

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL SECTOR  
EDUCATIVO PRIMARIO ESTATAL DEL CENTRO DE CHICLAYO.  
CASO TRES COLEGIOS**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA**

**BELEN SEMINARIO CABREJOS**

**ASESOR**

**Mgr. RAFAEL CAMILO GIRÓN CÓRDOVA**

**Chiclayo, 2019**

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser siempre mi guía.

A mi familia por su amor y apoyo

incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi maestro de tesis el Mgtr. Marco Arbulú Ballesteros, por las enseñanzas y el apoyo brindado en todo este proyecto; y a mi asesor, Mgtr. Camilo Girón Córdova, por sus conocimientos y motivación para concluir con éxito mi proyecto.

## **RESUMEN**

La presente investigación se realizó al sector educativo primario del centro de la ciudad de Chiclayo.

El objetivo de la investigación fue realizar un estudio sobre la relación entre el Clima organizacional y el Desempeño laboral de las Instituciones Educativas del centro de la ciudad de Chiclayo, para lo cual se utilizó como instrumento de medición, la encuesta. La misma que se aplicó en base a la Escala de Clima Laboral CL-SPC propuesta por Palma (2000), la cual cuenta con 50 ítems; y el cuestionario de Desempeño Laboral por Sotomayor (2013), el mismo que cuenta con 23 ítems y evaluará dimensiones como: reconocimiento, condiciones laborales, participación y relación con los superiores.

Después de aplicado el instrumento y recolectados los datos, para el procesamiento y análisis de datos se utilizó el programa Microsoft Office Professional– Excel y el Programa SPSS; los cuales me permitieron determinar que el Clima organizacional genera un impacto significativo en el Desempeño organizacional de las Instituciones Educativas I.E. 11019, I.E. 11015 y I.E. 10828 de la ciudad de Chiclayo. Es decir, el buen clima organizacional que experimenten los trabajadores, repercutirá en un óptimo y eficiente desempeño laboral.

**Palabras clave:** Clima Organizacional, Desempeño Laboral.

**Clasificaciones JEL:** M10, M19.

## **ABSTRACT**

The present investigation was carried out in the primary education sector of the center of the city of Chiclayo.

The objective of the research was to carry out a study on the relationship between the organizational climate and the work performance of the educational institutions of the center of the city of Chiclayo, for which it is an instrument of measurement, the survey. The same that is applied in the CL-SPC Labor Climate Scale proposed by Palma (2000), has 50 articles; and the Labor Performance Questionnaire by Sotomayor (2013), which has 23 items and evaluation as: recognition, working conditions, participation and relationship with superiors.

After applying the instrument and collecting the data, for processing and analyzing the data in the Microsoft Office Professional - Excel program and the SPSS Program; What allowed me to determine the organizational climate generates a significant impact on the organizational performance of Educational Institutions I.E. 11019, I.E. 11015 and I.E. 10828 of the city of Chiclayo. In other words, the good organizational climate that workers experience will have an impact on an optimal and efficient work performance.

**Keywords:** Organizational Climate, Work Performance.

**JEL Classifications:** M10, M19.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1. Antecedentes.....	12
2.2. Bases teórico científicas.....	13
<b>III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>21</b>
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	21
3.2. Diseño de investigación .....	21
3.3. Población y muestra .....	21
3.4. Criterios de Selección .....	22
3.5. Operacionalización de variables.....	22
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	27
3.7. Procedimientos.....	27
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	28
3.9. Matriz de consistencia .....	29
3.10. Consideraciones éticas .....	31
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>32</b>
4.1. Fiabilidad de los datos estadísticos.....	32
4.2. Análisis descriptivo de los datos obtenidos en el cuestionario.....	34
4.2. Valores de Correlación de Spearman en las Instituciones Educativas.....	39
4.3. Valores de Correlación de Spearman entre las dimensiones del Clima Organizacional y Desempeño Laboral respectivamente. ....	45
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>51</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>59</b>

