

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales



Una Institución Adventista

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO
LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA ASOCIACIÓN EDUCATIVA
ADVENTISTA PERUANA DEL SUR, 2017**

Tesis

Presentada para optar el grado académico de Maestro en Administración
de Negocios con mención en Gestión Empresarial

Por:

Ignacio Elard Cabrera Medina

Lima, Perú

Setiembre de 2017

Ficha catalográfica elaborada por el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UPeU

TA Cabrera Medina, Ignacio Elard
3 Relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en los docentes de la
C12 Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017 / Ignacio Elard Cabrera
2017 Medina. Asesor: Mg. Jesús Fernando Bejarano Auqui, 2017 .
93 hojas

Tesis (Maestría), Universidad Peruana Unión. Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales. Escuela de Posgrado, 2017.

Incluye referencias y resumen.

Campo del conocimiento: Administración.

1. Clima organizacional.
2. Desempeño laboral.
3. Capacidades pedagógicas.
4. Relación interpersonal.

*Relación entre el clima organizacional y desempeño laboral
en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana Sur,
2017*

TESIS

Presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Administración
de Negocios con mención en Gestión Empresarial

JURADO DE SUSTENTACIÓN

Dr. Edwin Octavio Cisneros Gonzalez
Presidente

Dr. Christian Daniel Vallejos Angulo
Secretario

Mg. Jesús Fernando Benigno Auqui
Vocal

Dr. Luis Eddie Córdova Subin
Vocal

Mg. Ivan Apaza Romero
Vocal

Lima, 28 de setiembre de 2017

DGI – 13 ACUERDO DE ENTENDIMIENTO² ENTRE LA AUTORA Y LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ACUERDO DE ENTENDIMIENTO ENTRE LA AUTORA Y LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

Este acuerdo se establece entre el autor y la Universidad Peruana Unión y se registra el 28 de setiembre 2017.

Conste por el presente documento el Acuerdo de Entendimiento entre IGNACIO ELARD CABRERA MEDINA, identificado con DNI N° 06869701, nacionalidad: Peruana, domiciliado en Alameda 2 de Mayo 110, Tingo Arequipa, a quien en adelante se le denominará EL AUTOR; y de la otra parte UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN, con R.U.C. N° 20138122256, con domicilio legal en Villa Unión-Ñaña, altura del Km. 19 de la Carretera Central, distrito de Lurigancho-Chosica, provincia y departamento de Lima, a quien en adelante se le denominará LA UNIVERSIDAD, representada por su Rectora Dra. Teodosia Maximina Contreras Castro, identificada con D.N.I. N° 10168821, quien señala el mismo domicilio de su representada, facultada según nombramiento y poder otorgados en sesión ordinaria de la Asamblea Universitaria del 28 de setiembre del 2017.

Yo EL AUTOR, reconozco haber leído y comprendido los términos de licencia que acompañan a este documento y forman parte del mismo y estoy de acuerdo en aceptar las condiciones en ellos expuestos:

- **Parte 1.** Términos de la licencia otorgada a LA UNIVERSIDAD para la publicación de las obras, tesis y/o artículos en el Repositorio Institucional.
- **Parte 2.** Términos de licencia Creative Commons para publicación de obras, tesis y/o artículos en el Repositorio Institucional de LA UNIVERSIDAD.

Además, en la condición de autora de la obra, es de mi competencia:

- Estar en contacto con la dirección del Repositorio Institucional de LA UNIVERSIDAD en lo referente al contenido y asuntos informáticos.
- Proporcionar la información necesaria para crear y mantener las colecciones.
- Aceptar colaborar en lo referente a su situación, según lo requiera el CRAI de LA UNIVERSIDAD.



IGNACIO ELARD CABRERA
MEDINA

e-mail: cabreraelard@gmail.com

LA UNIVERSIDAD

² El presente documento tiene su aparo legal en el Decreto Legislativo N° 822, Ley sobre el Derecho de Autor, actualmente vigente en el Perú, publicado el 24 de abril de 1996, y sus normas modificatorias. Los artículos señalados de la forma "Leer el artículo", sirven únicamente como guía para el lector. Se recomienda leer todo el Decreto Legislativo

ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS

Yo JESÚS FERNANDO BEJARANO AUQUI, identificado con DNI N° 06967107, adscrito a la Facultad de Ciencias Empresariales, y docente en la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: *"Relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana Sur, 2017"* constituye la memoria que presenta el Bachiller IGNACIO ELARD CABRERA MEDINA para obtener el grado académico de Magister en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión con mi asesoría.

Asimismo dejo constancia de que las opiniones y declaraciones en la tesis son de entera responsabilidad del autor. No comprometo a la Universidad Peruana Unión.

Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Lima, Ñaña, a los 28 días del mes de setiembre de 2017.


Mg. JESÚS FERNANDO BEJARANO AUQUI
Asesor

DEDICATORIA

A mi esposa María e hijo Elard David, por su amor incondicional, su apoyo abnegado y constantes oraciones. Juntos por la eternidad.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por la vida y por el privilegio de trabajar en el sagrado ministerio pastoral.

A la iglesia Adventista del Séptimo Día, a la que me debo, por su confianza y su apoyo para realizar esta maestría: concretamente, a la administración de la Unión Peruana del Sur: Mg. Enzo Chávez, Mg. David Echevarría, Pr. Daniel Villar, así como al Pr. Abimael Obando y el Pr. Gilberto Urcia.

A la Escuela de Posgrado de Administración de la Universidad Peruana Unión, por promover este programa de maestría para los administradores eclesiásticos, de forma especial al Dr. Rubén Huanca, Dr. Rubén Jaimes, Dr. Edwin Cisneros y el Mg. Jesús Bejarano; y a todos los docentes que nos animaron a perseverar en este reto como el Mg. Germán Mamani y el Dr. Raúl Acuña.

De la misma manera, agradezco a mis colegas administradores de la Misión Peruana del Sur: Pr. Joel Güimac, Mg. Juan Paucara y a los pastores distritales y personal de oficina: Guillermo Gómez, Joao Naval, por el respaldo otorgado a mi persona en este periodo de estudio. Agradezco también a la administración de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur: CPC Javier Mendoza, a la Prof. Edith Llanos, y al contador Moisés León. Agradecer también a los maestros de las instituciones educativas de Arequipa por su colaboración en esta investigación: al Lic. Javier Vilcas, Lic. Daniel Rosas y al Lic. Gerson Bejarano. Finalmente, agradezco al programa de asesoría de tesis, que desempeñó un rol importante por su acompañamiento y asesoría constante en el desarrollo de toda la tesis.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	vii
Tabla de contenido	viii
Índice de tablas.....	xi
Índice de figuras	xii
Índice de anexos	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
Capítulo I.....	1
El problema	1
1.1. Descripción de la situación problemática.....	1
1.2. Formulación del problema	7
1.2.1. Problema general.....	7
1.2.2. Problemas específicos.	7
1.3. Objetivos de la investigación	7
1.3.1. Objetivo general.....	7
1.3.2. Objetivos específicos.....	7
1.4. Justificación y viabilidad.....	8
1.4.1. Justificación.....	8
1.4.2. Viabilidad.....	9
1.5. Hipótesis.....	9
1.5.1. Hipótesis general.....	9
1.5.2. Hipótesis específicas.	9
Capítulo II	11
Marco teórico	11
2.1. Antecedentes de la investigación	11
2.2. Marco histórico	13
2.3. Marco filosófico	15

2.4. Bases teóricas	16
2.4.1. Clima organizacional.....	16
2.4.1.1. Definición.....	16
2.4.1.2. Teoría del clima organizacional.	18
2.4.1.3. Elementos que definen el clima organizacional.	21
2.4.1.4. Características del clima organizacional.	22
2.4.1.5. Tipos de clima organizacional.....	23
2.4.1.5.1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador.	23
2.4.1.5.2. Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista.	23
2.4.1.5.3. Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo.....	24
2.4.1.5.4. Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo.	24
2.4.1.6. Factores que influyen en el clima organizacional.	24
2.4.1.7. Dimensiones del clima organizacional.....	27
2.4.2. Desempeño laboral.....	31
2.4.2.1. Definición de desempeño laboral.	31
2.4.2.2. Características del desempeño laboral.	33
2.4.2.3. Factores que influyen en el desempeño laboral.....	35
2.4.2.3.1. Satisfacción del trabajador.	35
2.4.2.3.2. Autoestima.	35
2.4.2.3.3. Trabajo en equipo.....	36
2.4.2.3.4. Capacitación del trabajador.....	36
2.4.2.4. Dimensiones del desempeño laboral.	37
2.4.2.5. Evaluación del desempeño laboral.	38
2.4.2.6. Fases de la evaluación del desempeño.	40
2.4.2.7. Funciones de la evaluación del desempeño docente.	41
2.4.2.8. Ventajas de la evaluación del desempeño laboral.	42
2.4.2.9. Importancia de la evaluación del desempeño.....	43
2.5. Marco conceptual.....	44

Capítulo III.....	46
Diseño de investigación	46
3.1. Tipo de estudio.....	46
3.2. Diseño de investigación	46
3.3. Población y muestra	47
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	48
Capítulo IV.....	49
Resultados y discusión	49
4.1. Tipología sociodemográficos	49
4.2. Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur	50
4.2.1. Relación entre el Clima Organizacional y las Capacidades Pedagógicas en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur	53
4.2.2. Relación entre el clima organizacional y la emocionalidad en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur	54
4.2.3. Relación entre el Clima Organizacional y la Responsabilidad en el Desempeño de sus Funciones en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur	56
4.2.4. Relación entre el Clima Organizacional y la Relación Interpersonal en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur	58
4.3. Discusión.....	60
Capítulo V	64
Conclusiones y recomendaciones.....	64
5.2. Recomendaciones.....	65
Referencias.....	67
ANEXOS.....	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Profesores que laboran en las Instituciones Educativas Adventistas-Arequipa.....	47
Tabla 2. Tipología sociodemográfica.....	51
Tabla 3. Correlación no paramétrica de la hipótesis general.....	52
Tabla 4. Prueba de normalidad de las dimensiones de estudio	53
Tabla 5. Correlación no paramétrica de las capacidades pedagógicas	54
Tabla 6. Correlación no paramétrica de la emocionalidad de los docentes.....	56
Tabla 7. Correlación no paramétrica de responsabilidad en el desempeño de sus funciones ...	568
Tabla 8. Correlación no paramétrica de la relación interpersonal.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Disciplinas que contribuyen al entendimiento de la relación entre el clima organizacional y la satisfacción en el entorno laboral.....	20
Figura 2. Distribución de normalidad del clima organizacional y desempeño laboral	52
Figura 3. Distribución de normalidad del clima organizacional y las capacidades pedagógicas	55
Figura 4. Distribución de normalidad del clima organizacional y la emocionalidad de los docentes.....	56
Figura 5. Distribución de normalidad del clima organizacional y la responsabilidad en el desempeño de sus funciones	57
Figura 6. Distribución de normalidad del clima organizacional y la relación interpersonal.....	60

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Carta de autorización encuesta	72
Anexo 2. Cuestionario Clima Organizacional y Desempeño Laboral	73
Anexo 3. Matriz de consistencia	80

RESUMEN

El objetivo de la investigación es explicar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017. Para esto se aplicó una encuesta a los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Arequipa: Eduardo Francisco Forga y General José de San Martín. A continuación, se analizó la relación entre las variables mencionadas a través del estadístico de la correlación de Spearman. El resultado que se encontró fue que existió una escasa correlación ($r = 0.361^{**}$) entre el Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los docentes. En este trabajo se ha vislumbrado que el Clima Organizacional está determinado por la comprensión cabal de la misión y visión de la educación adventista por parte de los docentes. Así mismo, se ha encontrado que el Desempeño Laboral no es un asunto limitado a los factores organizacionales, sino a la consagración espiritual de cada docente forja su compromiso con la institución.

Palabras clave: Clima Organizacional, Desempeño Laboral, Capacidades pedagógicas, Emocionalidad, Responsabilidad en el desempeño, Relación interpersonal.

ABSTRACT

The objective of this research is to explain the relationship between organizational climate and work performance in the teachers of the South Peruvian Adventist Educational Association, 2017. For this survey, it was applied a questionnaire to the teachers of the Adventist High Schools of the city of Arequipa: “Eduardo Francisco Forga” and “General José de San Martín”. The relationship between the variables mentioned was then analyzed through the Spearman correlation statistic. The result that was that the organizational climate inside in a scarce way on the teachers' work performance. In this paper, it has been glimpsed that the organizational climate is determined by the full understanding of the mission and vision of Adventist education by the teachers. Likewise, it has been found that work performance is not a matter limited to organizational factors, but to the spiritual consagración of each teacher, forging their engagement to the institution.

Keywords: Organizational Climate, Job Performance, Teaching Skills, Emotionality, Work Responsibility, Interpersonal Relationship.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Descripción de la situación problemática

El rol que juega la educación en el desarrollo de un país es innegable y es una obligación constitucional impartida por parte del estado; en este sentido, las instituciones de Educación Básica Regular (EBR) de carácter público o privado son el medio para cumplir este mandato, las cuales además de la infraestructura está integrada por el elemento más importante de una organización que es el capital humano.

El sistema educativo nacional viene atravesando momentos difíciles, y no es ajeno a nuestra realidad las deficiencias en la calidad educativa; deficiencias que muestran los resultados de la Unidad de la Medición de Calidad Educativa y la Prueba del Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA). Según los resultados de la prueba PISA 2016, el Perú no sólo obtuvo puntajes muy lejanos al promedio de la Organización, Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), sino que ocupó el último lugar en todas las categorías. Los puntajes obtenidos fueron 387 (matemática), 398 (comprensión lectora) y 397 (ciencia) notas que fueron superadas por los otros 67 países participantes de la evaluación.

La última evaluación censal de estudiantes de segundo grado realizado por la Unidad de Medición de Calidad Educativa del Ministerio de Educación, ya había comprobado que el rendimiento de los estudiantes estaba casi estancado en comprensión lectora e

incluso había retrocedido ligeramente en razonamiento matemático, esto después de algunas pequeñas mejoras durante los últimos años, los resultados muestran que el 30,9% de los estudiantes alcanzaron el nivel 2 en comprensión lectora y sólo el 12.8% en matemática, así mismo se encuentran diferencias significativas entre las instituciones estatales y no estatales, teniendo mejores resultados las instituciones educativas no estatales.

