño de puestos y la tensión laboral. (p. 34)

En América Latina, la Organización Mundial del Trabajo (OIT), informa que cada año las organizaciones aumentan los servicios de consultoría por estudios de clima organizacional; con lo que se demuestra que los esquemas estructurales de las organizaciones buscan proponer mejoras que incidan en la mejora de sus objetivos propuestos.

La mayoría de las empresas públicas y privadas en El Salvador, consideran importante el desempeño laboral de los empleados, ya que esto permite alcanzar la eficiencia en el desarrollo de sus funciones, cumpliendo así con las metas y objetivos del puesto y de la organización. Uno de los principales desafíos encontrados es la mejora de la productividad; la misma que depende de recursos tecnológicos, económicos y humanos, estos últimos considerados como los más importantes ya que su fortalecimiento permite mejorar el rendimiento en toda organización. (Cornejo Figueroa, Guirola Clavel y Pérez Martínez, 2012, p.14)

Diversas investigaciones realizadas a los colaboradores de restaurantes de comida rápida en Guatemala, han determinado que el clima organizacional ayuda a aumentar el rendimiento de las empresas e influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores, puesto que estos se sienten identificados e integrados en la estructura de la organización. La información recopilada trató diversos factores del sistema organizacional, motivacional, desempeño y relaciones humanas que analizándolas se pudo determinar que la interrelación de las mismas conlleva a un determinado grado de desempeño laboral que influye en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización. (Marroquín Pérez y Pérez Gutiérrez, 2011, p. 17)

A nivel nacional; el sector bancario, también realizó cambios que se vieron reflejados en la cultura organizacional de diferentes compañías; se generó un cambio de paradigma en la cultura de trabajo de sus empleados y se permitió incluir el término “Satisfacción laboral”, el cual fue definido como el sentimiento positivo que experimentan los empleados respecto del trabajo que realizan y que determina la conducta que tienen estos, en su puesto de trabajo. El grado de satisfacción laboral es la medida que permite determinar qué tan fuerte es este sentimiento en los trabajadores. Los estudios señalan que cuando los empleados se sienten satisfechos con el trabajo que realizan se produce un incremento de productividad, lo cual se traduce en un incremento de beneficios económicos para la empresa. (Gómez Limaymanta, Incio Pasache, y O’Donnell Velásquez, 2013, p.4).

El estudio del clima organizacional permite diagnosticar factores y variables que influyen en el desempeño de los colaboradores de una organización. Sabiendo que el recurso más valioso es el Humano, la investigación realizada en la Institución Educativa Pública Rafael Olascoaga ubicada en el departamento y ciudad de Cajamarca, busca que los directivos comprendan que la mejora del clima organizacional repercutirá en un eficiente desempeño laboral del personal docente.

1.2. Formulación del problema.

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral del personal docente de la institución Educativa Pública Rafael Olascoaga 2016?

1.3. Justificación.

La presente investigación se justifica al pretender conocer las dimensiones del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral del personal docente de la institución Educativa Pública Rafael Olascoaga de Cajamarca, pues hoy el recurso humano es el motor de una organización y debe ser incentivado para realizar un mejor trabajo poniendo en práctica todas sus capacidades y destrezas a favor de la misma.

Se sustenta en las teorías de McGregor, de Rensis Likert y de Los Factores de Herzberg, que permitirán tanto al personal directivo como docente reflexionar, destacar sus roles y ampliar sus conocimientos sobre la importancia de fomentar un buen clima organizacional en la institución educativa para prevenir la insatisfacción. Desde el punto de vista práctico, es conveniente que los directivos desarrollen en la institución educativa un plan de fortalecimiento del clima organizacional, instrumento complementario que permitirá mejorar el desempeño docente. El mejoramiento del clima organizacional a través de las dimensiones de liderazgo, motivación, comunicación y responsabilidad, tiene un impacto social positivo en las organizaciones ya que alienta a los trabajadores a ser competentes desarrollando las dimensiones de asistencia y puntualidad, compromiso, iniciativa y trabajo en equipo para lograr mejores resultados; recalcando que un ambiente de trabajo favorable arroja resultados de altos niveles de satisfacción, siendo éste el indicador fundamental para el buen desempeño laboral y lo que académicamente, tendrá un mejor resultado en el rendimiento estudiantil, beneficiando la investigación a la institución educativa pero principalmente a los docentes por el clima organizacional que viven diariamente y a los estudiantes en el logro de sus aprendizajes.

1.4. Limitaciones.

Una de las limitaciones para la ejecución del presente trabajo de investigación es la reacción indiferente e incómoda por parte del director y algunos docentes para participar de este proyecto. La limitación más importante será la fidelidad y veracidad de los datos, por tratarse de un trabajo con un componente muy subjetivo. Además el diseño por ser no experimental limitará establecer una relación de causa-efecto.

1.5. Objetivos.

1.5.1. Objetivo general.

Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal docente de la institución Educativa Pública Rafael Olascoaga de Cajamarca 2016.

1.5.2. Objetivos específicos.

- Determinar la influencia del clima organizacional en la asistencia y puntualidad del personal docente de la institución Educativa Pública Rafael Olascoaga de Cajamarca 2016.
- Determinar la influencia del clima organizacional en el compromiso del personal docente de la institución Educativa Pública Rafael Olascoaga de Cajamarca 2016.
- Determinar la influencia del clima organizacional en la iniciativa del personal docente de la institución Educativa Pública Rafael Olascoaga de Cajamarca 2016.
- Determinar la influencia del clima organizacional en el trabajo en equipo del personal docente de la institución Educativa Pública Rafael Olascoaga de Cajamarca 2016.
- Determinar la influencia del liderazgo en el desempeño laboral del personal docente de la institución Educativa Pública Rafael Olascoaga de Cajamarca 2016.
- Determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal docente de la institución Educativa Pública Rafael Olascoaga de Cajamarca 2016.
- Determinar la influencia de la comunicación en el desempeño laboral del personal docente de la institución Educativa Pública Rafael Olascoaga de Cajamarca 2016.
- Determinar la influencia de la responsabilidad en el desempeño laboral del personal docente de la institución Educativa Pública Rafael Olascoaga de Cajamarca 2016.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.

2.1. Antecedentes.

Este tema de investigación tiene precedentes que sirven como referencia para el estudio.

Quintero, Africano, y Faría (2008) refiere en su investigación de tipo descriptivo cuantitativo en la modalidad de campo, realizada al personal de la empresa Vigilantes Asociados de la Costa Oriental del Lago (VADECOL); pudo concluir según los resultados obtenidos que el clima organizacional no es productivo ni satisfactorio, y que no permitía mejorar el desempeño laboral de los colaboradores. El estudio propuso un plan de capacitaciones y entrenamiento, a fin de solucionar las deficiencias identificadas. (p. 33)

Uría Calderón (2011) realiza un estudio de clima organizacional en Andelas Cía. Ltda., la investigación realiza una correlación entre las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores, y concluye que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente; por ello se recomienda implementar un programa de mejoramiento del clima organizacional que le permita a la empresa lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de sus trabajadores, ya que un buen ambiente laboral incita a trabajar mejor. (p. 11)

La investigación realizada por Marroquín Pérez y Pérez Gutiérrez (2011), sobre “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King” nos dice que el clima organizacional del personal de los restaurantes es favorable para la organización y las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral. Los encargados supervisores juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional. Los trabajadores de los restaurantes se identifican con los valores, creencias, procedimientos, reglas y normas de la organización en sus funciones. (p. 54)

Vásquez Restrepo y Zuluaga Giraldo (2008) dice en el trabajo de investigación sobre el clima organizacional asociado al desempeño laboral de los funcionarios de la alcaldía municipal de Girardot en el periodo II del 2007 y I del 2008, nos refiere que las teorías administrativas utilizadas en este proceso de intervención profesional fueron fundamento para desarrollar la función social en la entidad objeto de estudio. Gran parte de los funcionarios de la entidad no se encuentran interesados por colaborar con los procesos de investigación de tipo laboral que se realizan en la institución. Se debe tener en cuenta la importancia de la motivación como factor

de sentido de pertenencia de los funcionarios, la que se retribuirá en el cumplimiento eficiente y eficaz de las funciones de cada uno de ellos. (p. 94)

La investigación realizada por Villamil Pineda y Sánchez Fonseca (2012), se enfocó en estudiar la influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de Choloma. Se determinó que existe un 64% de influencia del clima organizacional sobre la satisfacción de los empleados de la Municipalidad de Choloma; con un coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables de estudio de +0.80. (p. 94)