<b>VII. LISTA DE REFERENCIAS.....</b>	<b>60</b>
<b>VIII. ANEXOS .....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXO 01: GUÍA DE ENCUESTA.....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXO 02: RÚBRICAS PARA LA EVALUACIÓN DE EXPERTOS. ....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXO 03: RESULTADOS Y CONSOLIDADOS DE LA PRUEBA LAWSHE     (1975).....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXO 04: AUTORIZACIÓN PARA APLICAR LOS INSTRUMENTOS EN LAS     INSTITUCIONES EDUCATIVAS .....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO 05: FOTOS.....</b>	<b>76</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 01. Operacionalización de Variables.....</b>	<b>23</b>
<b>Tabla N° 02. Matriz de Consistencia .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla N° 03. Fiabilidad de las dimensiones .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla N° 04. Promedios y Categorías del Clima organizacional. ....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla N° 05. Promedios y Categorías del Desempeño laboral.....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla N° 06. Categorías de Spearman .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla N° 07. Correlación de Spearman entre las dimensiones del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral para las Instituciones. ....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla N° 08. Correlación entre las dimensiones del Clima Organizacional.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla N° 09. Correlación entre las dimensiones del Desempeño Laboral. ....</b>	<b>48</b>

## I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día a nivel mundial el clima organizacional ha tomado especial trascendencia, elementos como la comunicación, realización personal, involucramiento laboral, supervisión, y condiciones laborales; ya no solo son factores abordados desde perspectivas administrativas o gestión en general, sino que han sido ampliados al campo educativo. El clima organizacional en las instituciones repercute contundentemente en la satisfacción del colaborador, el compromiso e identificación con la organización y el cumplimiento de sus objetivos, la orientación que reciben los trabajadores, el intercambio fluido y coherente de la información, y otros elementos importantes que dan pie al correcto funcionamiento en las Instituciones educativas; por lo que son fundamentales mantener en el comportamiento de los trabajadores, ya que condicionan el nivel de desempeño laboral.

Se ha reconocido la necesidad del ser humano de tener un ambiente propicio en el que pueda desenvolverse; y que tal como menciona el colombiano Méndez (2006) es proporcionado por la empresa e identificado por los trabajadores, en base a las disposiciones de las que se percata en el proceso de interacción comunicativa y social, que dirige sus percepciones, conductas, y colaboración.

Esto demuestra que el éxito o el fracaso de las organizaciones va depender en gran medida, según el americano Newstrom (2006) de interpretaciones o percepciones, que tienen las personas sobre su trabajo.

En el Perú, el alcance del clima organizacional ha cobrado especial magnitud, y es que su importancia ya no es ajena a las organizaciones. Esto nos lo expresa Núñez, a través de Lira (2015), director de la Asociación de Buenos Empleadores, quien pone de manifiesto que “lograr un óptimo clima laboral no es producto del azar, sino de buenas prácticas laborales, que motiven al colaborador para que comprenda cuál es su objetivo y adónde debe apuntar al finalizar su contrato, de esta forma, su desempeño será más positivo”.

Esta idea es apoyada por los CEO de HayGroup Perú, quienes expresan que la clave para un óptimo clima organizacional es mantener enfocada la misión de a dónde se dirige la empresa, y transmitir esto a los colaboradores, para poder encaminar los esfuerzos hacia ella y lograr un eficiente desempeño.

Nuestra región no escapa a la problemática descrita, década tras década ha ido evolucionando, y es que los sistemas antiguos de dirección, mantenían estricto control sobre los colaboradores, y el clima organizacional que ofrecían para que realicen sus funciones era hostil y no otorgaba la suficiente libertad para que puedan trabajar con autonomía.

Actualmente, la situación ya no es exactamente la misma, debido a las recientes reformas que ocurrieron en el sector educativo. Sin embargo, a pesar de ello, muchas veces los trabajadores se sienten limitados al realizar sus funciones o no están lo suficientemente motivados por los directores. Por lo cual Fr. Neira citado por Anónimo (2017), expone que trabajarán en desarrollar las habilidades blandas de los directores, para que puedan llevar con éxito su gestión, y dirigir a los trabajadores. En cuanto a la autonomía de los colegios, en el CADE Educativo 2017 se propuso la desburocratización de las Unidades de Gestión Educativa de cada localidad, para que los directores posean mayor poder de decisión en el trabajo y se armonice la labor que desean realizar con las nuevas normas.

De esta manera podemos notar que un buen clima organizacional se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas fundamentales, entre las principales, el desempeño laboral. Catalogado por Werther (2000), como “pieza clave que es fundamental evaluar, ya que establece un aspecto básico de la gestión del capital humano en las organizaciones”.