Esta problemática puede tener diversos causales, siendo alguno de ellos el factor económico, social, psicológico, cultural, profesional, infraestructura, etc., que de alguna manera en conjunto o individualmente están influyendo en los resultados académicos de los estudiantes. En estas circunstancias se hace difícil mantener un clima organizacional positivo con influencia en el desempeño laboral

Según Caligiore y Díaz (2003), una organización es un grupo de personas con responsabilidades específicas que actúan juntas para el logro de un propósito específico determinado por la organización. Todas las organizaciones tienen un propósito, una estructura y una colectividad de personas. La empresa es una organización y está conformada por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: la estructura organizacional, los procesos que ocurren dentro de ella y la conducta de los grupos de individuos. La interacción de los componentes antes mencionados produce patrones de relación variados y específicos que encajan en lo que se ha denominado clima organización y su influencia en el desempeño laboral.

El medio laboral es una de las áreas de más alta significación personal para el individuo, similar al medio familiar. De hecho, se pasa una buena cantidad de horas en el lugar de trabajo, adquiriendo importancia tanto para el individuo, como para la organización sobre el bienestar y desarrollo que pudiera reportar para ambos.

Desde el punto de vista de la Administración de Recurso Humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo y del desempeño laboral. Por su parte, el concepto emitido por la Organización Mundial de la Salud (OMS) que conceptualiza la salud como un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no sólo en la ausencia de enfermedad. La importancia del conocimiento de los factores que actúan como posibles fuentes de estrés en las empresas permite prevenir el comportamiento del individuo con relación a las tareas que lleva a cabo, como así mismo el comportamiento con relación al grupo laboral, con su respectiva repercusión en lo organizacional y en el contexto donde se relaciona (Barron & Barron, 2001).

En la tarea docente, considerando la institución educativa como empresa, el profesor no sólo tiene que resistir a grupos cuantiosos de alumnos, sino también a grupos que presentan una gran diversidad de personalidades, con problemas de disciplina y con dificultades de motivación; igualmente su labor no es solamente hacer algo dentro del aula, sino también fuera de ella, preparar y actualizar las materias, revisar trabajos y exámenes, reunirse con la junta de padres, con las juntas convocadas por la administración, planificar su clase, por lo que la docencia no puede sustraerse de la parte afectiva, el maestro explica conocimientos, pero al sentir también multiplica sus emociones, valores y estados de ánimo sobre el clima organizacional (Sahili, 2010).

Uno de los sectores más afectados por la situación del país es el de los maestros. Los bajos salarios, la inestabilidad laboral, las políticas gubernamentales para el sector educativo, el deterioro de las instalaciones escolares, la inseguridad que rodea a las escuelas, inadecuado clima organizacional, desempeño laboral acorde al compromiso que asume el estado con los docentes son algunos de los muchos factores que agobian a los

profesionales de la enseñanza, bajo estas condiciones ¿es posible esperar de estos profesionales entrega total a su noble tarea de educar?

Habiendo enmarcado la importancia del clima organizacional y el desempeño laboral como dos variables que determinan el éxito de toda organización, es importante determinar la falencia de estas variables como factor problemático que incide en el desarrollo corporativo de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur (ASEAPS). En este sentido, se ha encontrado en los momentos de monitoreo de las diferentes instituciones educativas que componen las ASEAPS (Tacna: IEA 28 de Julio, IEA El Faro, IEA Maranatha, IEA Mirave; Moquegua: IEA Fernando Stahl; Arequipa: IEA Eduardo Francisco Forga, IEA Gral. José de San Martín, IEA Majes) que el clima organizacional presente diversas percepciones del personal docente, empleado y padres de familia. Débil liderazgo de la administración de ASEAPS en crear un buen clima organizacional con influencias en el desempeño laboral tanto del personal docente como empleado. Disconformidad en el personal docente y empleado por los salarios diferenciados. Reclamos de los padres de familia por el nivel académico de algunos profesores que no fideliza a los estudiantes. Inadecuadas instalaciones de algunos ambientes de servicios educativos de la ASEAPS. Comunicación inapropiada existente entre las gerencias de la ASEAPS, el G5 (Director, Académico, Tesorero asistente, Capellán y Psicólogo) de las diferentes instituciones educativas y la plana docente. Todas estas situaciones problemáticas se traducen en que el Clima Organizacional de las instituciones de las ASEASP carezca de un clima y Desempeño Laboral ideal.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general.

¿Cuál es la relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017?

1.2.2. Problemas específicos.

- ¿Cuál es la relación entre el Clima Organizacional y las Capacidades Pedagógicas en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017?
- ¿Cuál es la relación entre el Clima Organizacional y la Emocionalidad en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017?
- ¿Cuál es la relación entre el Clima Organizacional y la Responsabilidad en el desempeño de sus funciones en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017?
- ¿Cuál es la relación entre el Clima Organizacional y la Relación Interpersonal en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general.

Establecer la relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Determinar la relación entre el Clima Organizacional y las Capacidades Pedagógicas en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017.
- Identificar la relación entre el Clima Organizacional y la Emocionalidad en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017.

- Describir la relación entre el Clima Organizacional y la Responsabilidad en el desempeño de sus funciones en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017.
- Especificar la relación entre el Clima Organizacional y la Relación Interpersonal en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017.

1.4. Justificación y viabilidad

1.4.1. Justificación.

Las organizaciones en la actualidad enfrentan un entorno de permanentes cambios, debido a la complejidad de las relaciones estructurales, personales y culturales. Parece ser que las condiciones organizacionales en el nuevo siglo se verán fuertemente condicionadas a un ambiente inestable, donde lo único permanente es el cambio. El capital humano es la más importante en las organizaciones, en el presente caso los profesores son el capital humano dentro de las instituciones educativas, y conocer el contexto en el cual se desenvuelvan y las realidades que presentan los docentes es muy importante para mejorar los procesos que se dan en las instituciones educativas, procesos que servirán para la mejora de la calidad educativa que coadyuvara en el sistema de acreditación al cual se está ingresando.

El valor económico se basa en que al implementar los medios necesarios para mejorar el actual clima organizacional la ASEAPS, podrá experimentar rendimiento productivo del personal docente y por ende incrementar la relación costos-ingresos.

La investigación utilizo definiciones, conceptos, teorías de fuentes primarias y secundarias que garantizan el carácter científico del estudio.

El estudio hace uso de cuestionarios aplicados en otras instituciones y que avalan la utilidad metodológica del trabajo para ser empleados por otras investigaciones o mejorar su contenido.

1.4.2. Viabilidad.

El estudio cuenta con recursos materiales a disposición del investigador que garantizarán la viabilidad de la investigación. Se dispuso de recursos financieros que cubrieron el presupuesto planificado para el desarrollo del trabajo. El tiempo a pesar de ser corto estimuló al investigador elaborar el proyecto de tesis toda vez que se contó con un programa de atención en el proceso de tesis. Fue viable la investigación porque se contó con información proveniente de la administración de la ASEAPS.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general.

Existe una relación significativa entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017.

1.5.2. Hipótesis específicas.

- Existe relación significativa entre el Clima Organizacional y las Capacidades Pedagógicas que presentan los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017.
- Existe relación significativa entre el Clima Organizacional y la Emocionalidad que presentan los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017.
- Existe relación significativa entre el Clima Organizacional y la Responsabilidad en el desempeño de sus funciones que presentan los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017.

- Existe relación significativa entre el Clima Organizacional y la Relación Interpersonal que presentan los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Jaik, Tena y Villanueva (2010) realizaron el trabajo titulado: *Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado*, cuyo objetivo fue identificar el grado de satisfacción laboral y compromiso institucional en docentes de nivel superior (posgrado) y determinar si hay relación entre los dos parámetros. La investigación se caracteriza como cuantitativa, descriptiva correlacional, no experimental y transversal; para la recolección de la información se utilizó un cuestionario elaborado con base en dos instrumentos: la Escala Multidimensional de Satisfacción Laboral Docente (EMSLD) de Barraza y Ortega (2009) y el instrumento para caracterizar el Clima Organizacional (CO) reportado por Peña (2005). La confiabilidad de los instrumentos se analizó con el programa estadístico SPSS (versión 17) y se obtuvieron mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach un índice de confiabilidad para la Satisfacción Laboral de .93, y para el Compromiso Institucional de .90. Participaron en el estudio 36 docentes de 13 programas de posgrado de la ciudad de Durango. Entre los resultados se destaca un nivel alto de Satisfacción Laboral y un alto compromiso institucional; además de una correlación significativa y positiva entre los dos parámetros.

Juárez (2012) realizó la investigación titulada: *Desempeño Docente en una Institución Educativa Policial de la Región Callao*. La investigación es de tipo descriptivo simple con un diseño no experimental que buscó determinar el nivel del desempeño de los docentes de secundaria según el docente, el estudiante y el subdirector de formación general en una institución educativa policial de la Región Callao. La

muestra es no probabilística disponible. Se aplicó tres instrumentos elaborado por el Ministerio de Educación del Perú, adaptado por la autora y validado por juicio de expertos mediante V de Aiken con un alto nivel de validez y confiabilidad, dirigido a 22 docentes pertenecientes al Ministerio del Interior, Ministerio de Educación y APAFA, a 150 estudiantes y al subdirector de formación general. Se midieron en tres dimensiones como planificación del trabajo pedagógico, gestión de los procesos de enseñanza-aprendizaje y responsabilidades profesionales. Los resultados dan a conocer un desempeño bueno según los docentes con 59,1%, estudiantes con 73,3% y subdirector de formación general con 59,1%. Concluyendo que existió una elevada tendencia a presentar niveles buenos de desempeño.

Crespín (2012) realizó la investigación titulada: *Clima Organizacional según la percepción de los docentes de una institución educativa de la Región Callao*. La investigación de tipo descriptivo simple tuvo como objetivo general medir el nivel de percepción del Clima Organizacional que tienen los docentes de una institución educativa pública de la región Callao. La muestra, de tipo disponible estuvo conformada por 52 docentes del nivel primaria y secundaria. La información se obtuvo con la aplicación del cuestionario Clima Organizacional para Docentes, de los autores George Litwin y Robert Stringer; que evalúa dimensiones del Clima Organizacional. El cuestionario fue validado a través de juicio de expertos y la confiabilidad se realizó mediante muestra piloto de 25 docentes. Los resultados mostraron que el Clima Organizacional se encuentra en un nivel medio.

Aguado (2012) realizó la investigación titulada *Clima Organizacional de una Institución Educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*. La investigación es de diseño no experimental de tipo descriptiva simple. Tuvo como

propósito describir los niveles de clima organizacional según la perspectiva de los docentes de una institución educativa de Ventanilla. La muestra disponible estuvo conformada por 57 docentes de primaria y secundaria. Para evaluar la variable se aplicó el cuestionario de Clima Organizacional adaptado por Aguado (2012), con una V de Aiken (.875**); además, se aplicó una prueba piloto para la confiabilidad que también fue aceptable (.775**). Al procesar los resultados se pudo describir por niveles el Clima Organizacional y sus dimensiones: estructura, relaciones, recompensa e identidad. En los casos de las dimensiones estructura, recompensa e identidad los niveles son aceptables y en la dimensión relaciones son regulares con respecto al Clima Organizacional de los docentes que conforman la muestra.

2.2. Marco histórico

A lo largo de la historia de la administración el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias provenientes de un entorno cada vez más cambiante fueron marcando destacadas transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional. Estas transformaciones obligaron a la gerencia a prepararse para comprender las causas y naturaleza de una serie de fenómenos que tenían una manifestación más evidente en el recurso más importante de una organización, el hombre. De esta forma se establecieron bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Desde muy temprano, algunos teóricos e investigadores de la administración dispusieron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron atmosfera psicológica y que hoy se conoce ampliamente como: clima organizacional.

Fue casi en la década del 40 del siglo XX, cuando se iniciaron los primeros estudios sobre clima organizacional. En ese momento, se realizaron se llevaron a cabo por Kurt

Lewin quien acuñó el fenómeno como: atmósfera psicológica. La misma sería una realidad empírica, medible y modificable, donde la organización sería vista no solo desde un enfoque humanista sino sistémico... “se piensa en la sensibilización de las organizaciones complejas, realizando investigaciones en las que la retroalimentación tanto en el campo investigativo como el aplicado es de gran importancia” (Sosa, 2004).

Según el criterio de Betzhold (2006), la primera piedra en la investigación del clima organizacional partió del experimento diseñado por Lewin, Lippit y White en 1939, para estudiar el efecto que determinados estilos de liderazgos (democrático, *laisse faire* (dejar hacer) y autoritario), tenían en el clima. Demostrándose finalmente que los diferentes tipos de liderazgos dieron lugar a muy diferentes atmósferas sociales.

Consideramos desde nuestro análisis que, aunque Kurt Lewin fue el primero en declarar el clima psicológico como fenómeno a estudiar, existieron desde antes otros investigadores que de forma indirecta atribuyeron importancia a aspectos psicológicos que ayudaban a obtener eficiencia y que se relacionaban de alguna forma con el clima psicológico.

Dentro de estas investigaciones se encuentran las de Elton Mayo (1880-1949) quien encontró elementos muy importantes que explicaban las necesidades internas del ser humano, presentando la organización como el espacio donde se realizaba la actividad social más importante del individuo, y finalmente como señala Rubio (2003), distinguió una novedosa relación entre directivos y trabajadores.

Desde el movimiento humanista también se establecieron bases importantes para fomentar una visión positiva del hombre, para centrar la atención en aspectos psíquicos que contribuían a lograr eficiencia. Aquí destacamos autores como Maslow quien propone dentro de su teoría, la pirámide de necesidades que explica la existencia de

diferentes niveles de estas en el individuo, reconociendo la importancia de esta estructura. Otros autores a destacar son Herzberg, Likert, Argyris y Mc Gregor. El solo hecho de considerar a la organización como una entidad social o un nuevo hogar, le atribuye a estos autores el mérito de haber evaluado el espacio físico y psicológico donde el hombre desarrolla su principal labor: el trabajo, como necesariamente positivo para la obtención de mejores resultados. El clima organizacional tomado como concepto fue discutido por muchos eminentes investigadores (Halpin y Groft, Litwin y Stringer y otros) en diferentes tiempos contribuyó con riquezas teóricas sobre el comportamiento empresarial.