La investigación realizada por Luengo y Valbuena (2013), tuvo como propósito analizar la relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de Docentes en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia. Los resultados arrojaron que en los centros educativos predomina un clima autoritario, donde el director no es visto como líder, evidenciándose un ambiente laboral que no estimula a los docentes quienes no se sienten identificados plenamente con la organización, lo que ha venido influyendo en su desempeño laboral manifestando monotonía en el día a día, situación que los sitúa al margen de los avances tecnológicos y pedagógicos, además de presentar debilidades en las habilidades administrativas sobre todo en las técnicas conceptuales, así como en las estrategias relacionadas con la participación en equipos de trabajo y la socialización de valores. La correlación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral fue alta y estadísticamente significativa". (p. 11)

El trabajo de investigación "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", ha tenido como objetivo proporcionar a la institución educativa una información válida sobre las relaciones humanas, medición mediante el clima institucional y su relación con el desempeño académico de los docentes. Luego de realizar la sistematización de los resultados por medio del SPSS Versión 15, y de los análisis estadísticos Anova, modelo de regresión y correlación, podemos establecer similitudes en lo que nos muestra la teoría científica con la realidad práctica. Se evidencia que existe influencia significativa en un 95% (valor $p = 0.000 < 0.05$), entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes. El clima institucional de las instituciones del presente estudio es bueno ($r = 0.768$). Del análisis estadístico modelo de regresión y correlación, se relacionan las dimensiones, con la variable dependiente desempeño académico. (Saccsa Campos, 2010, pp. 98-99)

De todas estas investigaciones podemos concluir que el Clima Organizacional es de gran importancia en todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del

ambiente de su organización para así lograr mejores resultados en el desempeño laboral de sus trabajadores lo que se verá reflejado en el mejoramiento de su productividad.

Este tiempo requiere de cambios y para ello es necesario que el director de una Institución Educativa sea capaz de asumir esa responsabilidad y se haga cargo no solo del reconocimiento en el éxito sino también de asumir su responsabilidad en la adversidad.

2.2. Bases teóricas.

2.2.1. Clima Organizacional.

La preocupación por el estudio de Clima Organizacional partió de la comprobación que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Clima Organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados, se refiere tanto a la parte física como emocional. El Clima Organizacional es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. (Robbins, 1998).

Para Chiavenato I. (2000), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica, el tiempo, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos, además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas.

Edel Navarro, García Santillán, y Guzmán Corona (2007), mencionan diversas teorías que sustentan el clima organizacional: Para Brunet (2004), dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela gestalt y funcionalista. Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que para él dicho clima requiere un acto defensivo. Martín y

Colbs (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas, sociopolítica y crítica. Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva. Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización. Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los trabajadores tienen ante su organización. Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales como las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida. (pp. 23-26)

2.2.1.1. Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor.

En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

Teoría x.

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Teoría Y.

- El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule permitiéndoles lograr sus metas y objetivos personales. Bajo condiciones adecuadas las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla.
- Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuadas para el desarrollo, logro de metas y objetivos personales; las personas se comprometerán a su vez con las metas y objetivos de la organización lográndose la llamada integración.

2.2.1.2. Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert (1965).

La teoría de Clima Laboral de Likert (citado por Brunet, 1999), establece que el comportamiento asumido por los subordinados dependen directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben; por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización las que influyen en la percepción individual del clima.

Variables Causales. Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

Variables Intermedias. Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

Variables Finales. Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están

orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

2.2.1.3. Teoría de los Factores de Herzberg.

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) que clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los objetivos inferiores: los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo. (García Herrera, 2011, pp. 15-17)

En referencia a las definiciones anteriores podemos decir que el clima organizacional es el medio ambiente humano y físico donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que el jefe les da a sus subordinados, las relaciones interpersonales de la empresa y la relación con los clientes externos; lo que influye en la satisfacción laboral y por ende en la productividad.

El presente estudio adopta la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

2.2.2. Tipos de Clima y Factores que lo determinan.

Soria Romo (2008) refiere que existen algunas aportaciones recurrentes que dan como resultado propuestas de dimensiones del clima laboral que permiten fijar las principales variables de los modelos que perfilan la determinación y medición de su comportamiento en las organizaciones. Tomando como referencia trabajos realizados

en el campo del clima organizacional por Likert (1961, 1967) podemos retomar cuatro factores fundamentales:

- Contexto, tecnología y estructura.
- Posición jerárquica del individuo y remuneración.
- Factores personales: personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores.

Complementariamente a éstos componentes existen tres tipos de variables que determinan las características de la organización:

- Causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados desencadenados, además este tipo de variables pueden ser modificadas o transformadas.
- Intermedias: Éstas variables reflejan el estado interno y la salud de una organización. Son los constituyentes de los procesos organizacionales de la empresa.
- Finales: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización.

La combinación y la interacción de éstas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de los cuales cuenta con dos sistemas:

2.2.2.1. Clima de Tipo Autoritario.

- En el sistema autoritarismo explotador, la dirección no tiene confianza en sus empleados, se vive una atmosfera de miedo, castigos, amenazas, recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, se tienen procesos de control fuertemente centralizados, además se presenta un ambiente estable y aleatorio. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman o se determinan en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.
- En el sistema autoritarismo paternalista, la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores; la dirección juega con las necesidades

sociales de sus empleados, que tiene la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

2.2.2.2. Clima de Tipo Participativo o Consultivo.

- En el sistema consultivo-participativo, la dirección tiene confianza en sus empleados, la política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente, se trata también de satisfacer las necesidades de prestigio y estima de los empleados, presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.
- En el sistema participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos, existe una relación de amistad, confianza entre los superiores y los subordinados, hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. (pp. 140-142)

2.2.3. Elementos del clima organizacional.

García Herrera (2011), dice que los siguientes elementos nos ayudan a entender el significado de Clima Organizacional.

- El Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima Organizacional tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima Organizacional es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo diferenciándose de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima Organizacional, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. (p. 13)

2.2.4. Importancia del Clima Organizacional.

Para Chiavenato I. (2000), la importancia del Clima Organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos. Una empresa con una disciplina demasiado rígida, con muchas presiones al personal, solo obtendrá logros a corto plazo, pero a largo plazo no funcionará.

Un buen Clima Organizacional en una empresa permite conseguir los objetivos planteados, encontrando consecuencias positivas tales como:

- Trabajo en equipo.
- Relaciones interpersonales positivas.
- Desarrollo del plan de carrera de la empresa.
- Logro, afiliación, identificación con la empresa, disciplina.
- Colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación.

El Clima Organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral, cuando este se encuentra elevado proporciona relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los trabajadores. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades; cuando disminuye, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, trae como consecuencia estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión; en casos extremos llegan a estados de inconformidad y agresión, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización.

Un buen Clima Organizacional propicia una mayor satisfacción y por lo tanto mejor productividad por parte de los trabajadores, además aumenta el nivel de compromiso y lealtad hacia la empresa. El estudio del Clima Organizacional es algo necesario y fundamental para cualquier empresa, ya que este nos demuestra los niveles que se tienen en la empresa en cuanto a relaciones laborales.

Si el Clima es positivo, se obtendrán muchos beneficios tanto para los empleados como para la empresa; en cambio si es negativo, se conseguirán pérdidas, gastos, conflictos y demás de situaciones que puedan llevar a la empresa a la quiebra. Un Clima Organizacional deficiente presenta las siguientes consecuencias negativas en el trabajador:

- Inadaptación.
- Alta rotación, ausentismo.
- Poca innovación, baja productividad.
- Fraudes y robos, sabotajes.
- Impuntualidad.
- Actitudes laborales negativas y conductas indeseables.

2.2.5. Como mejorar el clima organizacional.

Brunet (1999), refiere que el primer mecanismo para mejorar el ambiente laboral es conocer realmente la situación en la empresa. La herramienta habitual para medir el ambiente laboral es a través de encuestas a los empleados, que deben ser de forma anónima combinando preguntas abiertas y cerradas para hacer un barrido de los aspectos fundamentales del trabajo del empleado. Dentro de esta medición se suele contar con la fase de diseño, la comunicación, la propia realización de la encuesta, el análisis y comunicación de resultados.

El entorno laboral es uno de los pocos escenarios en los que la persona tiene capacidad de decisión. Mejorar el Clima Organizacional en una empresa impacta directamente sobre la productividad de las personas. Un buen Clima Organizacional puede ayudar a aumentar el rendimiento de la empresa e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, ya que hace que éstos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización. Por este motivo, se propone que para las organizaciones es necesario crear un clima laboral adecuado, puesto que producirá una mejora de la productividad a largo plazo, mayor rendimiento del trabajo realizado y menor ausentismo. El ambiente laboral es un factor determinante en un empleo, es por esta razón que es de mucha importancia que las empresas se interesen en el capital humano ya que si no lo cuidan se arriesgan a una fuga de talento.

Las siguientes pautas contribuyen con la mejora del clima organizacional:

- Adoptar una postura autocrítica; hay que tener en cuenta en qué medida las actitudes y comportamientos constituyen un obstáculo o facilitan las relaciones laborales.
- Establecer buenos vínculos; si el trabajador se siente cómodo y confiado en el trabajo, podrá mostrarse abierto y predispuesto a generar lazos amables con sus compañeros y superiores.
- Evitar la competencia; es importante que se desee superar y tener ambiciones profesionales, pero no es recomendable medir el éxito personal en relación al fracaso de los otros ya que generará resentimientos con colegas.
- Reconocer los méritos ajenos; si algún colega merece un reconocimiento por su desempeño, se debe expresar abiertamente.
- Privilegiar el estímulo antes que el castigo; se debe priorizar la motivación antes que la sanción. Si los trabajadores son gratificados, se sentirán más animados para alcanzar sus objetivos y cumplir con sus obligaciones.
- Mantener por fuera de los comentarios y abstenerse de participar en conversaciones mal intencionadas acerca de terceros.
- Fomentar la cooperación para que las responsabilidades sean compartidas y se ejercite la participación.

2.2.6. Desempeño Laboral.

Palací (2005), plantea que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. (p. 155)

2.2.7. Desempeño Docente.

El Marco de Buen Desempeño Docente; define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente. (MINEDU, 2013, p. 17)

2.2.8. Los Desempeños.

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

- **Actuación:** Comportamiento observable, que puede ser descrito y/o medido
- **Responsabilidad:** Referencia a las funciones generales de la profesión
- **Resultados:** Referencia a la determinación de logros generales y específicos comprometidos en la actuación.

Para efectos de este documento, desempeños son las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia. Proviene del inglés performance o *perform*, y tiene que ver con el logro de aprendizajes esperados y la ejecución de tareas asignadas. Se asume que la manera de ejecutar dichas tareas revela la competencia de base de la persona. (MINEDU, 2013, p. 24)

2.2.9. Evaluación Desempeño Laboral.

“La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”. (Chiavenato, 1999, p.34)

2.2.10. Productividad Laboral.

Un trabajador es un ser biopsicosocial; por tanto su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. Su percepción es también vital.

No existe receta alguna capaz de garantizar la salud de un individuo: brota de su actitud, de su espíritu de crecer y autosuperarse, de la voluntad de competir solidariamente y vencer, de la responsabilidad por una vida sana, de la aceptación de las incertidumbres de la vida de incluir y compartir, así como de defender firmemente sus valores y un objetivo para su vida. La salud proviene entonces en gran parte de las relaciones humanas con el entorno y es el resultado del desarrollo armónico de la sociedad (en su conjunto) sobre la base del cual es posible brindar a los ciudadanos diversas opciones políticas, económicas, legales, ambientales, educativas, de bienes y servicios, de ingreso, empleo, recreación y participación social; con vista a que tanto

individuo como sociedad desarrollen sus potencialidades en aras de un bienestar pleno. (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, y Cañedo Andalia, 2009, p. 67)

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas.

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia.

El descontento puede manifestarse de muchas formas. Su expresión más directa es la fluctuación laboral, que puede ser real - según el número de bajas ocurridas en la organización en un período determinado - y potencial que se expresa en el deseo de cambiar de trabajo. A esta última se debe prestar especial atención porque de no variar las condiciones que provocan insatisfacción, puede convertirse en una fluctuación real.

Una organización con una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral. Los factores de riesgo ambientales que pueden atentar contra la salud mental suelen provocar efectos a corto plazo. Estos se manifiestan en cambios del estado de ánimo y del afecto en el tipo de sentimientos de placer o entusiasmo o un estado de ánimo depresivo, los cuales van acompañados a menudo de cambios de comportamiento. Pensemos por ejemplo en la inquietud, en el afrontamiento paliativo - como el consumo de alcohol - o en la conducta evasiva, así como en los comportamientos negativos ante resolución activa de problemas. (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, y Cañedo Andalia, 2009, p. 75)

Estos afectos y comportamientos también están acompañados generalmente de cambios psicológicos, que constituyen una alerta. Cuando uno o más de los factores estresantes se mantienen activos, las respuestas, que al inicio pueden ser reversibles a corto plazo, pueden originar modificaciones más estables y menos reversibles de la salud mental, como el agotamiento, las psicosis o un trastorno depresivo mayor. El

logro de un clima organizacional apropiado es una responsabilidad de la dirección de la institución.

Estas teorías constituyen el fundamento o sustentación científica del trabajo de investigación.

2.3. Definición de términos básicos.

2.3.1. Liderazgo.

"Es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales" (Agüera Ibañez, 2004, p. 24)

2.3.2. Liderazgo autocrático.

En el liderazgo autocrático las decisiones se tienden a adoptar en forma unilateral y vertical, por tal motivo los grupos manifiestan un malestar y ciertos comportamientos anómalos o negativos para la interacción armónica y equilibrada, que se expresa individualmente por medio de una fuerte tensión, un sentimiento patente de frustración, agresividad, ausencia de espontaneidad y nula formación de lazos de amistad o compañerismo. (Agüera Ibañez, 2004, p. 47)

2.3.3. Liderazgo participativo o democrático.

En el liderazgo participativo se crea un ambiente que permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y en el diseño de los métodos de trabajo; las interacciones entre el líder u sus subordinados es de amistad, esto hace que su comunicación se caracterice por ser franca y espontánea, lo que permite hacer evaluaciones retrospectivas. (Agüera Ibañez, 2004, p. 48)

2.3.4. Organización.

"Es la unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas, que funciona más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes". (Robbins, 2004, p. 5).

2.3.5. Comunicación.

Comunicar es intercambiar. De hecho, en sentido estricto, comunicar es entregar a alguien algo propio, por lo general, una información. Los significados más utilizados del

vocablo comunicación, en los términos del lenguaje coloquial, pueden ser los siguientes:

- Proceso según el cual un emisor transmite una información a un receptor.
- Relación interhumana según la cual dos o más individuos pueden entenderse.

La comunicación supone entonces el diálogo, lo cual implica que cada uno de los interlocutores acepta al otro como persona diferente y autónoma. (Ongollo, 2007, p. 13)

2.3.6. Motivación.

Motivación es la habilidad para lograr que un hombre haga lo que usted quiere que haga, cuando usted lo quiere hecho, del modo que usted lo desea y porque él desea hacerlo.

La palabra motivación se deriva del latín *motivatum*, que significa “lo que pone en movimiento”, es decir, aquello que provoca la acción. Un motivo es distinto de un estímulo, aunque ambos tienen el poder de incitar, ya que este último produce una respuesta determinada en una situación momentánea, concreta, mientras que el primero, el motivo, engloba muchas posibles respuestas y existe con anterioridad a la aparición del estímulo. El motivo está determinado e influenciado por el conjunto de vivencias personales, sociales, etc. (Mercado H., 2002, p. 637)

2.3.7. Responsabilidad.

Responsabilidad es la obligación de un individuo para cumplir con las actividades asignadas poniendo en ellas su mejor esfuerzo y entusiasmo. También se define a la responsabilidad como: “La acción de un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas”. (Guerra Espinel y Aguilar Valdés, 1994, p. 68)

2.3.8. Comunicación Multidireccional.

La comunicación multidireccional debe garantizar unas condiciones laborales idóneas para desempeñar el trabajo, con participación y con identificación de los empleados. Todo el personal y todas las áreas pueden y deben ser escuchados, tienen la posibilidad de plantear propuestas, las reciben y se sienten partícipes de pertenecer al colectivo. Es decir, nuestros trabajadores son el público objetivo de la comunicación interna. (Sabés Turmo y Verón Lassa, 2008, pp. 28-29)

2.3.9. Asistencia.

La noción de asistencia tiene varios usos. Por lo general se asocia a estar presente en algún lugar, como una clase, un acto, una asamblea.

2.3.10. Puntualidad.

Puntualidad es una actitud humana considerada en muchas sociedades como la virtud de coordinarse cronológicamente para cumplir una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente comprometido o hecho a otra persona.