2.3. Marco filosófico

La Santa Biblia (1850) elabora, de forma transversal, un concepto categórico sobre las condiciones que deben primar para un buen desempeño laboral. En el Antiguo Testamento se distingue la buena organización –planeamiento y ejecución– de José identificada con marcados desempeños en sus colaboradores a la hora de cumplir el gran cometido de salvaguardar y distribuir el alimento en Egipto, llegando a beneficiar incluso a las naciones vecinas.

Este hecho es registrado de la siguiente manera: “José tenía treinta años cuando se despidió del rey y comenzó a viajar por todo Egipto. Durante los siete años de abundancia, en todo Egipto hubo muy buenas cosechas, así que José juntó todo el alimento que se produjo en esos siete años y lo almacenó. En cada ciudad guardó el alimento que produjeron los campos vecinos. José almacenó tanto trigo que parecía haber juntado toda la arena del mar; hasta dejó de anotar la cantidad de trigo guardada, porque ya no era posible llevar la cuenta.” (Génesis 41:46-49, la Biblia de las Américas).

Así mismo, después del exilio judío en Babilonia y Persia, el pueblo israelita se propuso reconstruir las murallas de la ciudad capital de su nación: Jerusalén. En este trabajo titánico, fue Nehemías quien mostró un liderazgo íntegro, comprometido y sabio: (Nehemías 5:15, La Biblia de las Américas) Todo ello generó el clima de trabajo adecuado para desempeñar la labor física, política y militar que entrañaba la reconstrucción de las murallas.

En síntesis, siempre los grandes hombres de Dios intervinieron actuando a favor del buen relacionamiento entre las autoridades (gobernantes, reyes, jueces) y la nación; a fin de lograr los objetivos nacionales, haciendo énfasis en el marco espiritual.

2.4. Bases teóricas

2.4.1. Clima organizacional.

2.4.1.1. Definición.

El interés suscitado por el campo del clima organizacional está basado en la importancia del papel que juega en todo el sistema de individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar; y por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla. Desde 1960, el estudio acerca de clima organizacional ha estado en desarrollo, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Furnham (2001) considera varias definiciones de clima organizacional dadas por diversos autores en tiempos diferentes:

Tagiuri (1968) sostiene que es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización. Schneider (1975), como percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle

sentido al mundo y saber cómo comportarse. Weinert (1985), como la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo. Por otro lado, García y Medina (2008) manifiestan que en el campo escolar la organización puede ser entendida con otros sentidos más determinados: En una acepción muy amplia (macroorganización), como sistema de elementos y factores reales ordenados a posibilitar el mejor cumplimiento de la acción educativa. En este sentido amplio, instrumental, la organización comprendería la política educativa (gobierno de la educación por el poder político del Estado); la administración escolar (conjunto de acciones para llevar a efecto las directrices de la política educativa); la legislación educativa (sistema de normas tendentes a concretar la acción educativa del Estado) y la organización escolar propiamente dicha (cuya normatividad técnico-pedagógica se centra en los elementos de las instituciones escolares y del entorno próximo). Igualmente, Pulido (2003) al hacer referencia al clima organizacional la define como: Toda situación laboral que implica un conjunto de características y factores de diferente origen (aptitudes, actitudes grupos, organización, infraestructura, etc.), por lo tanto, se puede afirmar que el individuo se encuentra conviviendo y percibiendo un clima determinado por las características de su organización y su trabajo que afectará su desenvolvimiento en la sociedad. El clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional.

Es decir, el clima organizacional es un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido en el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que

describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento entorno al resultado.

2.4.1.2. Teoría del clima organizacional.

Pipaç (2013) investigó “la interdependencia entre el gerenciamiento, la comunicación, el clima organizacional y el desempeño laboral”, con el objetivo de analizar la correlación entre las variables mencionadas. Para este fin, la autora se valió de la observación directa como método de recolección y análisis de los datos, así como el análisis de bibliografías sobre los fenómenos que caracterizan a la organización como un todo.

Pipaç ha notado que el gerenciamiento organizacional está experimentando una evolución acelerada, debido “a los cambios en el mercado de trabajo, y en las estructuras socio-económicas” (Novac, 2007). Esto ha generado cambios significativos en el nivel microeconómico que ha provocado la necesidad de adaptarse a este cambio para lograr un máximo desempeño.

Los fundadores del concepto de clima organizacional fueron Fritz Roethlisberg y Elton Mayo, quienes identificaron la relación entre el comportamiento individual y grupal con la productividad laboral. Su primera observación se relacionó con la importancia de relaciones sociales informales, que resultaron ser más importantes incluso que el sistema salarial (Stanciu y Ionescu, 2007). Con esta base, Pipaç define el clima organizacional como el estudio de individuos y grupos dentro de la organización, que envuelve el entendimiento, la predicción y el control del comportamiento humano.

Así mismo, la autora entiende que el gerenciamiento es “el arte de hacer que las cosas suceden dentro de una organización” (Pânzaru, 2009) reconoce que el

gerenciamiento no logra los objetivos de la organización por sí mismo, sino que depende del estilo del gerente aplicado a determinada situación por específico.

En este contexto, la autora se fundamentó en un estudio de campo del clima organizacional que concluyó mostrando que no es posible estudiar aisladamente la actitud y el comportamiento de un colaborador en su puesto de trabajo. Dado que cada individuo es una entidad única, con una personalidad que trae a la organización una nueva cultura, una serie de actitudes, valores y experiencias pasadas. Muchas veces las necesidades individuales no son compatibles con los requisitos de la organización; por lo cual pueden ocurrir situaciones de insatisfacción, frustración y conflictos. Por lo tanto, es tarea de los gerentes crear un ambiente organizacional que permita la satisfacción de las necesidades de los individuos adoptando un comportamiento organizacional positivo y la neutralización de conflictos para lograr los objetivos organizacionales y el desempeño en el trabajo.

En este sentido, hay muy pocos factores que afectan el desarrollo del clima organizacional como la acción, reacción e interacción de las personas que componen una organización y son influenciadas por los siguientes factores:

- Diferencias individuales: actitudes, personalidad, atribuciones (orientación y roles que desempeñan).
- Diferentes incentivos motivacionales por persona.
- Proceso de inducción de cada empleado.
- Proceso de compromiso con la organización.
- Funcionamiento organizacional y cultura organizacional.

A continuación, se presentará un diagrama que sintetiza las disciplinas,



caFigura 1 - Disciplinas que contribuyen al entendimiento de la relación entre el clima organizacional y la satisfacción en el entorno laboral.

En conclusión, las fuentes del comportamiento organizacional incluyen disciplinas como la psicología, psicología social y sociología. Las contribuciones se basan en una comprensión de las diferencias individuales, de los directivos, de los procesos grupales; y de conceptos como la motivación y el compromiso. Es así que la gestión del comportamiento organizacional estudia sistemáticamente las actitudes y los comportamientos de los empleados y proporciona la capacidad de entender como dirigirlos de manera eficiente, eficaz y como poder potenciarlos. Como señala Covey (2004) “la confianza es la forma más elevada de la motivación humana y saca lo mejor de la gente”.

Por otro lado, una de las más relevantes conclusiones a la que llegó esta investigación es determinar que la información no es igual a la comunicación; mientras

que la información conecta a personas con informaciones, la comunicación conecta a personas entre sí mismas. Es decir, la información provee conocimientos, pero la comunicación permite el relacionamiento entre las personas, lo cual termina contribuyendo a la mejora del clima organizacional.

En este marco, la ausencia de comunicación y un gerenciamiento limitado alterna los componentes del gerenciamiento organizacional, y así mismo la ausencia de cultura organizacional invalida los procesos de comunicación. Cualquier tipo de proceso de comunicación toma lugar en un contexto específico: social, cultural, psicológico, físico y temporal, los cuales están en cercana interdependencia.

Finalmente, el desempeño de una organización depende grandemente de cómo los líderes puedan crear sistemas de gerenciamiento modernos y flexibles, integrando en su estructura muchas variables intra y extra organizacionales, dado que la mayor ventaja competitiva que puede tener una organización es su personal. Es así que la presente teoría se torna importante para el análisis de la variable toda vez que da riqueza a la parte teórica del presente trabajo.

2.4.1.3. Elementos que definen el clima organizacional.

Es preciso señalar que el clima organizacional no es una política o norma a seguir en una organización. No se impone, sino que surge de una conjunción de factores que se interrelacionan y que influyen en el comportamiento cotidiano de los que ahí laboran el personal. Los factores que influyen en el área donde interactúa un grupo, son las percepciones de los efectos acumulados de la interacción de todos los grupos dentro de la organización y de esta forma constituyen su clima laboral.

En este sentido, Chiavenato (2006) plantea, al menos, cuatro elementos que definen el clima organizacional dentro de un grupo de colaboradores:

- **Comunicación:** La comunicación es la que garantiza la participación de las personas de los niveles inferiores en la solución de los problemas de la institución, incentiva la franqueza y la confianza entre las personas y los grupos en las instituciones. Así mismo, es determinante a la hora de proporcionar la información y la comprensión necesarias en las actividades de cada colaborador y su respectiva responsabilidad. En síntesis, Una mejor comunicación conduce a un mejor desempeño en los cargos.
- **Motivación:** Existen muchas teorías de diferentes disciplinas científicas que ven en la motivación unas de las principales necesidades del ser humanos. Es el caso de la pirámide de Maslow, por ejemplo, liderazgo y relaciones interpersonales.

2.4.1.4. Características del clima organizacional.

Para Alcocer (2003), el sistema en una organización proyecta un determinado clima organizacional, influyendo en las actitudes y el comportamiento de los individuos. Las actitudes manifiestas pueden vincularse a aspectos como desempeño, producción, satisfacción, adaptación, etc., revistiéndola de ciertas características.

En tal sentido, es posible asumir que el clima organizacional, como menciona Alcocer (2003) posee las siguientes características:

- El clima se circunscribe al ambiente laboral.
- Ellas son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese contexto ambiental.
- El clima repercute en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable mediadora entre el sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, diferenciándose entre las organizaciones, así como a nivel intraorganizacional.
- El clima, las estructuras y características organizacionales, así como los individuos que la componen, conforman un sistema interdependiente y dinámico.

2.4.1.5. Tipos de clima organizacional.

Según Likert (2009), en la percepción del Clima Organizacional influyen variables tales como la estructura, reglas y normas de la administración. En este sentido el autor clásico los tipos de Clima Organizacional de la siguiente manera:

2.4.1.5.1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador.

En este tipo de clima los jefes no tienen confianza en sus colaboradores, por lo cual los trabajadores tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Se puede apreciar un ambiente estable y no existe una comunicación con los trabajadores más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

2.4.1.5.2. Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista.

Este tipo de clima, los jefes tienen una confianza condescendiente en sus trabajadores, como la de un amo con su siervo. La gran parte de las decisiones se toman en los puestos más altos, pero algunas se toman en los puestos inferiores. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos.

Los jefes juegan mucho con las necesidades sociales de sus trabajadores que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

2.4.1.5.3. Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo.

Los jefes tienen clima participativo en sus trabajadores. La política y las decisiones se toman en los puestos superiores, pero si se permite a los puestos inferiores tomar decisiones. La comunicación es de tipo descendente. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima tiene un ambiente bastante dinámico, en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

2.4.1.5.4. Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo.

Los jefes tienen plena confianza en sus trabajadores. Las Tomas de decisiones están repartidas en cada uno de los niveles de la empresa. La comunicación es de forma lateral. La motivación se basa en la participación y por el establecimiento de objetivos de rendimiento, además por los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados lo que permite alcanzar los fines y los objetivos de la organización, bajo la forma de planeación estratégica.

2.4.1.6. Factores que influyen en el clima organizacional.

Entre las perspectivas para estudiar, el clima organizacional se destaca la técnica de Litwin y Stringer (2013), quienes utilizaron un instrumento de medición para establecer nueve factores que repercuten en el clima organizacional:

- a. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la

organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

- b. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
- c. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
- d. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- e. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiéndose que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a

partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

- f. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
- g. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- h. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.
- i. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Estos criterios de evaluación han sido el instrumento de medición del Clima Organizacional aplicado en varias estructuras organizacionales. En base a esto, se llega a la conclusión que las diferentes perspectivas de la gerencia crean climas distintos.

Por otro lado, Rensis Likert (1986) quien fue uno de los primeros teóricos en desarrollar métodos para medir las variables humanas dentro de las organizaciones; a

quien además se le consideró como la fuerza detrás de la investigación sobre los estilos de administración y liderazgo en la industria basados principalmente en aspectos de la comunicación y del comportamiento organizacional, concibió la estructura organizacional como aquella en que grupos se relacionan con grupos y en la que los administradores individualmente desempeñan el papel de “alfileres de unión”; es decir, cada grupo está compuesto por gerentes y trabajadores considerando un estilo gerencial que impera en una organización elaboran un mecanismo que incluye la medición del clima organizacional con los siguientes factores: Proceso de liderazgo, toma de decisiones, fuerzas motivacionales, comunicación, proceso de interacción e influencia, fijación de metas y control.

Likert (2009) llegó a la conclusión que los climas de orientación más empáticas generan un nivel más elevado de buen desempeño, así como una mayor satisfacción del colaborador. Por lo cual debiera entenderse que el clima organizacional se deriva del sistema de comportamiento organizacional que incluye un amplio espectro del quehacer administrativo; a saber, la filosofía, las metas, el liderazgo, la organización formal e informal y el ambiente social.

2.4.1.7. Dimensiones del clima organizacional.

Berrocal (2007) plantea la existencia de la influencia del estado afectivo, circunscrito al clima organizacional en las actitudes de los colaboradores, las mismas que son medibles en forma objetiva. Para ello, realizó un análisis de las dimensiones y de los ítems de la escala de clima organizacional de Acero (2003) y los condensó en tres dimensiones: identidad institucional, integración institucional y motivación institucional, los mismos que se detallarán a continuación.

a. Identidad institucional

El fortalecimiento del sentido de pertenencia en instituciones educativas, de parte de los docentes, padres de familia y estudiantes, constituye un punto de partida para la formación de la identidad institucional. A través del reconocimiento de los miembros de la comunidad educativa con la institución se puede lograr la identificación con la misma, así como lograr actuaciones y prácticas que reflejen la identidad institucional.