2.3.11. Compromiso.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua ofrece como primera definición del término compromiso la siguiente: “Obligación contraída”. El mismo diccionario define el término obligación como “Imposición o exigencia moral que debe regir la voluntad libre”. Así planteada la idea de compromiso presenta al mismo tiempo una densidad innegable, densidad que se apoya en una apariencia de contradicción lógica. Estamos hablando de una exigencia que se impone a una voluntad libre. (García Inda y Marcuello Servós, 2008, p. 268)

2.3.12. Iniciativa.

La iniciativa expresa la competencia demostrada por una persona para aplicar su intuición, su imaginación y su visión de futuro en el desempeño de las funciones del cargo, originando nuevas ideas, planes, estrategias, procesos, etc., que permitan alcanzar más eficazmente las metas establecidas. Se trata de medir en qué grado el ocupante de un puesto o cargo, sale al paso de las dificultades que encuentra en su trabajo y evita pérdidas de tiempo innecesarias o inconvenientes, procurando concentrarse en logros. (Urquijo García y Bonilla, 2008, p. 318)

2.3.13. Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo implica la intensión de cooperación y colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intensión debe ser genuina. Puede considerarse siempre que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione como un equipo. “Equipo” se define de forma amplia como un grupo de personas que trabaje en procesos, tareas u objetivos paridos. (Ed. d., G. Hoyle, y Watts SPHR, 2007, p. 226)

2.4. Hipótesis.

2.4.1. Formulación de la hipótesis General.

El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral del personal docente de la institución Educativa Pública Rafael Olascoaga de Cajamarca.

2.4.2. Formulación de las hipótesis específicas.

- El clima organizacional influye de manera significativa en la asistencia y puntualidad del personal docente de la institución Educativa Pública Rafael Olascoaga de Cajamarca.
- El clima organizacional influye de manera significativa en el compromiso del personal docente de la institución Educativa Pública Rafael Olascoaga de Cajamarca.
- El clima organizacional influye de manera significativa en la iniciativa del personal docente de la institución Educativa Pública Rafael Olascoaga de Cajamarca.
- El clima organizacional influye de manera significativa en el trabajo en equipo del personal docente de la institución Educativa Pública Rafael Olascoaga de Cajamarca.
- El liderazgo influye de manera significativa en el desempeño laboral del personal docente de la institución Educativa Pública Rafael Olascoaga de Cajamarca.
- La motivación influye de manera significativa en el desempeño laboral del personal docente de la institución Educativa Pública Rafael Olascoaga de Cajamarca.
- La comunicación influye de manera significativa en el desempeño laboral del personal docente de la institución Educativa Pública Rafael Olascoaga de Cajamarca.
- La responsabilidad influye de manera significativa en el desempeño laboral del personal docente de la institución Educativa Pública Rafael Olascoaga de Cajamarca.

2.4.3. Variables

Variable Independiente X = Clima Organizacional.

Variable Dependiente Y = Desempeño Laboral.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.

3.1. Operacionalización de variables.

3.1.1. Variable independiente: Clima Organizacional.

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Ítems
Clima Organizacional	El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica, el tiempo, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos, además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas. (Chiavenato I., 2000)	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • El estilo de liderazgo que se practica en la organización es participativo (1) • El directivo se reúne regularmente con los docentes para coordinar actividades del trabajo (2) • Normalmente el directivo valora y ejecuta las ideas aportadas por los docentes (3) • Se buscan alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas (4) • Aquí únicamente están pendientes de los errores (5)
		Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Existe equidad en el trato y en las retribuciones que el directivo brinda a los trabajadores (6) • El ambiente que se vive en esta institución es tenso (7) • Se reconocen y estimulan a las personas que más se destacan en el trabajo (8) • En esta I. E. me siento realizado profesionalmente (9)
		Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva (10) • Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las innovaciones relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo (11) • En la institución se practica la comunicación vertical (12) • En la institución existe una comunicación interpersonal eficiente y agradable (13)
		Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Los docentes interactúan con independencia de los directivos (14) • El personal realiza su trabajo de manera autónoma y responsable (15) • El personal se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones (16)

Aplicación de la escala de Likert con 1: Muy en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4: De acuerdo; 5: Muy de acuerdo.

3.1.2. Variable dependiente: Desempeño Laboral.

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Ítems
Desempeño Laboral	El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. (Palací, 2005, p. 155)	Asistencia y puntualidad	<ul style="list-style-type: none"> • Es puntual en la llegada y salida de su lugar de trabajo (1) • Asiste a las reuniones convocadas por la Dirección del Plantel (2) • Permanece en el plantel durante el horario establecido (3)
		Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovecha el tiempo de manera efectiva, establecido para el desarrollo de sus funciones (4) • Organiza y planifica su trabajo en función a las exigencias curriculares (5) • Elabora material didáctico o de apoyo para la ejecución de las actividades planificadas (6) • Aprovecha y desarrolla actividades con los recursos que tiene a su disposición (7) • Su desempeño despierta elogios y buenos comentarios por parte de sus compañeros (8)
		Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Suministra nuevas ideas, sugerencias y/o propuestas en función del mejoramiento y rendimiento del trabajo académico (9) • Incorpora estrategias pedagógicas innovadoras y participativas en su práctica educativa (10) • Es innovador en sus actividades, periódicamente introduce cambios y mejoras en sus actividades (11) • Periódicamente presenta propuestas y alternativas para la realización de las actividades que planifica la institución (12)
		Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una actitud positiva al interrelacionarse con sus compañeros (as) de trabajo (13) • Dispensa un trato respetuoso y afable a sus compañeros (as) de trabajo (14) • Solicita apoyo, para mejorar su desempeño, cuando tiene dudas o limitaciones (15) • Demuestra disposición, y empeño en el trabajo en equipo (16)

Aplicación de la escala de Likert con 1: Muy en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4: De acuerdo; 5: Muy de acuerdo.

3.2. Diseño de investigación.

El presente trabajo de investigación corresponde al diseño No Experimental – Transversal y al tipo de investigación Explicativo; pues Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2014) refieren que como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. (p.95)

La recolección de datos es con el propósito de describir las variables y analizar su comportamiento en un mismo tiempo. El esquema que lo representa es:

Estudio	T1
M	O

Dónde:

M: Muestra

O: Observación

3.3. Unidad de estudio.

Personal docente de la Institución Educativa Rafael Olascoaga de Cajamarca.

3.4. Población.

La población está constituida por 26 docentes de la institución Educativa Pública Rafael Olascoaga que están directamente involucrados en las actividades funcionales de la institución.

3.5. Muestra (muestreo o selección).

Debido a que la población es pequeña, no es necesario calcular la muestra, por lo que trabajaremos con toda la población; es decir será nuestra población muestral, los 26 docentes de la institución Educativa Rafael Olascoaga de Cajamarca.

3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.

3.6.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionario
	- Nivel del clima institucional
	- Nivel del desempeño del trabajador.

Se realizó la validación de los instrumentos de medición, donde se analizaron y procesaron los resultados mediante el programa estadístico IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 23, utilizándose el coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniendo los siguientes resultados: En la variable clima organizacional de 16 ítems se obtuvo una Alfa de Cronbach ($\alpha = 0.902$) y en la variable desempeño laboral de 16 ítems se obtuvo una Alfa de Cronbach ($\alpha = 0.871$), evidenciando una confiabilidad significativa superior a 0.81, lo que denota un nivel muy alto de precisión del instrumento (ver Anexo 7).

3.6.2. Procedimientos de recolección de datos.

- **Autorización o permiso:** Se coordinó con el director de la institución educativa la ejecución de nuestro trabajo de investigación, autorización que fue concedida.
- **Descripción de los procesos:**
 - Planificación y cronogramación de actividades.
 - Formulación y validación de los instrumentos.

Los instrumentos han sido elaborados tomando como referencia encuestas de distintos autores y adaptados para el contexto. Una vez elaboradas las encuestas con un total de 16 ítems cada una, han sido validadas por un profesional experto.

- Preparación a los docentes a través de una charla informativa para el desarrollo de los instrumentos, en el auditorio de la institución en el mes de marzo del presente año.
- Coordinación con la institución educativa para la aplicación de los instrumentos, como con nuestro asesor de tesis en el taller de titulación.

3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

El método utilizado es el de análisis cuantitativo, que consiste en el procesamiento de la recolección, análisis e interpretación de datos resumidos numérica y gráficamente mediante la estadística descriptiva.

Luego de aplicar los instrumentos se procedió a crear una base de datos para cuantificar las respuestas, codificar los resultados para luego procesarlos en un computador, realizando los análisis estadísticos correspondientes.

Mediante el uso del programa estadístico SPSS se obtuvo el Coeficiente r de Pearson, para establecer la significancia de la correlación entre las variables propuestas en la investigación; además del Alfa de Cronbach en la validación de los instrumentos.

Además se utilizó el MS Excel para el procesamiento de los datos obtenidos a través de Tablas estadísticas que nos permiten visualizar una mayor comprensión de la información y el procesador de textos MS Word para la redacción del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS.

Tabla 4.1. El clima organizacional influye de manera significativa en la asistencia y puntualidad.

DESEMPEÑO LABORAL		CLIMA ORGANIZACIONAL											
		Muy en desa cuerdo		En desa cuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Asisten cia y puntuali dad	Muy en desacuerdo	1	10.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	10.0
	En desacuerdo	3	30.0	1	10.0	0	0.0	1	10.0	4	40.0	9	90.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	De acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Muy de acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total		4	40.0	1	10.0	0	0.0	1	10.0	4	40.0	10	100.0

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E.P. Rafael Olascoaga.

De los 10 docentes encuestados el 90% está en desacuerdo en la asistencia y puntualidad; donde el 40% de los docentes califica que están muy de acuerdo con el clima organizacional y en desacuerdo con la asistencia y puntualidad, y solo un 10% de los docentes se encuentran de acuerdo sobre el clima organizacional y en desacuerdo con la asistencia y puntualidad. (Además el 10% de los docentes se encuentran en desacuerdo sobre el clima organizacional y en desacuerdo con la asistencia y puntualidad, y el 30% de los docentes se encuentran de muy en desacuerdo sobre el clima organizacional y en desacuerdo con la asistencia y puntualidad.

De los 10 docentes encuestados el 10% está en muy en desacuerdo en la asistencia y puntualidad; donde el 10% de los docentes se encuentran muy en desacuerdo sobre el clima organizacional y muy en desacuerdo con la asistencia y puntualidad

Para comprobar la influencia del clima organizacional en la asistencia y puntualidad se aplicó la prueba de chi cuadrado donde se aprecia que el P valor (Sig.=0.006) es menor que el nivel de significancia ($\alpha=0.05$). Por lo tanto existe suficiente evidencia para concluir que el clima organizacional influye de manera significativa en la asistencia y puntualidad.

Tabla 4.2. El clima organizacional influye de manera significativa en el compromiso.

DESEMPEÑO LABORAL		CLIMA ORGANIZACIONAL											
		Muy en desacuerdo		En desa cuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Compromiso	Muy en desacuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	30.0	1	10.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	40.0
	De acuerdo	1	10.0	0	0.0	0	0.0	1	10.0	4	40.0	6	60.0
	Muy de acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Total	4	40.0	1	10.0	0	0.0	1	10.0	4	40.0	10	100.0

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E.P. Rafael Olascoaga.

De los 10 docentes encuestados el 60% está de acuerdo en el compromiso; donde el 40% de los docentes califica que están muy de acuerdo con el clima organizacional y de acuerdo con el compromiso; el 10% de los docentes se encuentra de acuerdo sobre el clima organizacional y de acuerdo con el compromiso; y el 10% de los docentes se encuentra muy en desacuerdo sobre el clima organizacional y de acuerdo con el compromiso.

De los 10 docentes encuestados el 40% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo en el compromiso; donde el 10% de los docentes se encuentran en desacuerdo sobre el clima organizacional y ni de acuerdo, ni en desacuerdo en el compromiso y el 30% de los docentes se encuentran muy en desacuerdo sobre el clima organizacional y ni de acuerdo, ni en desacuerdo en el compromiso

Para comprobar la influencia del clima organizacional en el compromiso se aplicó la prueba de chi cuadrado donde se aprecia que el P valor (Sig.=0.008) es menor que el nivel de significancia ($\alpha=0.05$). Por lo tanto existe suficiente evidencia para concluir que el clima organizacional influye de manera significativa en el compromiso.

Tabla 4.3. El clima organizacional influye de manera significativa en la iniciativa.

DESEMPEÑO LABORAL		CLIMA ORGANIZACIONAL											
		Muy en desacuerdo		En desa cuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Iniciativa	Muy en desacuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	En desacuerdo	1	10.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	10.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	30.0	1	10.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	40.0
	De acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	10.0	4	40.0	5	50.0
	Muy de acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Total	4	40.0	1	10.0	0	0.0	1	10.0	4	40.0	10	100.0

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E.P. Rafael Olascoaga.

De los 10 docentes encuestados el 50% está de acuerdo en la iniciativa; donde el 40% de los docentes califica que están muy de acuerdo con el clima organizacional y de acuerdo con la iniciativa; y el 10% de los docentes se encuentra de acuerdo sobre el clima organizacional y de acuerdo con la iniciativa.

De los 10 docentes encuestados el 40% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo en la iniciativa; donde el 10% de los docentes se encuentran en desacuerdo sobre el clima organizacional y ni de acuerdo, ni en desacuerdo en la iniciativa; y el 30% de los docentes se encuentran muy en desacuerdo sobre el clima organizacional y ni de acuerdo, ni en desacuerdo en la iniciativa.

De los 10 docentes encuestados el 10% está en desacuerdo en la iniciativa; donde el 10% de los docentes se encuentran muy en desacuerdo sobre el clima organizacional y en desacuerdo en la iniciativa.

Para comprobar la influencia del clima organizacional en la iniciativa se aplicó la prueba de chi cuadrado donde se aprecia que el P valor (Sig.=0.007) es menor que el nivel de significancia ($\alpha=0.05$). Por lo tanto existe suficiente evidencia para concluir que el clima organizacional influye de manera significativa en la iniciativa.

Tabla 4.4. El clima organizacional influye de manera significativa en el trabajo en equipo.

DESEMPEÑO LABORAL		CLIMA ORGANIZACIONAL											
		Muy en desacuerdo		En desa cuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Trabajo en equipo.	Muy en desacuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	En desacuerdo	1	10.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	10.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	30.0	1	10.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	40.0
	De acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	10.0	4	40.0	5	50.0
	Muy de acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Total	4	40.0	1	10.0	0	0.0	1	10.0	4	40.0	10	100.0

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E.P. Rafael Olascoaga.

De los 10 docentes encuestados el 50% está de acuerdo en el trabajo en equipo; donde el 40% de los docentes califica que están muy de acuerdo con el clima organizacional y de acuerdo con el trabajo en equipo; y el 10% de los docentes se encuentra de acuerdo sobre el clima organizacional y de acuerdo con el trabajo en equipo.

De los 10 docentes encuestados el 40% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo en el trabajo en equipo; donde el 10% de los docentes se encuentran en desacuerdo sobre el clima organizacional y ni de acuerdo, ni en desacuerdo en el trabajo en equipo; y el 30% de los docentes se encuentran muy en desacuerdo sobre el clima organizacional y ni de acuerdo, ni en desacuerdo en el trabajo en equipo.

De los 10 docentes encuestados el 10% está en desacuerdo en el trabajo en equipo; donde el 10% de los docentes se encuentran muy en desacuerdo sobre el clima organizacional y en desacuerdo en el trabajo en equipo.

Para comprobar la influencia del clima organizacional en el trabajo en equipo se aplicó la prueba de chi cuadrado donde se aprecia que el P valor (Sig.=0.007) es menor que el nivel de significancia ($\alpha=0.05$). Por lo tanto existe suficiente evidencia para concluir que el clima organizacional influye de manera significativa en el trabajo en equipo.

Tabla 4.5. El liderazgo influye de manera significativa en el desempeño laboral.

CLIMA ORGANIZACIONAL		DESEMPEÑO LABORAL											
		Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Liderazgo	Muy en desacuerdo	1	10.0	2	20.0	1	10.0	0	0.0	1	10.0	5	50.0
	En desacuerdo	1	10.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	10.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	30.0	3	30.0
	De acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	10.0	1	10.0
	Muy de acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total		2	20.0	2	20.0	1	10.0	0	0.0	5	50.0	10	100.0

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E.P. Rafael Olascoaga.

De los 10 docentes encuestados el 10% está de acuerdo en el liderazgo; donde el 10% califica que están muy de acuerdo con el desempeño laboral y de acuerdo con el liderazgo.

De los 10 docentes encuestados el 30% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo en el liderazgo; donde el 30% de los docentes califica que están muy de acuerdo con el desempeño laboral y ni de acuerdo, ni en desacuerdo con el liderazgo.