El ser humano por su inminente naturaleza social, requiere establecer relaciones e interactuar con otros individuos, de ahí que la comunicación resulta un fenómeno orientado a satisfacer la necesidad de intercambiar su pensamiento, a través de los signos y símbolos representados de diversas formas. Sin embargo, las personas, por su inminente afán de relacionarse con los demás, se ven en la necesidad de comunicarse y transmitir de una forma clara y concisa sus ideas.

Cabe destacar que la comunicación se articula con otros elementos dentro de la organización que permite reflejar los objetivos, misión y visión de la institución educativa para sus usuarios, para así representar la identidad del colectivo escolar,

La identidad dentro de un contexto escolar debe integrar las costumbres, la cultura, los valores, la misión, la visión, los signos y símbolos y sobre todo el compromiso que engloba a la comunidad educativa. Entendida así, Martini (2009) refiere que la identidad escolar, no resulta del simple hecho de ser miembro de la comunidad educativa, sino de un proceso social que implica conocer y compartir los valores, la historia, las tradiciones, los símbolos, las aspiraciones, las prácticas cotidianas y los compromisos sociales que conforman el ser y quehacer de la institución.

b. Integración institucional

Según Martini (2009) la integración institucional, está vinculada al concepto de participación educativa. Los roles y niveles de participación de los diversos actores educativos en la escuela es algo complejo, ya que hay algunos que abogan por una participación restringida, de acuerdo al rol que se cumpla, mientras otros plantean una participación radical y sustantiva.

En relación a la integración institucional, Gento (2008) describe diversos niveles de comunicación, elemento base para el conocimiento de la realidad educativa, donde los diferentes miembros de la comunidad educativa, tienen la responsabilidad de conocer:

- Información, se transmite, simplemente, una decisión tomada por la autoridad correspondiente para que los afectados la ejecuten.
- Consulta, se pide opinión a los afectados, si bien la decisión la toma en cualquier caso la autoridad pertinente.
- Elaboración de propuestas, los afectados pueden aquí ofrecer opciones y argumentar a favor o en contra, pero la autoridad decide en todo caso aprobando o modificando propuestas, o asumiendo otras diferentes.
- Delegación, se otorga una delegación de atribuciones de un ámbito determinado con responsabilidad última del delegante.
- Codecisión, se produce la decisión en común, tras la participación de los afectados.
- Cogestión: la participación de los implicados se produce en la toma de decisiones y en la puesta en práctica de las mismas.
- Autogestión: la decisión, en este caso, corresponde a quienes han de poner en práctica dicha decisión, a cuyo efecto actúan con total autonomía.

Obviamente los tres primeros niveles son básicos y no conllevan ningún poder de decisión respecto de lo determinado por la autoridad, a lo más el derecho a ser informado y a tener voz e iniciativa respecto a las propuestas, más no la posibilidad de llevarlas a cabo tal como fueron concebidas por sus elaboradores. Los últimos tres si comportan una cierta transferencia del poder decisorio y una autonomía real aunque gradual respecto de la autoridad, lo que les da un carácter democratizador bastante profundo respecto a la gestión escolar y a todos sus actores.

En función a lo expuesto, Berrocal (2007) refiere que la integración institucional, sería el grado en que los colaboradores se ayudan entre sí, considerando que las relaciones son respetuosas y consideradas, además del grado en que se perciben en el medio interno la cooperación, responsabilidad y respeto. Ello puede ser medible a través de indicadores como comunicación asertiva y oportuna percepción del trabajo en equipo.

c. Motivación institucional

Hablar de motivación, implica partir de la teoría de las necesidades. Las mismas que Maslow (citado por Córdova 2007) desarrollo como fuente de generación de determinados comportamientos. A continuación, se detalla cada una de ellas.

- Necesidades fisiológicas. Estas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimento, agua, calor, abrigo y sueño.
- Necesidades de seguridad. Estas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.
- Necesidades de asociación o aceptación. En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.

- Necesidades de estimación. De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto la propia como de los demás.
- Necesidades de autorrealización. Maslow consideró a esta como la necesidad más alta de la jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

En relación a la motivación institucional, Berrocal (2007) indica que es el grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la organización, así como la medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la gerencia; a su vez implica el grado en que los líderes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores, percibiendo los colaboradores en la organización claras posibilidades de desarrollo, estimando sobre los criterios de conservación o despido. Además implica la percepción de los colaboradores en relación con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos. Finalmente, es la percepción de la equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. Evaluándose esta dimensión a través de aspectos como compensación, reconocimiento y grado de satisfacción laboral.

2.4.2. Desempeño laboral

2.4.2.1. Definición de desempeño laboral.

Hoy en día al docente se le concibe como actor principal y fundamental para la mejora de la calidad educativa en los diferentes niveles de la educación básica regular, sin desmerecer la participación que tienen los directivos, alumnos y padres de familia en dicho proceso; es decir, la mayor parte de la responsabilidad recae principalmente en el profesor. Por eso el Ministerio de Educación (2008) en la propuesta de la nueva carrera

pública magisterial, se refiere al docente como un mediador y no un transmisor de conocimientos, para lo cual es necesario que posea una actitud crítica, creativa y favorable al cambio, además de una amplia cultura general y capacidad para guiar, motivar y formar integralmente a los alumnos, así como para trabajar conjuntamente con los padres de familia y la comunidad.

La Real Academia Española (2001), en su diccionario de lengua española en versión digital, indica que el desempeño es la acción o efecto de desempeñar y desempeñarse; y desempeñar, en su tercera acepción, que se relaciona con nuestro tema es cumplir las obligaciones inherentes a una profesión cargo u oficio; ejercerlos; en su séptima acepción como un americanismo: actuar, trabajar, dedicarse a una actividad.

De acuerdo a Palaci (2005), el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización a partir de los diferentes episodios conductuales que la persona, como un ente social, lleva acabo en las actividades relativas a su función. Estas conductas, a su vez, contribuirán en la eficiencia organizacional. Por lo tanto, este término alude al verdadero aporte del colaborado y no solamente a lo que éste se remite a hacer. De allí que el desempeño laboral tiene correlación con la idoneidad demostrada, la cual es el factor normativo de la administración para determinar el ingreso, permanencia y promoción de un colaborador.

Según Robbins (2004), el desempeño laboral está relacionado con principios fundamentales de la psicología del desempeño y la fijación de metas, que activa el comportamiento y mejora el desempeño laboral. Esta relación ayuda a la persona trabajadora a dirigir sus esfuerzos laborales en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Por su parte Chiavenato (2004) considera que al desempeño laboral como elemento integrador y productor de bienes, es el comportamiento del evaluado en

la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye el talento humano individual que cuenta la empresa para lograr los objetivos propuestos en la gestión empresarial.

Asimismo, en la gestión de recursos humanos para el Ministerio de Educación (2007) el desempeño designa el cumplimiento de las funciones, metas y responsabilidades, así como el rendimiento o logros alcanzados. Del mismo modo Vásquez (2009) refiere que el desempeño del docente es entendido como el cumplimiento de sus funciones: este se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo, el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva.

Por otro lado, Díaz (2009) tomando como base a la experiencia internacional valora al desempeño como las buenas prácticas de trabajo en el aula, la colaboración con el desarrollo institucional y la preocupación por la superación profesional.

2.4.2.2. Características del desempeño laboral.

De acuerdo a Gonzales (2001) está relacionado a las siguientes características:

- a. Adaptabilidad.** Comprende al sustento de la efectividad en diferentes ambientes laborales y con diferentes funciones, responsabilidades y personas donde va interactuar el colaborador.
- b. Comunicación.** Se refiere a la capacidad que tiene el colaborador de expresar sus pensamientos e ideas de manera clara y efectiva ya sea en grupo o individualmente. En este escenario el individuo adecua el lenguaje o terminología a las necesidades de los receptores. El empleado en forma básica debería tener empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.

- c. Iniciativa.** Se refiere a la intensidad y a la buena manera de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos y metas de la empresa. Tiene que ver con la habilidad y destreza de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las decisiones que toma el colaborador para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- d. Conocimientos.** Abarca el grado alcanzado de conocimientos técnicos y profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. Está relacionado a la capacidad que tiene el recurso humano de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área laboral y enriquecer sus conocimientos.
- e. Trabajo en equipo.** Es la capacidad de desenvolverse eficaz y eficientemente en equipos o grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso y armonía en el trabajo.
- f. Estándares de trabajo.** Hace alusión a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos e información que permitan retroalimentar el sistema y mejorar la situación de los estándares laborales de la compañía.
- g. Desarrollo de talentos.** Comprende la capacidad de desarrollar las habilidades, destrezas y competencias de los miembros del equipo de trabajo, planificando actividades de desarrollo efectivas, en función con los cargos actuales y futuros que tendrá el colaborador.
- h. Potencia el diseño del trabajo.** Se refiere a la capacidad de determinar el tamaño de planta de la organización y su estructura eficaz para alcanzar las metas del negocio. A la capacidad de conformar adecuadamente los trabajos

para maximizar las oportunidades de mejoramiento social y económica tanto del personal trabajador como de la empresa.

- i. **Maximiza el desempeño.** Alude a la capacidad de establecer metas de desempeño, así como de desarrollo proporcionando al colaborador capacitación y evaluando su desempeño de manera objetiva y transparente.

2.4.2.3. Factores que influyen en el desempeño laboral.

Las unidades económicas relacionadas al servicio en el afán de brindar una buena atención a sus clientes utilizan aquellos factores que inciden en forma directa con el desempeño laboral. Estos factores comprenden: Satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación al personal.

2.4.2.3.1. Satisfacción del trabajador.

Según Davis y Newtron (1991) es el conjunto de pensamientos y sentimientos esbozados positivamente o negativamente con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. Estas actitudes se encuentran relacionadas con la naturaleza del trabajo que desarrollan los colaboradores y la forma como son usados los recursos y materiales que intervienen en la producción de los productos.

2.4.2.3.2. Autoestima.

De acuerdo a Quintero y Faria (2008) es la valoración positiva que tiene en sí mismo el colaborador motivado a ser conocido dentro de equipo de trabajo de la organización y lograr una nueva situación en la empresa. La autoestima es relevante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades y destrezas competitivas en el trabajo.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, para superar trastornos depresivos y emocional que tiene los individuos. Es decir, que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos. Se debe confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas que pueden tener los empleados.

2.4.2.3.3. Trabajo en equipo.

Quintero y Faria (2008) consideran que es relevante valorar la labor realizada por los trabajadores a fin de mejorar el contacto directo con los tenedores de capital a quienes presta el servicio laboral o pertenecer a un equipo de trabajo donde se puede evaluar la calidad de trabajo. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a los que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen cambios y se desarrollan ciertos procesos como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo y patrones de comunicación que pueden mejorar la intervención del trabajador en la producción de bienes o servicios.

2.4.2.3.4. Capacitación del trabajador.

De acuerdo a Nash (1989), los programas de capacitación desarrollados por la organización producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de estos programas de capacitación es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover nuevas oportunidades de puestos de trabajo. Los programas formales de capacitación y entrenamiento deben cubrir las necesidades reales del puesto. Se debe evitar las quejas de los colaboradores en relación a que les falta

capación y desconocer los procedimientos para participar en la capacitación del trabajador.

2.4.2.4. Dimensiones del desempeño laboral.

Valdés (2004) define las siguientes dimensiones en el desempeño docente: capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones y relaciones interpersonales.

Capacidades pedagógicas.

Según Valdés (2004), la actividad pedagógica es uno de los dominios más complejos del trabajo humano. Su realización exitosa plantea al docente la necesidad de poseer una sólida formación científica, así como profundos conocimientos, capacidades y habilidades pedagógicas.

Emocionalidad.

Los procesos emocionales y los estados emocionales y sentimientos constituyen la forma usual y característica en que se experimentan los sentimientos. La emoción es la experimentación directa, inmediata, de cualquier sentimiento (Valdés, 2004). Por esta razón todo docente debe aprender a autorregularse, a dominar sus emociones de orientación negativa en el proceso de enseñanza aprendizaje y en general en sus relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos y colegas.

Responsabilidad en el desempeño de sus funciones.

Esta dimensión se refiere al cumplimiento de sus funciones como docente. Valdés (2004) considera dentro de la misma, la asistencia y puntualidad, el grado de participación en las sesiones metodológicas o en jornadas de reflexión entre los docentes, el cumplimiento de la normatividad, capacitarse constantemente, implicación personal en la toma de decisiones de la institución, etc.

Relaciones interpersonales.

Valdés (2004), con respecto a esta dimensión, refiere que: Hay que tener en cuenta el carácter complejo de las interrelaciones del colectivo escolar, de sus organizaciones, del colectivo pedagógico, la familia, la comunidad y las organizaciones sociales. En estas relaciones desempeña un papel esencial las relaciones maestro-alumno, no sólo en el marco de la clase, sino también en el trabajo que el maestro desarrolla fuera de la clase.

Podemos concluir diciendo que el desempeño docente abarca no sólo la tarea dentro del aula, sino la tarea que se realiza dentro de las instituciones educativas, aquí se incluyen aspectos como: capacidades pedagógicas, la emocionalidad del docente, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con la comunidad educativa.

2.4.2.5. Evaluación del desempeño laboral.

De acuerdo a Ivancevich (Citado por Mejía, 2012) es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos, se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado. En muchas organizaciones existen dos sistemas de evaluación el formal y el informal. En el sistema formal del desempeño se establece en la organización una manera periódica el examinar el trabajo de los empleados. En el informal los jefes meditan en el trabajo de los empleados, por lo que los empleados preferidos tienen ventaja.

El estudio de Mondy y Noé (1997) considera que la evaluación del desempeño, asume los procesos a los cuales se someten las fuerzas de trabajo, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores:

- a. **Planeación de recursos humanos.** Al evaluar al personal trabajador de una compañía, debe disponerse de datos e información que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente de los ejecutivos clave.
- b. **Reclutamiento y selección.** La evaluación del desempeño laboral del recurso humano es útil y forma parte de la gestión empresarial para predecir el desempeño laboral de los postulantes en su futuro puesto laboral.
- c. **Desarrollo de recursos humanos.** La evaluación de desempeño laboral debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo del capital humano, permitiendo a las personas que participan directamente en la transformación del producto aprovechar sus fortalezas y reforzar sus debilidades.