De los 10 docentes encuestados el 10% está en desacuerdo en el liderazgo; donde el 10% califica que están muy en desacuerdo con el desempeño laboral y en desacuerdo con el liderazgo.

De los 10 docentes encuestados el 50% está muy en desacuerdo en el liderazgo; donde el 10% de los docentes califica que están muy de acuerdo con el desempeño laboral y muy en desacuerdo con el liderazgo; el 10% de los docentes se encuentran ni de acuerdo, ni en desacuerdo con el desempeño laboral y muy en desacuerdo con el liderazgo; el 20% de los docentes se encuentran en desacuerdo con el desempeño laboral y muy en desacuerdo con el liderazgo; y el 10% de los docentes se encuentran muy en desacuerdo con el desempeño laboral y muy en desacuerdo con el liderazgo.

Para comprobar la influencia del liderazgo en el desempeño laboral se aplicó la prueba de chi cuadrado donde se aprecia que el P valor (Sig.=0.032) es menor que el nivel de significancia ($\alpha=0.05$). Por lo tanto existe suficiente evidencia para concluir que el liderazgo influye de manera significativa en el desempeño laboral.

Tabla 4.6. La motivación influye de manera significativa en el desempeño laboral.

CLIMA ORGANIZACIONAL		DESEMPEÑO LABORAL											
		Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Motivación	Muy en desacuerdo	2	20.0	2	20.0	1	10.0	0	0.0	0	0.0	5	50.0
	En desacuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	30.0	3	30.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	20.0	2	20.0
	De acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Muy de acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Total	2	20.0	2	20.0	1	10.0	0	0.0	5	50.0	10	100.0

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E.P. Rafael Olascoaga.

De los 10 docentes encuestados el 20% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo en la motivación; donde el 20% de los docentes califica que están muy de acuerdo con el desempeño laboral y ni de acuerdo, ni en desacuerdo con el motivación.

De los 10 docentes encuestados el 30% está en desacuerdo en la motivación; donde el 30% de los docentes califica que están muy de acuerdo con el desempeño laboral y en desacuerdo con la motivación.

De los 10 docentes encuestados el 50% está muy en desacuerdo en la motivación; donde el 10% de los docentes califica que están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con el desempeño laboral y muy en desacuerdo con la motivación; el 20% de los docentes se encuentran en desacuerdo con el desempeño laboral y muy en desacuerdo con la motivación; y el 20% de los docentes se encuentran muy en desacuerdo con el desempeño laboral y muy en desacuerdo con la motivación.

Para comprobar la influencia de la motivación en el desempeño laboral se aplicó la prueba de chi cuadrado donde se aprecia que el P valor (Sig.=0.012) es menor que el nivel de significancia ($\alpha=0.05$). Por lo tanto existe suficiente evidencia para concluir que la motivación influye de manera significativa en el desempeño laboral.

Tabla 4.7. La comunicación influye de manera significativa en el desempeño laboral.

CLIMA ORGANIZACIONAL		DESEMPEÑO LABORAL											
		Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Comunicación	Muy en desacuerdo	2	20.0	2	20.0	1	10.0	0	0.0	0	0.0	5	50.0
	En desacuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	De acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Muy de acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	50.0	5	50.0
	Total	2	20.0	2	20.0	1	10.0	0	0.0	5	50.0	10	100.0

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E.P. Rafael Olascoaga.

De los 10 docentes encuestados el 50% está muy de acuerdo en la comunicación; donde el 50% de los docentes califica que están muy de acuerdo con el desempeño laboral y muy de acuerdo con la comunicación.

De los 10 docentes encuestados el 50% está muy en desacuerdo en la comunicación; donde el 10% de los docentes califica que están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con el desempeño laboral y muy en desacuerdo con la comunicación; el 20% de los docentes se encuentran en desacuerdo con el desempeño laboral y muy en desacuerdo con la comunicación; y el 20% de los docentes se encuentran muy en desacuerdo con el desempeño laboral y muy en desacuerdo con la comunicación.

Para comprobar la influencia de la comunicación en el desempeño laboral se aplicó la prueba de chi cuadrado donde se aprecia que el P valor (Sig.=0.019) es menor que el nivel de significancia ($\alpha=0.05$). Por lo tanto existe suficiente evidencia para concluir que la comunicación influye de manera significativa en el desempeño laboral.

Tabla 4.8. La responsabilidad influye de manera significativa en el desempeño laboral.

CLIMA ORGANIZACIONAL		DESEMPEÑO LABORAL											
		Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Responsabilidad	Muy en desacuerdo	2	20.0	2	20.0	1	10.0	0	0.0	1	10.0	6	60.0
	En desacuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	20.0	2	20.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	10.0	1	10.0
	De acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	10.0	1	10.0
	Muy de acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Total	2	20.0	2	20.0	1	10.0	0	0.0	5	50.0	10	100.0

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E.P. Rafael Olascoaga.

De los 10 docentes encuestados el 10% está de acuerdo en la responsabilidad; donde el 10% de los docentes califica que están muy de acuerdo con el desempeño laboral y de acuerdo con la responsabilidad.

De los 10 docentes encuestados el 10% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo en la responsabilidad; donde el 10% de los docentes califica que están muy de acuerdo con el desempeño laboral y ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la responsabilidad.

De los 10 docentes encuestados el 20% está en desacuerdo en la responsabilidad; donde el 20% de los docentes califica que están muy de acuerdo con el desempeño laboral y en desacuerdo con la responsabilidad.

De los 10 docentes encuestados el 60% está muy en desacuerdo en la responsabilidad; donde el 10% de los docentes califica que están muy de acuerdo con el desempeño laboral y muy en desacuerdo con la responsabilidad; el 10% de los docentes se encuentran ni de acuerdo, ni en desacuerdo con el desempeño laboral y muy en desacuerdo con la responsabilidad; el 20% de los docentes se encuentran en desacuerdo con el desempeño laboral y muy en desacuerdo con la responsabilidad; y el 20% de los docentes se encuentran muy en desacuerdo con el desempeño laboral y muy en desacuerdo con la responsabilidad.

Para comprobar la influencia de la responsabilidad en el desempeño laboral se aplicó la prueba de chi cuadrado donde se aprecia que el P valor (Sig.=0.007) es menor que el nivel de significancia ($\alpha=0.05$). Por lo tanto existe suficiente evidencia para concluir que la responsabilidad influye de manera significativa en el desempeño laboral.

Tabla 4.9. El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral.

DESEMPEÑO LABORAL	CLIMA ORGANIZACIONAL											
	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy en desacuerdo	2	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	20.0
En desacuerdo	1	10.0	1	10.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	20.0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	10.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	10.0
De acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Muy de acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	10.0	4	40.0	5	50.0
Total	4	40.0	1	10.0	0	0.0	1	10.0	4	40.0	10	100.0

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E.P. Rafael Olascoaga.

De los 10 docentes encuestados el 50% está muy de acuerdo en el desempeño laboral; donde el 40% de los docentes califica que están muy de acuerdo con el clima organizacional y muy de acuerdo con el desempeño laboral; y el 10% de los docentes se encuentra de acuerdo sobre el clima organizacional y muy de acuerdo con el desempeño laboral.

De los 10 docentes encuestados el 10% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo en el desempeño laboral; donde el 10% de los docentes se encuentra muy en desacuerdo sobre el clima organizacional y ni de acuerdo, ni en desacuerdo en el desempeño laboral.

De los 10 docentes encuestados el 20% está en desacuerdo en el desempeño laboral; donde el 10% de los docentes se encuentran en desacuerdo sobre el clima organizacional y en desacuerdo en el desempeño laboral; y el 10% de los docentes se encuentran muy en desacuerdo sobre el clima organizacional y en desacuerdo en el desempeño laboral.

Para comprobar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral se aplicó la prueba de chi cuadrado donde se aprecia que el P valor (Sig.=0.00) es menor que el nivel de significancia ($\alpha=0.05$). Por lo tanto existe suficiente evidencia para concluir que el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral.

DISCUSIÓN.

Después de realizar el procesamiento de datos a través de paquete estadístico SPSS y del análisis correspondiente, los resultados de la investigación confirman la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal docente. Primeramente se relacionó a la variable independiente clima laboral con cada una de las cuatro dimensiones de la variable dependiente: asistencia y puntualidad, compromiso, iniciativa y trabajo en equipo; luego se relacionó a cada una de las cuatro dimensiones de la variable independiente: liderazgo, Motivación, comunicación y responsabilidad con la variable dependiente desempeño laboral; para finalmente relacionar directamente a la variable independiente con la variable dependiente. Para comprobar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral, se aplicó la prueba de chi cuadrado donde se aprecia que el P valor (Sig.=0.00) es menor que el nivel de significancia ($\alpha=0.05$), lo que determina suficiente evidencia para demostrar nuestra hipótesis, al comprobar que el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral del personal docente de la institución Educativa Pública Rafael Olascoaga de Cajamarca.