En suma, podemos decir que un sistema de evaluación no garantiza que el capital de trabajo sea capacitado y desarrollado correctamente. Empero, los datos de la evaluación ayudan a la administración de la gerencia de gestión del talento humano determinar las necesidades de capacitarlo y desarrollarlo. En estas circunstancias el principal interesado en evaluación del desempeño es el capital humano. En un contexto general, quien evalúa en las organizaciones económicas como la industria, la banca y demás empresas es el gerente de gestión del talento humano. A este gerente del personal le corresponde la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. En algunas compañías utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del capital humano. Por ejemplo, la práctica de democracia y participativas dan al empleado la responsabilidad de auto-evaluación y muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía. Lo más recomendable es el que el gerente de gestión del talento humano y

sus subordinados asuman la responsabilidad de evaluación al capital humano, ya que ellos son los que tienen una relación más directa con el personal. Esta relación le da a la gerencia del personal la posibilidad de realizar una evaluación de 360° que es más integral ya que en ella intervienen diferentes actores que evalúan al personal.

2.4.2.6. Fases de la evaluación del desempeño.

Ivancevich (2005) detalla que existen tres maneras de estudiar las fases de la evaluación del desempeño y lo explica de la siguiente manera:

- a. La identificación.** El gerente de gestión del talento humano determina qué áreas de trabajo deben ser evaluados y cuáles serán los estándares para medir el rendimiento del colaborador, por lo que es conveniente que el evaluador y trabajador estén de acuerdo en lo que se espera que este realice. Con la identificación trata el gerente de responder a la pregunta ¿qué espera que haga los colaboradores? No obstante que las industrias realizan el análisis y descripción del puesto de trabajo no es suficiente para conocer con exactitud que se espera que hagan los colaboradores dentro de sus responsabilidades laborales.
- b. La medición.** Consiste en medir el desempeño laboral de los colaboradores, para comparar el rendimiento real del trabajador con los estándares previamente establecidos. Para ello, es fundamental considerar ciertas condiciones para la correcta medición del rendimiento y como se espera aplicar los mismos criterios de evaluación en toda la organización, a fin de que las valoraciones obtenidas sean comparables y reditúen productivamente en la empresa.
- c. La gestión.** Es el objetivo fundamental del gerente de talento humano en todo sistema de evaluación, consiste en orientar la evaluación no mirando el pasado ni el presente sino el futuro. Las actividades productivas que va emprender la

organización mirando al futuro, toma como referencia las aprobaciones o desaprobaciones de ayer, para emprender una evaluación que sirva para orientar a las personas trabajadoras a desarrollar su máximo potencial de trabajo dentro de la empresa y con ello alcanzar mayores niveles de rendimiento del colaborador. En este sentido, es necesario que evaluadores y supervisores proporcionen retroalimentación al trabajador sobre su progreso y desempeño y se elaboren planes para su desarrollo laboral y profesional.

2.4.2.7. Funciones de la evaluación del desempeño docente.

Cuando un sistema educativo decide establecer un proceso de evaluación del desempeño profesional del docente, la primera pregunta que debe hacerse según Bretel (2002) es ¿para qué evaluar?, tratándose de un asunto delicado, entre otras, por las inquietudes que despierta un proceso de este tipo, entre ellos los efectos secundarios que puede provocar. Es por esta razón que la evaluación en su condición de ser formativa debe además de valorar al docente como profesional también lo debe hacer como persona.

Saavedra (2004) considera 5 funciones donde la primera es la función educadora que se encarga de reforzar los valores e ideales de los educandos; la segunda es la función instructiva que busca la comprensión de valores y la actuación acorde a ellos; la tercera es la función orientadora tutorial que favorece el desarrollo de la autonomía para la toma de decisiones; la penúltima es la función informadora que busca acceder a fuentes y formas de producción del conocimiento y por último la función terapéutica que va atender los retrasos en el aprendizaje.

Valdés (2004) manifiesta que el desempeño docente es el quehacer educativo referido a la práctica de los conocimientos adquiridos en su formación profesional, en

donde las competencias del docente son el dominio del conocimiento teórico y práctico acerca del aprendizaje y de la conducta humana, actitudes que promuevan el aprendizaje y las relaciones humanas, dominio de la materia a desarrollar y Conocimiento de los métodos, procedimientos y técnicas de enseñanza que faciliten el aprendizaje.

2.4.2.8. Ventajas de la evaluación del desempeño laboral.

Según Bohlander y Sherman (citado por Mejía, 2012), las ventajas de la evaluación del desempeño comprenden:

- a.** Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- b.** Políticas de compensación, la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.
- c.** Decisiones de ubicación, las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- d.** Necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- e.** Planeación y desarrollo de la carrera profesional, la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- f.** Imprecisión de la información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o

cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

- g.** Errores en el diseño de puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- h.** Desafíos externos, en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otros. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

2.4.2.9. Importancia de la evaluación del desempeño.

Chiavenato (citado por Mejía, 2012) indica que la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado. Los beneficios son que está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué aporta cada empleado, así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Lo más relevante es que se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

2.5. Marco conceptual

Clima organizacional

El clima organizacional está determinado por la conducta de los individuos de una organización. Dichas conductas están fundamentadas por los modos de hacer, sentir y pensar, lo cual determina las características propias de una organización con las cuales perduran e influye en el personal.

El clima organizacional es indirectamente percibido por los colaboradores; por lo es un indicador que mide la influencia entre sistema organizacional y la conducta individual del colaborador. Este fenómeno organizacional tiene, a su vez, efecto en el desempeño laboral. Pero este sistema es dinámico, puede modificarse en la medida que sus partes sean modificadas.

Se ha entendido que hay diversos factores que influyen directamente en el clima organizacional. Entre ellos pueden ser señalados la estructura organizacional relativa a la eficiencia de los procesos, la responsabilidad de los líderes, la recompensa hacia los colaboradores por el buen trabajo realizado, las metas que ayudan a mantener un clima competitivo que es necesario en toda organización para el desarrollo institucional y personal, y las relaciones interpersonales, haciendo énfasis en la buena relación entre jefes y subordinados.

Es decir, el clima organizacional es un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser indicado en el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento en torno al resultado.

Desempeño laboral

Se entiende como desempeño laboral el cumplimiento de obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio. Ahora bien, cuando hablamos de desempeño laboral en una institución educativa, si bien es cierto hay elementos contingenciales relativos a la labor docente y de la administración de un centro educativo, el desempeño laboral del docente, en los diferentes niveles de la educación, conllevará inequívocamente a la mejora y estabilidad de la calidad educacional.

La labor del docente trasciende el aula de clases, siendo éste de gran influencia en la formación de la cultura de una determinada comunidad y del núcleo familiar. Por ello el maestro tiene el gran desafío actual de ser un mediador antes que un mero transmisor de conocimientos, con actitud crítica, creativa y favorable al cambio; de tal manera que su desempeño se constituya en la formación integral del estudiante.

En este sentido, la eficacia de una organización es directamente proporcional al buen desempeño laboral de sus funcionarios, de allí que el desempeño laboral tiene relación con la idoneidad demostrada. Por esta razón, el desempeño laboral se fundamenta en la psicología del desempeño, fijación de metas, las cuales activan el comportamiento y mejoran el desempeño.

Entre las principales características del desempeño laboral tenemos la adaptabilidad que comprende la efectividad en diferentes ambientes laborales, funciones y responsabilidades; así mismo podemos señalar a la comunicación asertiva como la matriz de la potencialización del desempeño laboral en un grupo de trabajadores. La iniciativa, intención y la buena manera de influir – con habilidad y destreza – sobre los acontecimientos, con el fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Capítulo III

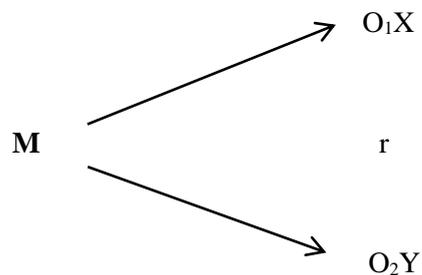
Diseño de investigación

3.1. Tipo de estudio

La presente investigación fue de tipo descriptivo y cuantitativo. Descriptivo porque el estudio observó el fenómeno de estudio en condiciones naturales, en la realidad. Cuantitativo porque hizo la investigación en alusión a la cantidad o valor numérico de tipo estadístico que explicó la relación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral.

3.2. Diseño de investigación

Por las características del estudio, el diseño de la investigación fue transversal de alcance correlacional no experimental, porque no estuvo sujeto a la manipulación de variables del tipo experimental. Estableció la relación de las variables medidas en una muestra en un único momento del tiempo. Usando el criterio de Charaja (2004) se empleó el siguiente bosquejo para los trabajos correlacionales.



Donde:

M = Muestra de profesores de las Instituciones Educativas adventistas de la ciudad de Arequipa.

X = Clima organizacional

Y = Desempeño laboral

r = Correlación entre dos variables de estudio

O1 = Evaluación de clima organizacional

O2 = Evaluación de desempeño laboral

3.3. Población y muestra

Se trabajó con el muestreo no probabilístico debido a que la muestra se constituyó en el 100% de la población. La muestra trabajada corresponde al 100% del personal docente que trabaja en la ASEAPS. Por lo tanto, no se necesitó cálculos matemáticos sino primó el criterio del investigador, toda vez que la muestra fue representada por 71 docentes que trabajan en Instituciones Adventistas de Arequipa.

Tabla 1
Profesores que laboran en las Instituciones Educativas Adventistas de la ciudad de Arequipa, 2017

I.E.	Mujeres	Varones	Total Profesores
Colegio Adventista Eduardo Francisco Forga	19	17	36
Colegio Adventista José de San Martín	20	15	35
Total	39	32	71

Fuente: Cuadro de asignación de personal de Instituciones Adventistas

Criterio de inclusión:

Solo se trabajó con el personal docente que laboran en las diferentes Instituciones Educativas de la Asociación Adventistas Peruana del Sur de la ciudad de Arequipa.

Criterio de exclusión:

No participaron en levantamiento de información (encuesta), el personal administrativo, capellanes y personal de limpieza de las diferentes

Instituciones Educativas de la Asociación Adventistas Peruana del Sur de la ciudad de Arequipa, porque no son sujetos de esta investigación.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó la encuesta cuyo instrumento fue el cuestionario que contenía temas del Clima Organizacional y Desempeño Laboral. El cuestionario de Clima Organizacional, estuvo compuesto por 17 ítems distribuidos en tres dimensiones: identidad institucional (5 ítems), integración institucional (4 ítems) y motivación institucional (8 ítems); cada ítem presentó respuestas tipo Likert. El alfa de Cronbach, para este estudio, fue de 0.86. El cuestionario de Desempeño Laboral del docente consto de 24 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: capacidades pedagógicas (6 ítems), emocionalidad (6 ítems), responsabilidad en el desempeño de sus funciones (6 ítems) y relaciones interpersonales (6 ítems). El alfa de Cronbach para este estudio fue de 0.84.

3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Los datos fueron recogidos previa autorización de las autoridades competentes de las Instituciones Educativas Adventistas de la Ciudad de Arequipa. Antes del recojo de información se dio las instrucciones respectivas a los docentes acerca de la encuesta. Se levantó la información de forma anónima para promover la sinceridad en los profesores y minimizar los sesgos. El levantamiento de la información fue de forma colectiva. Para el procesamiento y análisis comparativo de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 22. El proyecto utilizo la estadística descriptiva e inferencial. Se trabajó con el estadístico de correlación de Rho Spearman. Los datos se presentaron mediante tablas de distribución de frecuencias y la hipótesis se probó mediante el estadístico de la correlación de Spearman.

Capítulo IV

Resultados y discusión

4.1. Tipología sociodemográficos

Se observó en la tabla 2, que la población estaba conformada mayormente por personas mayores de 40 años (30%) y sólo el 7% de la población tuvieron entre 20 y 25 años. En relación al sexo, un 55% pertenecieron a la población femenina. También la investigación encontró que un 62% del personal docente provienen de la sierra y un 34% de la costa. Además, se pudo saber que un 65% de la población cuenta con estudios universitario. Asimismo, un 42% de los docentes tienen un ingreso comprendido entre 500 a 1000 soles y un 32% tienen un ingreso entre 1,001 a 1,500 soles. Finalmente, un 38% tienen 5 años de servicio laboral y un 14% tienen más de 21 años de trabajo en la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur.

Tabla 2
Tipología sociodemográfica

		F	%
Edad	20 a 25	5	7,0%
	26 a 30	14	19,7%
	31 a 35	13	18,3%
	36 a 40	18	25,4%
	41 a más años	21	29,6%
Sexo	Masculino	32	45,1%
	Femenino	39	54,9%
Lugar de procedencia	Costa	24	33,8%
	Sierra	44	62,0%
	Selva	3	4,2%
Grado de instrucción	Técnico	3	4,2%
	Universitario	46	64,8%
	Posgrado	22	31,0%
Ingreso mensual	500 a 1000	30	42,3%
	1001 a 1500	23	32,4%
	1501 a 2000	17	23,9%
	2001 a 2500	0	0,0%
	2501 a más	1	1,4%
	0 a 5 años	27	38,0%
Años de experiencia	6 a 10 años	20	28,2%
	11 a 15 años	9	12,7%
	16 a 20 años	5	7,0%
	21 a más años	10	14,1%

4.2. Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur

H₀: No existe una relación significativa entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017.

H_a: Existe una relación significativa entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017.

Tabla 3
Correlación no paramétrica de la Hipótesis General

			Clima Organizacional	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,361**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	71	71
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,361**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	71	71

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



Figura 2 *Distribución de normalidad del Clima Organizacional y Desempeño Laboral*

Según la tabla 3, se demostró que existe una regular correlación entre el Clima Organizacional y Desempeño Laboral, de r de Spearman ($r = 0.361^{**}$) y un nivel de significancia encontrada de p valor ($0.01 < 0.05$) y ($0.02 < 0.05$). Lo que demostró una relación significativa entre dichas variables. Se infiere de esta manera que, a mayor Clima Organizacional, mayor será el Desempeño Laboral del personal docente de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur.

Tabla 4
Prueba de normalidad para las dimensiones de: Capacidades Pedagógicas, Emocionalidad, Responsabilidad en el desempeño de sus funciones y Relación Interpersonal

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Capacidades Pedagógicas	Emocionalidad	Responsabilidad en el desempeño de sus funciones	Relación Interpersonal
N		71	71	71	71
Parámetros normales ^{a,b}	Media	24,66	26,21	24,93	25,6197
	Desviación estándar	2,151	2,190	2,320	2,23841
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,114	,168	,136	,188
	Positivo	,114	,168	,136	,188
	Negativo	-,071	-,148	-,105	-,110
Estadístico de prueba		,114	,168	,136	,188
Sig. asintótica (bilateral)		,023 ^c	,000 ^c	,002 ^c	,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

La figura 2, relacionado a la prueba de normalidad de Kolmogorog-Smirnov (K-S), se demostró que tanto el Clima Organizacional y como el Desempeño Laboral no contaron con una distribución normal. El nivel de significancia del Clima Organizacional tuvo un p valor ($0.01 < 0.05$) y el Desempeño Laboral tuvo un p valor ($0.03 < 0.05$). Lo que determinó rechazar la hipótesis nula H_0 y aceptar la hipótesis alterna H_a . Para encontrar la relación entre las variables se usó el coeficiente de correlación de Spearman.

4.2.1. Relación entre el Clima Organizacional y las Capacidades Pedagógicas en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur

H₀: No existe relación significativa entre el Clima Organizacional y las Capacidades Pedagógicas que presentan los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur.

H_a: Existe relación significativa entre el Clima Organizacional y las Capacidades Pedagógicas que presentan los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur.

Tabla 5
Correlación no paramétrica de las Capacidades Pedagógicas

			Clima Organizacional	Capacidades Pedagógicas
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,336**
		Sig. (bilateral)	.	,004
		N	71	71
	Capacidades Pedagógicas	Coefficiente de correlación	,336**	1,000
		Sig. (bilateral)	,004	.
		N	71	71

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

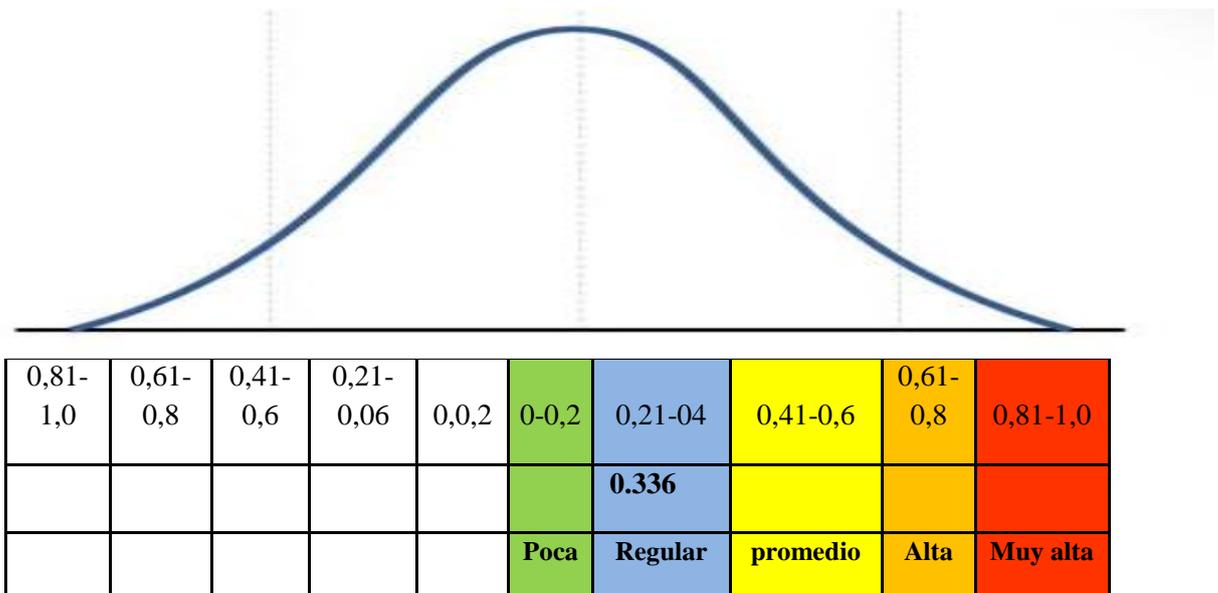


Figura 3. Distribución de normalidad del Clima Organizacional y las Capacidades Pedagógicas

En la tabla 5 se evidenció que existió una regular correlación entre la variable Clima Organizacional y la dimensión Capacidades Pedagógicas ($r = 0.336^{**}$) y un nivel de significancia de p valor ($0.01 < 0.05$) y de ($0.04 < 0.05$) respectivamente. Lo que determinó rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_a). Infiriendo que mientras haya un mejor Clima Organizacional mayor será las Capacidades Pedagógicas del personal docente que trabajan en la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur. Además, se observó en la figura 3, que la dimensión Capacidades Pedagógicas, no conto con una distribución normal ya que el nivel de significancia p valor fue menor a 0.05. Su media fue de 24.66 y su desviación estándar fue de 2.151 de una $N = 71$ personas.

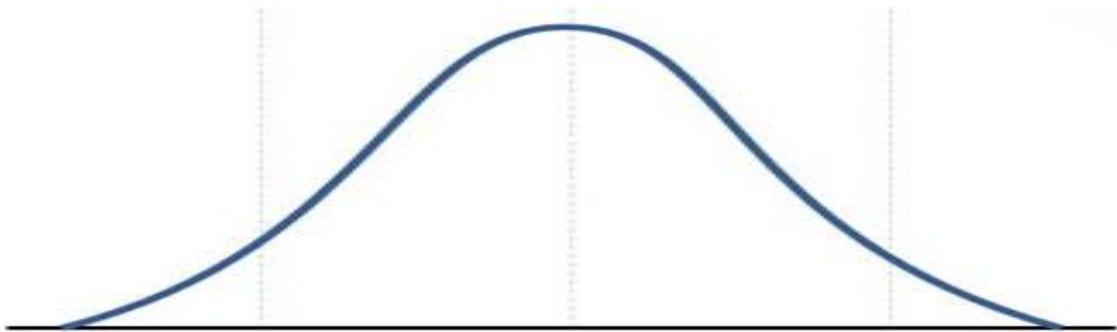
4.2.2. Relación entre el clima organizacional y la emocionalidad en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur

H₀: No Existe relación significativa entre el clima organizacional y la emocionalidad que presentan los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur.

H_a: Existe relación significativa entre el clima organizacional y la emocionalidad que presentan los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur.

Tabla 6
Correlación no paramétrica de la Emocionalidad de los docentes

		Clima Organizacional		Emocionalidad	
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000		,179
		Sig. (bilateral)	.		,136
		N	71		71
	Emocionalidad	Coefficiente de correlación	,179	1,000	
		Sig. (bilateral)	,136		.
		N	71		71



0,81-1,0	0,61-0,8	0,41-0,6	0,21-0,06	0,0,2	0-0,2	0,21-0,4	0,41-0,6	0,61-0,8	0,81-1,0
					0.179				
					Poca	Regular	promedio	Alta	Muy alta

Figura 4. Distribución de normalidad del Clima Organizacional y la Emocionalidad de los docentes

En la tabla 6, se evidenció que existió una escasa correlación entre la variable Clima Organizacional y la dimensión Emocionalidad de los docentes ($r = 0.179^{**}$) y un nivel de significancia de p valor ($0.00 < 0.05$) y de ($0.136 < 0.05$) respectivamente. Lo que determinó rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_a). Infiriendo

que mientras haya un mejor Clima Organizacional mayor será la Emocionalidad de los docentes que laboran en la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur. Además, se observó en la figura 4, que la dimensión Emocionalidad de los docentes, no contó con una distribución normal ya que el nivel de significancia p valor fue menor a 0.05. Su media fue de 26.21 y su desviación estándar fue de 2.190 de una N = 71 docentes.

4.2.3. Relación entre el Clima Organizacional y la Responsabilidad en el Desempeño de sus Funciones en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur

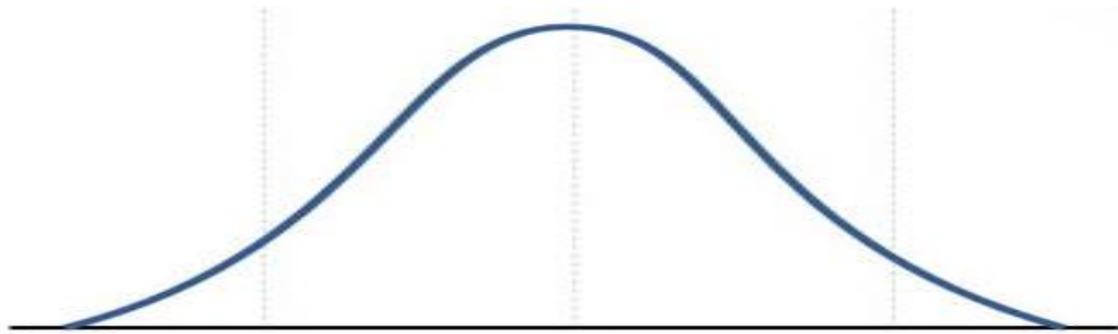
Ho: No existe relación significativa entre el Clima Organizacional y la Responsabilidad en el Desempeño de sus Funciones que presentan los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur.

Ha: Existe relación significativa entre el Clima Organizacional y la Responsabilidad en el Desempeño de sus Funciones que presentan los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur.

Tabla 7
Correlación no paramétrica de la Responsabilidad en el Desempeño de sus Funciones

			Clima Organizacional	Responsabilidad en el Desempeño de sus Funciones
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,325**
		Sig. (bilateral)	.	,006
		N	71	71
	Responsabilidad en el desempeño de sus funciones	Coefficiente de correlación	,325**	1,000
		Sig. (bilateral)	,006	.
		N	71	71

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



0,81-1,0	0,61-0,8	0,41-0,6	0,21-0,06	0,0,2	0-0,2	0,21-0,4	0,41-0,6	0,61-0,8	0,81-1,0
						0,325			
					Poca	Regular	promedio	Alta	Muy alta

Figura 5. Distribución de normalidad del Clima Organizacional y la Responsabilidad en el desempeño de sus funciones

En la tabla 7 se evidenció que existió una regular correlación entre la variable Clima Organizacional y la dimensión Responsabilidad en el Desempeño de sus Funciones de los docentes ($r = 0.325^{**}$) y un nivel de significancia de p valor ($0.01 < 0.05$) y de ($0.06 < 0.05$) respectivamente. Lo permitió el rechazo de la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_a). Infiriendo que mientras haya un mejor Clima Organizacional mayor será la Responsabilidad en el Desempeño de sus Funciones y mientras menor sea la Responsabilidad en el Desempeño de sus Funciones menor será el Clima Organizacional de los docentes que laboran en la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur. Además, se observó en la figura 5, que la dimensión Responsabilidad en el Desempeño de sus Funciones de los docentes, no conto con una distribución normal ya que el nivel de significancia p valor fue menor a 0.05. Su media fue de 24.93 y su desviación estándar fue de 2.320 de una $N = 71$ docentes.

4.2.4. Relación entre el Clima Organizacional y la Relación Interpersonal en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur

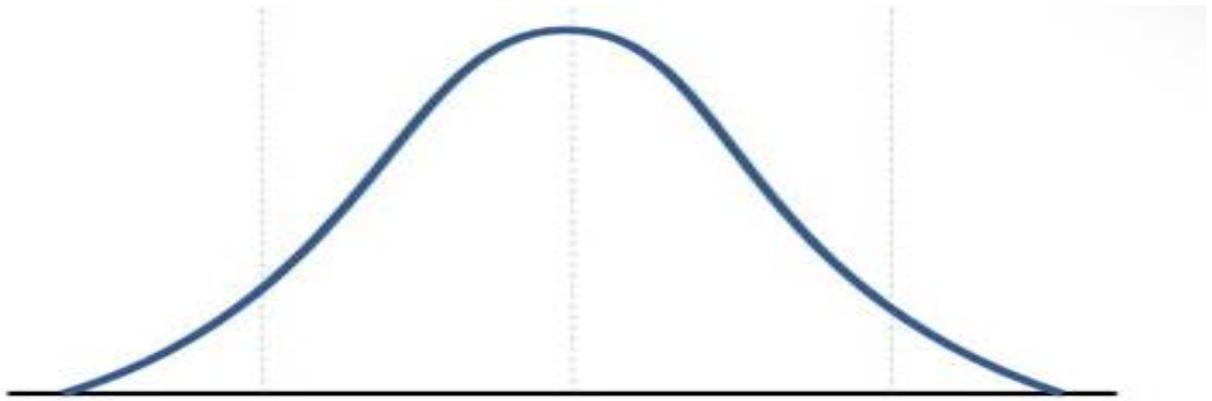
Ho: No existe relación significativa entre el Clima Organizacional y la Relación Interpersonal que presentan los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur.

Ha: Existe relación significativa entre el Clima Organizacional y la Relación Interpersonal que presentan los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur.

Tabla 8
Correlación no paramétrica de la Relación Interpersonal

			Clima Organizacional	Relación Interpersonal
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,336**
		Sig. (bilateral)	.	,004
		N	71	71
	Relación Interpersonal	Coefficiente de correlación	,336**	1,000
		Sig. (bilateral)	,004	.
		N	71	71

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



0,81-1,0	0,61-0,8	0,41-0,6	0,21-0,06	0,0,2	0-0,2	0,21-0,4	0,41-0,6	0,61-0,8	0,81-1,0
						0.336			
					Poca	Regular	Influencia	Alta	Muy alta

Figura 6. Distribución de normalidad del Clima Organizacional y la Relación Interpersonal

En la tabla 8 se evidenció que existió una regular correlación entre la variable Clima Organizacional y la dimensión Relación Interpersonal de los docentes ($r = 0.336^{**}$) y un nivel de significancia de p valor ($0.01 < 0.05$) y de ($0.04 < 0.05$) respectivamente. Lo que determinó rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_a). Infiriendo que mientras haya un mejor Clima Organizacional mayor será la Relación Interpersonal de los docentes y mientras menor sea la Relación Interpersonal menor será el Clima Organizacional de los docentes que laboran en la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur. Además, se observó en la figura 6, que la dimensión Relación Interpersonal de los docentes, no contó con una distribución normal ya que el nivel de significancia p valor fue menor a 0.05. Su media fue de 25.61 y su desviación estándar fue de 2.238 de una $N = 71$ docentes.