La variable independiente de nuestro trabajo de investigación tiene sustento en Chiavenato I. (2000) cuando refiere que el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica, el tiempo, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos, además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas. Y la variable dependiente tiene sustento en Palací (2005), cuando dice que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales contribuirán a la eficiencia organizacional.

Nuestra investigación está respaldada por los siguientes antecedentes:

Quintero, Africano, y Faría en el 2008, en los resultados obtenidos, concluyen que el clima organizacional no es productivo ni satisfactorio y que no permitía mejorar el desempeño laboral de los colaboradores. El estudio propuso un plan de capacitaciones y entrenamiento, a fin de solucionar las deficiencias identificadas.

Marroquín Pérez y Pérez Gutiérrez (2011), al concluir su investigación dice que el clima organizacional del personal de los restaurantes es favorable para la organización y las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral.

La investigación realizada por Luengo y Valbuena (2013), concluye que en los centros educativos predomina un clima autoritario, donde el director no es visto como líder, evidenciándose un ambiente laboral que no estimula a los docentes quienes no se sienten identificados plenamente

con la organización, lo que ha venido influyendo en su desempeño laboral manifestando monotonía en el día a día, situación que los sitúa al margen de los avances tecnológicos y pedagógicos, además de presentar debilidades en las habilidades administrativas sobre todo en las técnicas y conceptuales, así como en las estrategias relacionadas con la participación en equipos de trabajo y la socialización de valores.

Así también, Sacca Campos en el 2010, evidencia que existe influencia significativa en un 95% (valor $p = 0.000 < 0.05$; $r = 0.768$) entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes.

CONCLUSIONES.

Después de realizar el presente estudio se determina la influencia significativa del clima organizacional en el desempeño laboral del personal docente de la institución Educativa Pública Rafael Olascoaga de Cajamarca, al evidenciar los resultados de la prueba de chi cuadrado, donde el P valor es menor que el nivel de significancia ($\alpha=0.05$), en todas las relaciones:

- Se determina la influencia de manera significativa del clima organizacional en la asistencia y puntualidad, al obtener el P valor (Sig.=0.006).
- Se determina la influencia de manera significativa del clima organizacional en el compromiso, al obtener el P valor (Sig.=0.008).
- Se determina la influencia de manera significativa del clima organizacional en la iniciativa, al obtener el P valor (Sig.=0.007).
- Se determina la influencia de manera significativa del clima organizacional en el trabajo en equipo, al obtener el P valor (Sig.=0.007).
- Se determina la influencia de manera significativa del liderazgo en el desempeño laboral, al obtener el P valor (Sig.=0.032).
- Se determina la influencia de manera significativa de la motivación en el desempeño laboral, al obtener el P valor (Sig.=0.012).
- Se determina la influencia de manera significativa de la comunicación en el desempeño laboral, al obtener el P valor (Sig.=0.019).
- Se determina la influencia de manera significativa de la responsabilidad en el desempeño laboral, al obtener el P valor (Sig.=0.007).
- En general, se determina la influencia significativa del clima organizacional en el desempeño laboral, al obtener el P valor (Sig.=0.00).

RECOMENDACIONES.

La práctica de un clima organizacional favorable tiene como resultado altos niveles de satisfacción, siendo éste el indicador fundamental para el buen desempeño laboral, lo que tendrá un impacto positivo en el rendimiento estudiantil. Por ello proponemos las siguientes recomendaciones:

- Desarrollar un ambiente laboral favorable para mantener a los docentes satisfechos y motivarlos de manera permanente para un mejor desempeño laboral.
- Practicar el estilo de liderazgo participativo o democrático para fomentar una mayor intervención de los trabajadores y a su vez fortalecer las relaciones entre directivos y docentes.
- Incentivar continuamente a los docentes por los resultados positivos obtenidos, para afianzar su iniciativa y responsabilidad mejorando su desempeño laboral.
- Practicar la comunicación multidireccional con la finalidad que el mensaje llegue a todos de manera clara y directa logrando que los docentes aporten nuevas y mejores ideas.
- Fomentar el trabajo en equipo y delegar funciones específicas con la finalidad de crear el sentido de la responsabilidad y compañerismo entre los docentes y personal directivo.
- Implementar y desarrollar un programa de mejoramiento del clima organizacional que contenga actividades encaminadas a mejorar las dimensiones: liderazgo, motivación, comunicación y responsabilidad, que permita a la institución lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de los docentes en la asistencia y puntualidad, el compromiso, la iniciativa y en el trabajo en equipo; puesto que se trabaja mejor en un ambiente agradable.

REFERENCIAS.

- Agüera Ibañez, E. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social* (Primera Ed.). Puebla, México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta Ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Cornejo Figueroa, A. L., Guirola Clavel, G. P., y Pérez Martínez, E. I. (31 de mayo de 2012). *Modelo de Evaluación 360 Grados, para Fortalecer el Desempeño Laboral del Personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), Ubicada en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador*. San Salvador.
- Ed. d., M. D., G. Hoyle, D., y Watts SPHR, M. W. (2007). *Relaciones Humanas* (Tercera ed.). México, México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Edel Navarro, R., García Santillán, A., y Guzmán Corona, F. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional* (Vol. II). México.
- Gan Bustos, F., y Triginé i Prats, J. (2012). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- García Herrera, M. (2011). *Detección de los Factores de Riesgo en el Clima Laboral, su Abordaje Preventivo y Corrección*. Monografía, Mallorca.
- García Inda, A., y Marcuello Servós, C. (2008). *Conceptos para Pensar el Siglo XXI*. Madrid, España: Catarata.
- Gómez Limaymanta, C. A., Incio Pasache, O. W., y O'Donnell Velásquez, G. (2011). *Niveles de Satisfacción Laboral en Banca Comercial*: UN. Lima, Lima, Perú.
- Guerra Espinel, G., y Aguilar Valdés, A. (1994). *Manual Práctico para la Administración de Agronegocios*. (Primera Ed.). (G. N. Editores, Ed.) México D.F.: Luminosa S.A. de C.V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. D. (marzo de 2014). *Metodología de la Investigación* (6ta Ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Luengo, Y. (2013). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en Centros de Educación Inicial*. Maracaibo, Venezuela.
- Marroquín Pérez, S. A., y Pérez Gutiérrez, L. (febrero de 2011). *El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral en los Trabajadores de Burger King*. Guatemala.
- Mercado H., S. (2002). *Administración Aplicada - Teoría y Práctica - Segunda Parte*. (Segunda Ed.). (G. N. Editores, Ed.) México D.F., México: Limusa, S.A. de C.V.
- MINEDU. (2013). *Marco de Buen Desempeño Docente*. LIMA: MINEDU.

- Ongollo, C. (2007). Manual de Comunicación: Guía para Gestionar el Conocimiento, la Información y las Relaciones Humanas en Empresas y Organizaciones (2ª Ed.). Madrid, Dykinson, España: Dykinson S.L.
- Palací, F. J. (2005). Psicología Organizacional. Madrid (España): PEARSON EDUCACIÓN.
- Quintero, N., Africano, N., y Faría, E. (abril de 2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal. Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales.
- Robbins, S. P. (1998). Fundamentos de Comportamiento Organizacional (Quinta Ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional (Décima Ed.). México: Pearson Educación.
- Sabés Turmo, F., y Verón Lassa, J. J. (2008). La Gestión de la Información en la Administración Local. (Primera Ed.). (P. J. Crespo, Ed.) Sevilla, España: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Saccsa Campos, 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. Lima.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., y Cañedo Andalia, R. (octubre de 2009). Clima y Cultura Organizacional: Dos Componentes Esenciales en la productividad laboral. ACIMED, XX (04),
- Soria Romo, R. (2008). Emprendurismo, Cultura, Clima y Comunicación Organizacional y su Aplicación a la Pequeña y Mediana Empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México. (G. EUMEDNET, Ed.) Málaga, España.
- Uría Calderón, D. E. (2011). El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato. Ambato, Ecuador.
- Urquijo García, J. I., y Bonilla, J. (2008). La Remuneración del Trabajo. Manual para la Gestión de Sueldos y Salarios. Caracas, Venezuela: Publicaciones UCAB.
- Vásquez Restrepo, L. G., y Zuluaga Giraldo, V. (2008). Clima Organizacional Asociado al Desempeño Laboral de los Funcionarios de la Alcaldía Municipal de Girardot en el Periodo II del 2007 y I del 2008. Girardot.
- Villamil Pineda, O. N., y Sánchez Fonseca, W. J. (Agosto de 2012). Influencia del Clima Organizacional sobre la Satisfacción Laboral en los Empleados de la Municipalidad de Choloma. Innovare.