4.3. Discusión

Al revisar los resultados obtenidos, cabe mencionar que no fueron los esperados; sin embargo, estos fueron más allá de las expectativas, por lo cual la postura del investigador es de conformidad con dichos resultados. Ahora bien, al analizar más profundamente las variables de estudio, postulamos las siguientes reacciones:

Al hablar de la identidad institucional, como dimensión del Clima Organizacional, se puede ver que la relación es escasa con el desempeño laboral, porque la data muestra que la mayoría de los docentes conocen los objetivos de la institución educativa; por lo tanto, el clima organizacional no influye, no afecta, no cambia el desempeño laboral de los docentes, dado que poseen una visión clara de su trabajo. Esto está fundamentado en el entendimiento claro de la misión y la visión de la institución educativa, así como los roles de la administración.

Están satisfechos porque ellos perciben la posibilidad de crecer en la organización, al punto que recomendaría a personas cercanas para que trabajen en la institución. Con lo cual podemos concluir que están altamente identificados con la institución; y esto permite que el desempeño sea óptimo sin la necesidad de ser influenciada por otros factores. Es decir, el clima organizacional no es determinante, sino que es determinado por su identidad institucional.

Sobre la integración institucional, se destaca la actitud de los docentes en no escatiman recursos ni conocimientos a la hora de aplicarlos hacia los alumnos. No obstante, la data muestra que los docentes sienten que su opinión puede ofender a terceros, por lo cual se deduce que ellos prefieren enfocarse en su trabajo. En este

sentido, una vez más comprobamos que el clima organizacional no influye en su desempeño laboral.

Asimismo, a pesar de haber reuniones de trabajo adicionales a su labor docente, un porcentaje considerable, ochenta por ciento de docentes, valora esta actividad; lo cual demuestra su integración con la institución. Finalmente, se destaca el valor que los profesores muestran hacia el trabajo en equipo en pro de la solución de los problemas institucionales.

Por otro lado, analizando la motivación institucional, se ha encontrado que la gran mayoría siente que su talento es valorado por la administración y sus colegas. No obstante, existe un grupo promedio – al treinta por ciento – de docentes que no perciben el apoyo o aprecio de la administración ni de sus colegas respecto de sus contribuciones.

En este aspecto se percibe los escasos en la relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral, por lo que recomendamos la implementación por parte de la administración, de iniciativas que mejoren la apreciación de los docentes sobre sus contribuciones a la institución educativa. Ya que la mayoría de los docentes confía en la administración de la institución educativa.

Finalmente, se percibe una conformidad generalizada entre los docentes el ambiente físico de trabajo, así como con su ambiente laboral, que se está libre de hostilidad; en efecto, son tratados con respeto por los miembros de la comunidad educativa.

Quiero destacar que, si bien la remuneración salarial que reciben directores y maestros no está acorde con el trabajo que realizan – según su percepción, los docentes no permiten que esto disminuya su desempeño laboral. Por lo tanto, la escasa relación

entre el clima organizacional y el desempeño laboral es evidente en la falta de reconocimiento por el director, docentes, padres de familia y estudiantes por su aporte y buen desempeño a favor de la institución.

En síntesis, los resultados muestran que la relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral es muy escasa, dado que el Clima Organizacional está determinado por el compromiso institucional, la motivación y sobre todo la comprensión clara de la misión y visión de un educador adventista. Lo que resulta en un ambiente laboral óptimo, por lo que se concluye que estas son las razones de la escasa influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en los docentes.

La segunda variable es el desempeño laboral, y la primera dimensión es la capacidad pedagógica de los docentes. Los resultados mostraron un amplio dominio por parte de los docentes de su campo de enseñanza, así como la destreza en la utilización de los métodos de evaluación, enseñanza y su esfuerzo para hacer que sus clases sean relevantes. Sin embargo, los mismos docentes percibieron que los alumnos se distraen con facilidad. Dado este panorama, se postula que debe haber otros factores que inciden de mayor forma en el Desempeño Laboral del docente, donde el Clima Organizacional no tiene injerencia, como es mostrado en esta investigación.

Hablando de la emocionalidad, se observó y se destaca la menor incidencia del clima organizacional sobre este aspecto del desempeño laboral en los docentes; dado que ejecutan sus responsabilidades profesionales, éticas y espirituales de manera independiente y consciente, de tal forma no necesita un factor externo que lo influya.

Por otro lado, al analizar la responsabilidad del docente, se encontró que un estimado del cincuenta por ciento de los docentes no enfocan sus esfuerzos en el desarrollo de las

capacidades investigativas en sus alumnos, a pesar que más del noventa por ciento de los docentes de mantienen en constante actualización a través de cursos, congresos, seminarios. Por lo que sus aportes son de gran utilidad en el cumplimiento de los objetivos de la institución. Cumplen con los horarios, además de participar en actividades extra programáticas para mejoramiento de la vida institucional.

Finalmente, en el área de relaciones interpersonales, se destaca el respeto por las ideas propias de los alumnos, así como la empatía por el desarrollo integral, proveyendo el espacio necesario. Vale la pena destacar también que se mantienen buenas relaciones entre grupos de alumnos y profesores. Lo que conlleva al desarrollo del pensamiento crítico y creativo, los cuales se toman lugar en un ambiente de cordialidad.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

Considerando los objetivos descritos en la presente investigación, se concluye de la siguiente manera:

Existió una regular correlación significativa entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral ($r = 0.336^{**}$). La explicación a esta relación es que las dimensiones de las Capacidades Pedagógicas, la Responsabilidad que ejercen los docentes en sus actividades laborales y la relación interpersonal que tiene los docentes consigo mismo y los alumnos permitiendo mayor identidad con el Clima Organizacional influyendo en un nivel importante en el Desempeño Laboral de los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur.

En relación a las Capacidades Pedagógicas existió un nivel de relación regular respecto del Clima Organizacional ($r = 0.336$). No todos los docentes tienen la oportunidad de ser capacitados en el campo pedagógico. Los pocos docentes que son capacitados se esfuerzan por desplazar sus conocimientos con mayor capacidad y habilidad pedagógica a fin de generar enseñanza y aprendizaje en los estudiantes.

Respecto a la variable Clima Organizacional y la dimensión Emocionalidad de los docentes, se halló que existió una escasa correlación ($r = 0.179$). Lo que se infiere que no todos los docentes pueden autorregularse y dominar sus emociones en el campo laboral. Esto puede generar en el futuro cercano, problemas de relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos y colegas.

El Clima Organizacional y la dimensión Responsabilidad en el Desempeño de las Funciones del docente se encontró que existió una regular correlación ($r = 0.325$). Los docentes se esfuerzan por ser puntuales, participar en sesiones metodológicas, respetar las normas de las instituciones Educativas Adventistas así como de su administración estratégica basado en su misión y visión institucional.

Finalmente, existió una regular correlación entre la variable Clima Organizacional y la dimensión Relación Interpersonal de ($r = 0.336$). Se resalta el nivel de importancia que realizan los docentes en su papel de mantener buenas relaciones con los alumnos dentro de clases y fuera del salón de clases.

5.2. Recomendaciones

Se propone implementar otras estrategias y métodos de enseñanza y de evaluación más acordes con el contexto actual, para hacer que los alumnos aprovechen mejor las enseñanzas y los docentes aprovechen mejor sus potencialidades y capacidades pedagógicas al máximo; lo cual redundaría en mayor satisfacción para los docentes.

Mejorar la calidad de enseñanza a través de la capacitación para los docentes en metodología educativa activa, tomando en cuenta el nuevo enfoque que desarrolla competencias, el cual está acorde con la filosofía de la educación cristiana. Así mismo, se recomienda implementar talleres varios para el desarrollo integral del alumno: robótica, idiomas, música, deportes, liderazgo, entre otros. Finalmente, medir de forma bimestral – a través de encuestas – la satisfacción de los padres.

Al mismo tiempo se recomienda que los reconocimientos deben ser distribuidos de forma más equitativa, por lo cual se recomienda trabajar en el incremento de la escala de remuneración salarial para el docente. Lo que permitiría que el docente se pueda

capacitar y adquirir materiales para desempeñar su labor educativa con mayor eficiencia y eficacia.

Así mismo, para subsanar la carencia la investigación docente, se propone un plan piloto de estímulos académicos, a fin de motivar a los docentes para su superación profesional. Lo que redundaría en más satisfacción del docente.

Fomentar estímulos o motivaciones para que el docente desarrolle con mayor contundencia su responsabilidad y relación interpersonal con sus alumnos, padres de familia y la sociedad.

Referencias

- Acero, L. (2003). *Clima y comportamiento en la organización*. Venezuela: Los Andes.
- Aguado, J. E. (2012). *Clima organizacional de una Institución Educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación, Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Educación, Lima, Perú.
- Alcocer, A. (2003). *La organización empresarial*. Lima, Perú: Cultura.
- Arciniega L. (2002). *Compromiso organizacional México ¿cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?*. En: Dirección estratégica julio-agosto 21-26
- Arciniega y González, L. (2002). *What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment*. *Paper presentado en la 8ª conferencia bienal de la International Society for the Study of Work and Organizational Values*.
- Arias G. (2001). *El Compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: Algunos factores para su incremento*. *Revista Contaduría y Administración*. 200, 5-10.
- Barron, J., & Barron, P. (2001). *Factores o causas que generan posibles fuentes de estrés en el ámbito laboral docente en una institución educativa*. población: Universidad Nacional de Río Cuarto. 5º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Buenos Aires, Argentina.
- Berrocal, S. (2007). *Medición del clima institucional*. Lima, Perú: Universidad Enrique Guzmán y Valle.
- Bretel, L. (2002). *Recuperado el 16 de Agosto de 2014, de Consideraciones y propuestas para el diseño de un sistema de Evaluación del desempeño docente en el marco de una redefinición de la carrera magisterial*: http://espanol.geocities.com/cne_magisterio/3/1.1.e_Luis_Bretel.htm.
- Barraza A. y Acosta M. (2008). *Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior Innovación Educativa*. Vol. 8, núm. 45, octubre-diciembre. Instituto Politécnico Nacional Distrito Federal, México.
- Becker G. S. (1964). *Human Capital*. New York: University of Chicago Press.
- Becker, G.S. (1992). *Foci and bases of commitment; are the distinctions worth making?* *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Bohlander G. y Sherman, A. (2001). *Administración de los Recursos Humanos*. Tercera edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- Blanco M. y Castro P. (2011). *Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos*. *Ajayu*, 9(2), Agosto. 215-233, ISSN 2077-2161. La Paz.
- Betanzos N. & Paz, F. (2007). *Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal*. *Anales de Psicología*. 23 (002), 207-215.
- Betanzos N., Andrade P., Paz F. (2006). *Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos*. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. Vol. 22. No 1.
- Blancos M. & Castro, P. (2011). *Análisis Comparativo del Compromiso Organizacional manifestado por madres y mujeres*. *Ajayu*. 9 (2), 215- 233 Brunet, L. (2007) *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas, pág. 30- 32.
- Buchanan B. (1974). *Building organizational commitment: The socialization managers in workers organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.

- Caligiore, I., & Diaz, J. (Octubre de 2003). Clima Organizacional y desempeño en los docentes de la ULA. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 8(24), 645.
- Charaja, F. (2004). *Investigación científica (Segunda edición ed.)*. Puno-Perú: Nuevo mundo.
- Chiavenato, I. (2001). En I. Chiavenato, & L. S. Arrévalo (Ed.), *administracion de recursos humanos (Quinta ed., págs. 87-94)*. colombia, santa fe de bogotá: Mc Graw Hill.
- Córdova, M. (2007). *Motivación*. Lima, Perú: Universia.
- Crespín, A. L. (2012). *Clima Organizacional según la percepción de los docentes de una institución educativa de la Región Callao. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación con Mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación*, Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Educación, Lima, Perú.
- Castro S. (2010). *Psicología Positiva*. Buenos Aires: Editorial Pirámides.
- Córdoba C. (2004). *Compromiso Organizacional en empleados contratados por empresas de trabajo temporal (Ett)*. (Tesis de Licenciatura en Ciencias Sociales). Universidad Católica Andrés Bello, Facultad De Ciencias Económicas y Sociales. Caracas.
- Chiavenato I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Tercera edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Chiavenato I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Editorial Mc Graw-Hill. Santa fe de Bogotá.
- Chiavenato I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Chiang V., Nuñez, P., Martin, J., & Salazar, B (2010). *Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con clima organizacional*. *Panorama Socioeconómico*. (40), 92- 103
- Díaz, H. (2009). *Carrera Pública Magisterial. Desafíos para el gobierno y los docentes*. Recuperado el 18 de Agosto de 2014, de http://tarea.org.pe/modulos/Boletin/revistas/Tarea_72/Tarea72_Hugo-Diaz.pdf.
- Davis y Newtrom (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Davis y Newtron (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. Comportamiento organizacional. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. Néxico.
- De Frutos, B., Ruiz, M. & San Martín, R. (1998). *Análisis factorial confirmatoria de las dimensiones del compromiso con la organización*. *Psicología*. 18, 345-366.
- Edel, R., García, A., & Casiano, R. (2007). *Clima y compromiso organizacional. Una investigación*. Veracruz, México: CIEA. Recuperado el 23 de Marzo de 2014, de <http://eumed.net/libros/2007c/>
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional del comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford.
- García, V., & Medina, R. (2008). *Organización y gobierno de centros educativos*. Bogotá: Grupo Quinto Centenario.
- Gento, S. (2008). *Participación en gestión educativa*. Madrid, España: Paidós.
- Guillén, C., & Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones*. Madrid, España: McGraw Hill.

- Gómez D. G. (2006). *Control de procesos para mejorar la calidad de la enseñanza (como identificar entre lo mucho que es trivial lo poco que es crítico)*. México. WK Educación.
- Gonzales R. (2001). *Mejoramiento continuo del desempeño*. Chile.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Greenberg J. y Baron R. (1995). *Unders tanding and managing the human side of work*. Quinta edición. Edit. Prentice-Hall. New Jersey.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Iztapalapa: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación (Vol. 5ta)*. México: McGRAW-HILL/ Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Huillca E. (2008). *El compromiso organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Aplicación Productos Unión*. Lima, Perú. (Tesis para optar el título en Administración). Universidad Peruana Unión. Facultad Ciencias Empresariales.
- Jaik, A., Tena, J. A., & Villanueva, R. (2010). Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado. *Revista Electrónica Diálogos Educativos*, 10(19). Recuperado el 4 de Noviembre de 2015, de http://www.umce.cl/~dialogos/n19_2010/jaik.swf
- Juárez, A. (2012). *Desempeño docente en una Institución Educativa Policial de la Región Callao*. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación con mención en Gestión de la Educación., Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Educación, Lima, Perú.
- Martini, S. (2009). *Participación y calidad educativa*. Santiago de Chile: Expansiva.
- Mathieu J. y Zajac D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological boletín*, Pennsylvania Status University, vol. 108, N° 2.
- Mejia J. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales*. (Tesis para optar el grado de Psicología industrial/organizacional). Universidad Rafael Landivar. Facultad de Humanidades. Guatemala.
- Meyer J. y Allen, N. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resources Management Review*. (1) 61-98.
- Mowday R. (1979). Reflections on the study and relevance or organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1998, vol 8, núm. 4.
- Ministerio de Educación. (2007). *Sistema de evaluación de desempeño docente SEDD*. Programa de educación en áreas rurales PEAR. Lima, Perú: MED, Gestión pedagógica.
- Ministerio de Educación del Perú. (2008). *Nueva carrera pública magisterial*. Ley N° 29062. Recuperado el 16 de Agosto de 2014, de http://ciberdocencia.gob.pe/archivos/CPM_doctrab.pdf.
- Nash M. (1989). *Como incrementa la productividad del recurso humano*. Editorial Norma. Colombia.
- Palaci F. (2005). *Psicología de la Organización*. Editorial Pearson Prentice Hall. Madrid.
- Palafox de Anda G. (1995). *La satisfacción en el trabajo y la productividad del factor humano*. En: *Administrate Hoy* 9 42-44.
- Pérez Cl. (2013). *Relación del grado de compromiso organizacional y el desempeño laboral en profesionales de la salud de un hospital público*. (Tesis para optar el

- grado de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León. Facultad de Psicología. México.
- Pons F. & Ramos, J. (2010). *Antecedentes del Compromiso Organizacional: relaciones con la estabilidad laboral, la autonomía en el puesto y las prácticas de recursos humanos*. RTSS.CEF. 323 329-256.
- Pulido, C. (2003). Clima organizacional. Lima, Perú: Athamor.
- Quintero y Faria (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*. Revista Negotium/Ciencias Gerenciales. Año 3 No 9/abril, 2008.
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española. Recuperado el 25 de Enero de 2015, de <http://buscon.rae.es/draeI/html/cabecera.htm>.
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10, 465-476.
- Robbins S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 7ma. Edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Saavedra, M. S. (2004). Evaluación del aprendizaje. Conceptos y técnicas. México: Pax.
- Sahili, L. F. (2010). Psicología para el docente. Guanajuato, México: Universidad de Guanajuato.
- Soberanes L. & de la Fuente, A. (2009). *El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones*. Revista Internacional la Nueva Gestión Organizacional. 5, (9) 120-127.
- Tena J. & Villanueva, R. (2010). *Satisfacción y laboral y compromiso institucional de docentes de posgrado*. Revista Electrónica de Diálogos Educativa. 07181310
- Valderrama Mendoza, S. (2002). Pasos para elaborar Proyectos y Tesis de Investigación Científica. Lima: San Marcos.
- Valdés, H. (2004). Desempeño del maestro y su evaluación. Cuba: Editorial pueblo y educación.
- Vásquez, W. M. (2009). Evaluación del desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes del nivel secundario en el área de matemática de la Instituciones educativas estatales del distrito de Carmen de la Legua Reynoso, en el año 2008. Tesis para optar el grado de magíster en ciencias de la educación, Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle.
- Zamora P. G (2009). *Compromisos organizacionales de los Profesores Chilenos y su relación con la intención de permanecer en sus escuelas*: Revista Latinoamericana de Psicología. (3) 41, 445-460.

ANEXOS

Anexo 1. Carta de autorización encuesta

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

Arequipa, 18 de Mayo de 2017

OFICIO N° 046 – 2017/DCAEFF/ASEAPS – AREQUIPA

Pastor:

ELARD CABRERA MEDINA

Presidente de la Misión Peruana del Sur

Presente.-

ASUNTO: SE APROBO LA AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR TRABAJO DE TESIS "RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA AEAPS-2017".

De mi mayor consideración:

Es muy grato dirigirme a Ud. Para saludarle a nombre de la Institución Educativa Adventista "Eduardo Francisco Forga" y el mío propio, deseándole que Dios bendiga la labor tan digna que realiza en nuestra ciudad de Arequipa.

El presente documento tiene por finalidad hacer de su conocimiento que se aprobó la Autorización para que usted pueda realizar el trabajo de investigación de Tesis titulado "RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA AEAPS-2017".

Hago propicia la oportunidad para reiterarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,


Lc. Daniel Rosas Huamansupa
Director, IEA. E.F. Forga

Anexo 22.



ASOCIACIÓN EDUCATIVA ADVENTISTA PERUANA DEL SUR

Alameda 2 de Mayo N° 110 Tingo - Arequipa
(054)233660

Compromiso
con tu Futuro

Arequipa, 15 de mayo de 2017

Pastor
Elard Cabrera Medina
Presidente de la Misión Peruana del Sur
Presente.-

ASUNTO: VOTO DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR TRABAJO DE TESIS "RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA ASEAPS 2017"

De mi mayor consideración:

Es muy grato dirigirme a Ud. para saludarle a nombre de la Junta Directiva de la Institución Educativa Adventista de la Misión Peruana del Sur y el mío propio, deseándole que Dios bendiga la labor tan digna que realiza en nuestra ciudad de Arequipa.

El presente documento tiene por finalidad hacer de su conocimiento que la Junta Directiva aprobó con voto N° 2017-050, la autorización para que usted pueda realizar el trabajo de investigación de Tesis titulado "Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los docentes de la ASEAPS 2017"

Hago propicia la oportunidad para reiterarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Cordialmente,


Pr. Joel Guimac Tafur
SECRETARIO DE LA JD ASEAPS



Arequipa, 17 de mayo de 2017

INSTITUCIONES

Collegio Adventista
Grat. José de San Martín
Calle Calles N° 111 / Vallecito
Arequipa - Rad. 959223679
054-289541

Collegio Adventista
Eduardo Francisco Fajó
Calle Jerusalén N° 202 / Huancá
Arequipa - Rad. 959223665
054-442811

Collegio Adventista
Fernando Soto
Calle Ito N° 333 / Morquegon
Rad. 953718074
053-464624

Collegio Adventista
28 de Julio
Calle Miller 184 / Tacna
Rad. 952320386
052-242435

Collegio Adventista
El Fero
Av. Torata N° 1454 / Tacna
Rad. 952320386
052-427497

Collegio Adventista
Miraya / Tacna
Av. Tacna s/n Mz. "E", Lote "2"
Rad. 952341804

Collegio Adventista
Hellen White / Aplico
Libertad s/n Mz. "K", Lote "07"
Rad. 959223680

Collegio Adventista
Mariano / Tacna
Juan José Casap Coarillo s/n
Mz. "61", Lote "2" Ciudad Nueva
Rad. 959223681

Pastor Elard Cabrera Medina
Presidente de la Misión Peruana del Sur
CIUDAD.-

Estimado Pastor Cabrera:

Con mucho gusto habremos de brindarle nuestra colaboración para que pueda llevar a cabo parte de su investigación para su Tesis de maestría Titulada "Relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017" en el recinto de nuestra Institución Educativa Adventista General José de San Martín.

Le deseo mucho éxito en su investigación y confiamos que de la misma resulte una aportación valiosa al mejoramiento de la educación en nuestra Asociación Educativa.

Cordialmente,



Lic. Javier Vilcas Paredes
DIRECTOR

Educando
Generaciones

Cuestionario Clima Organizacional y Desempeño Laboral

Cuestionario

Este cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye en la evaluación del clima organizacional de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur. La información es de carácter confidencial y será utilizada únicamente para fines de investigación. A continuación, se detallan preguntas con varias opciones, sea veraz con su respuesta y marque con una x la respuesta que Ud. Considere correcto según su experiencia en esta organización.

I. Datos sociodemográficos

1. Edad
 - a. 20 – 25 años
 - b. 26 – 30 años
 - c. 31 – 35 años
 - d. 36 – 40 años
 - e. 41 a más años
2. Sexo
 - a. Masculino
 - b. Femenino
3. Lugar de procedencia
 - a. Costa
 - b. Sierra
 - c. Selva
4. Nivel de instrucción
 - a. Técnico
 - b. Universitario
 - c. Posgrado
5. Ingreso (en soles)
 - a. 500 – 1,000
 - b. 1,001 – 1,500
 - c. 1,501 – 2,000
 - d. 2,001 – 2,500
 - e. 2501 a más
6. Tiempo que labora en la Institución Educativa
 - a. 0 – 5 años
 - b. 6 – 10 años
 - c. 11 – 15 años
 - d. 16 – 20 años
 - e. 21 a más años

II. Datos sobre clima organizacional y desempeño laboral

Indicaciones: Por favor lea cuidadosamente las preguntas y seleccione la alternativa numerado del 1-5.

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

Clima organizacional

N°	Ítems	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
	Identidad institucional					
1	Conozco los objetivos de la institución educativa.					
2	Conozco y entiendo la visión y misión de la institución educativa.					
3	Se entiende que el trabajo que desarrollan el director y los docentes permite cumplir con los objetivos de la institución.					
4	Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar y estudiar.					
5	Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar o estudiar en la institución educativa.					
	Integración institucional	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Todo lo aprendido lo aplica con sus alumnos.					
2	En la institución se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas.					
3	Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes padres de familia y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente.					
4	Se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la institución educativa.					
	Motivación institucional	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El director y los docentes aprecian mis contribuciones en favor de cumplir con los objetivos de la institución educativa.					
2	Confío en los conocimientos y habilidades del director.					

3	La compensación salarial que reciben el director y los docentes están acordes al trabajo que realizan.					
4	Se brinda reconocimiento al director, docentes, padres de familia y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la institución.					
5	Los reconocimientos son distribuidos en forma justa.					
6	El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, iluminación, etc.					
7	Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad.					
8	Soy tratado(a) con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa.					

Desempeño laboral

Nº	Ítems	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
Capacidades pedagógicas						
1	Usted demuestra que domina la temática en su curso.					
2	Usted trata que sus clases sean interesantes.					
3	Comunica en forma clara sus ideas y reflexiones.					
4	Utiliza diferentes formas de trabajo en clase que favorecen el aprendizaje					
5	Utiliza diferentes formas de evaluación (reportes, ensayos, participación en clase, trabajo en equipo, proyectos entre otros.					
6	Percibe que sus alumnos se aburren y distraen en clases por ello les tiene que llamar la atención.					
Emocionalidad						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Todo lo aprendido lo aplica con sus alumnos.					
2	Genera en los estudiantes interés por realizar su propio aprendizaje.					
3	El tema que va a tratar le motiva a que busque información adicional.					
4	Promueve los valores de honestidad, respeto, responsabilidad y colaboración.					
5	Está disponible para resolver dudas o consultas de sus estudiantes en horas fuera de clase.					
6	Promueve con responsabilidad el cuidado del medio ambiente.					
Responsabilidad en el desempeño						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Realiza proyectos de investigación.					
2	Cumple con el horario de clase establecido.					
3	Contribuye con aportaciones al logro de los objetivos de su institución.					
4	Participa en los comités, consejos, grupos de trabajo y demás comisiones cuyo fin es el mejoramiento de la vida institucional.					
5	Participa en actividades (cursos, congresos, seminarios, foros, entre otros) de formación y actualización docente y de su disciplina.					
6	Planifica sus sesiones de clase secuencialmente.					

	Relación interpersonal	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Demuestra respeto por las ideas de sus alumnos.					
2	Utiliza el espacio del curso para que el estudiantado realice investigación de acuerdo con su propio interés.					
3	Propicia un ambiente adecuado.					
4	Mantiene buenas relaciones humanas con el grupo de estudiantes.					
5	Propone actividades que le permite desarrollar algunas de estas habilidades: analizar, comparar, clasificar, pensar de manera crítica o ser creativo.					
6	Sus ideas se desarrollan en un ambiente de cordialidad.					

Matriz de consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	DISEÑO METODOLÓGICO
¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017?.	Explicar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017.	Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017.	Variable 1	Tipo de estudio Descriptivo y correlacional
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICOS		Diseño de investigación Diseño no experimental
¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y las capacidades pedagógicas en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017?.	Determinar la relación entre el clima organizacional y las capacidades pedagógicas en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017.	Existe relación significativa entre el clima organizacional y las capacidades pedagógicas que presentan los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017.	Variable 2	Área de estudio Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur.
¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la emocionalidad en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017?.	Identificar la relación entre el clima organizacional y la emocionalidad en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017.	Existe relación significativa entre el clima organizacional y la emocionalidad en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017.		Población y muestra
¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la responsabilidad en el desempeño de sus funciones en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017?.	Describir la relación entre el clima organizacional y la responsabilidad en el desempeño de sus funciones en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017.	Existe relación significativa entre el clima organizacional y la responsabilidad en el desempeño de sus funciones en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017.		Muestreo no probabilístico Valoración estadística

<p>¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la relación interpersonal en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017?.</p>	<p>Especificar la relación entre el clima organizacional y la relación interpersonal en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017.</p>	<p>Existe relación significativa entre el clima organizacional y la relación interpersonal en los docentes de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur, 2017.</p>		<p>Correlación de Rho Spearman.</p>
---	---	---	--	-------------------------------------