ANEXOS.

Anexo 1. Encuesta para la medición del clima organizacional en la I.E.P. Rafael Olascoaga de Cajamarca.

OBJETIVO:

Medir el clima organizacional existente en la I.E.P. Rafael Olascoaga de Cajamarca; en las dimensiones de **liderazgo, motivación, responsabilidad y comunicación**.

INSTRUCCIONES:

Distinguido Colaborador:

Hemos iniciado un proceso de investigación cuya finalidad es conocer su opinión en cuanto al **clima organizacional** que usted percibe en su institución educativa y determinar lo que usted necesita para sentirse a gusto en su trabajo diario.

La encuesta es de carácter anónimo, por lo que le recomiendo completa sinceridad en sus respuestas que serán de suma importancia para conseguir dicho objetivo.

De las expresiones que leerá a continuación seleccione la opción que más se ajuste a su realidad y marque con una "X" con base a la siguiente escala.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
Liderazgo						
1	El estilo de liderazgo que se practica en la organización es participativo.					
2	El directivo se reúne regularmente con los docentes para coordinar actividades del trabajo.					
3	Normalmente el directivo valora y ejecuta las ideas aportadas por los docentes.					
4	Se buscan alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.					
5	Aquí únicamente están pendientes de los errores.					
Motivación						
6	Existe equidad en el trato y en las retribuciones que el directivo brinda a los trabajadores					
7	El ambiente que se vive en esta institución es tenso.					
8	Se reconocen y estimulan a las personas que más se destacan en el trabajo.					
9	En esta I. E. me siento realizado profesionalmente.					
Comunicación						
10	Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva.					

11	Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las innovaciones relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo					
12	En la institución se practica la comunicación vertical.					
13	En la institución existe una comunicación interpersonal eficiente y agradable.					
Responsabilidad						
14	Los docentes interactúan con independencia de los directivos.					
15	El personal realiza su trabajo de manera autónoma y responsable					
16	El personal se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones					

Gracias por su colaboración.

Cajamarca, marzo de 2016.

Elaborado por Haydee Machuca y Wilfredo Pajares.

Anexo 2. Base de datos de la variable clima organizacional.

Sujetos	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16
A	1	3	3	3	4	3	3	2	4	3	2	3	2	3	3	2
B	2	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	2
C	2	3	3	3	4	3	3	2	4	3	2	3	2	3	3	2
D	2	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3
E	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	2
F	1	3	3	3	4	3	3	2	4	3	2	3	2	3	3	2
G	1	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	2
H	1	3	3	3	4	3	3	2	4	3	2	3	2	3	3	2
I	2	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	4	3
J	2	3	4	3	4	3	2	2	4	2	2	3	2	2	3	2

Anexo 3. Alfa de Cronbach: variable independiente clima organizacional.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.902	0.897	16

Anexo 4. Encuesta para la medición del desempeño laboral de los docentes de la I.E.P. Rafael Olascoaga de Cajamarca.

OBJETIVO:

Medir el desempeño laboral de los trabajadores de la I.E.P. Rafael Olascoaga de Cajamarca; en las dimensiones de **asistencia y puntualidad, compromiso, iniciativa y trabajo en equipo**.

INSTRUCCIONES:

Distinguido Colaborador:

Hemos iniciado un proceso de investigación cuya finalidad es conocer su opinión en cuanto al **desempeño laboral** que se percibe en los trabajadores de su institución.

La encuesta es de carácter anónimo, por lo que le recomiendo completa sinceridad en sus respuestas que serán de suma importancia para conseguir dicho objetivo.

De las expresiones que leerá a continuación seleccione la opción que más se ajuste a su realidad y marque con una "X" con base a la siguiente escala.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
Asistencia y puntualidad						
1	Es puntual en la llegada y salida de su institución educativa.					
2	Asiste a las reuniones convocadas por la dirección del plantel.					
3	Permanece en el plantel durante el horario establecido.					
Compromiso						
4	Aprovecha el tiempo de manera efectiva, establecido para el desarrollo de sus funciones.					
5	Organiza y planifica su trabajo en función a las exigencias curriculares.					
6	Elabora material didáctico o de apoyo para la ejecución de las actividades planificadas.					
7	Aprovecha y desarrolla actividades con los recursos que tiene a su disposición.					
8	Su desempeño despierta elogios y buenos comentarios por parte de sus compañeros					
Iniciativa						
9	Suministra nuevas ideas, sugerencias y/o propuestas en función del mejoramiento y rendimiento del trabajo académico.					

10	Incorpora estrategias pedagógicas innovadoras y participativas en su práctica educativa.					
11	Es innovador en sus actividades, periódicamente introduce cambios y mejoras en sus actividades.					
12	Periódicamente presenta propuestas y alternativas para la realización de las actividades que planifica la institución.					
Trabajo en equipo.						
13	Mantiene una actitud positiva al interrelacionarse con sus compañeros y compañeras de trabajo.					
14	Dispensa un trato respetuoso y afable a sus compañeros de trabajo.					
15	Solicita apoyo, para mejorar su desempeño, cuando tiene dudas o limitaciones.					
16	Demuestra disposición, y empeño en el trabajo en equipo					

Gracias por su colaboración.

Cajamarca, marzo de 2016.

Elaborado por Haydee Machuca y Wilfredo Pajares.

Anexo 5. Base de datos de la variable desempeño laboral.

Sujetos	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16
A	5	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	4
B	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	2	5
C	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	4
D	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3	4	3	5
E	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4
F	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	4
G	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	5
H	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	4
I	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	3	3
J	4	4	2	3	4	3	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2

Anexo 6. Alfa de Cronbach: variable dependiente desempeño laboral.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.871	0.888	16

Anexo 7. Validación de los instrumentos.

Se realizó el análisis de fiabilidad mediante el cálculo del coeficiente del alfa de cronbach.

Fórmula de Aplicación.

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

Donde:

- K** : Es el número de ítems.
 $\sum S_i^2$: Sumatoria de varianzas de los ítems.
 S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems.
 α : Coeficiente de Alfa de cronbach.

Tabla de valoración.

Valoración del Coeficiente del Alfa de Cronbach (α). (Landis y Koch, 1977)

Valoración del índice del Alfa de Cronbach (α)	
Valor del (α)	Grado de acuerdo
De 0.10 a 0.20	Muy baja
De 0.21 a 0.40	Baja
De 0.41 a 0.60	Moderado
De 0.61 a 0.80	Alta
De 0.81 a 1.00	Muy alta

APLICACIÓN DE RESULTADOS.

A partir de la aplicación de los instrumentos de medición, se analizaron y procesaron los resultados mediante el programa estadístico IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 23. Para la variable independiente clima organizacional de 16 ítems se obtuvo una Alfa de Cronbach ($\alpha = 0.902$) y en la variable dependiente desempeño laboral de 16 ítems se obtuvo una Alfa de Cronbach ($\alpha = 0.871$), lo que indica una confiabilidad significativa superior a 0.81, lo que denota un nivel muy alto de precisión del instrumento.

Anexo 8. Ficha para validación del instrumento.

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: EFRAÍN A. GUADO LEÓN
 1.2. Especialidad: ADMINISTRACION
 1.3. Cargo actual: GERENTE MUNICIPAL
 1.4. Grado académico: LICENCIADO EN ENFERMERIA
 1.5. Institución: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NAMORA
 1.6. Tipo de instrumento: CUESTIONARIO
 1.7. Lugar y fecha: CAJAMARCA, 10-03-2016

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	✓					
2	Formulado con lenguaje apropiado	✓					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	✓					
4	Facilita la prueba de hipótesis	✓					
5	Suficiencia para medir la variable	✓					
6	Facilita la interpretación del instrumento	✓					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	✓					
8	Expresado en hechos perceptibles	✓					
9	Tiene secuencia lógica	✓					
10	Basado en aspectos teóricos	✓					
	Total	50					

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

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NAMORA
 GERENCIA MUNICIPAL

 Uc. Efraín A. Guado León
 GERENTE

Firma y sello del Experto