En síntesis, este estudio proporciona información descriptiva sobre el clima organizacional por ser un tema de gran relevancia en las organizaciones que buscan mejoramiento del ambiente de su institución, un correcto desempeño laboral, y, por consiguiente, la mejora en el desempeño de sus trabajadores. Hechos que repercuten en contar con colaboradores más eficaces y mayor éxito en las organizaciones.

Por lo cual se formula la siguiente pregunta sobre el problema: ¿Existe relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño laboral en el sector educativo primario del centro de la ciudad de Chiclayo?

Como posible respuesta al problema: Sí existe un grado de correlación significativo fuerte entre el clima organizacional, y el desempeño laboral del sector educativo primario del centro de la ciudad de Chiclayo.

Como objetivo general se estableció: Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los tres colegios estatales investigados.

Como objetivos específicos se plantean:

Comparar los promedios y categorías de las dimensiones de clima organizacional en las tres instituciones educativas.

Comparar los promedios y categorías de las dimensiones de desempeño laboral en las tres instituciones educativas.

Comparar entre las tres instituciones educativas, los grados de correlación encontrados entre las dimensiones de clima organizacional y desempeño laboral respectivamente.

Determinar el grado de correlación entre las dimensiones de clima organizacional en cada institución educativa.

Determinar el grado de correlación entre las dimensiones de desempeño laboral en cada institución educativa.

La investigación consta de los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se sitúa la problemática del clima organizacional y el desempeño laboral en el Perú y el mundo, así como su importancia dentro de las organizaciones, lo que ha llevado al planteamiento del problema, sus objetivos e hipótesis.

En el segundo capítulo se desarrolla la fundamentación teórica estableciendo los antecedentes de la investigación y las bases teóricas, sobre las cuales se sustenta el trabajo. Es importante indicar que a partir de los conceptos propuestos por cada autor, se tomó los de mayor relevancia para la investigación.

Dentro del capítulo tres, se propone el manejo metodológico de la investigación, es decir, el tipo y nivel del estudio; además del diseño de investigación, el cual indica la estrategia para alcanzar los objetivos. Se detalla la unidad de estudio, y el instrumento empleado para el análisis de cada dimensión; indicando que la investigación es cuantitativa, ya que permite al investigador presagiar el comportamiento de los colaboradores. Se especifica también el procedimiento para llevar a cabo la investigación, y el plan de procesamiento, para analizar los datos obtenidos.

En el cuarto capítulo se encuentra la discusión sobre la investigación, a partir de los resultados obtenidos en la misma, los cuales son comparados en base a estudios similares.

En el quinto capítulo, se presentan los resultados obtenidos, y las conclusiones de la investigación.

Finalmente, en el último capítulo se ofrecen recomendaciones útiles a la solución de la problemática planteada.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Al indagar fuentes bibliográficas relacionadas con el presente trabajo de investigación, se han encontrado las siguientes investigaciones, de las cuales se han revisado y analizado las siguientes:

Uría en el año 2011 realizó un estudio sobre el Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral, del cual se obtuvieron datos valiosos para la investigación.

La baja motivación de los trabajadores surgió a causa del limitado reconocimiento por parte de los directivos, que según Sotomayor (2013) representa una de las principales fuerzas para que el desempeño se lleve a cabo exitosamente. En cuanto a los canales de comunicación, estos eran formales y mantenían un estilo jerarquizado, que impedía el sólido intercambio comunicativo entre directivos y trabajadores, y generaba un desempeño laboral de nivel medio que no permitía el cumplimiento de los objetivos de la organización.

De igual forma, Barrios (2015) determinó que la comunicación poco fluida y el trato desinteresado de los directivos hacia los miembros de la institución, no promueven las relaciones interpersonales, ni la realización de las metas organizacionales.

Para que el desempeño laboral pueda ser óptimo, es necesario promover las buenas relaciones entre los colaboradores, que conformen equipos de trabajo, para tener un valioso capital humano.

Por otro lado, Panta (2015), determinó que el tipo de clima autoritario, origina que las decisiones solo sean tomadas por los directivos, sin tomar en cuenta a los trabajadores, pues las funciones se distribuyen únicamente de forma descendente. La nula participación en las decisiones y la mala comunicación en la organización, conllevaron a un desfavorable clima organizacional, en el que los trabajadores laboraban en una atmósfera de miedo, amenazas, y ocasionalmente de recompensas; y sin embargo estos factores no fueron impedimento para que los trabajadores siguieran desarrollando con total normalidad sus actividades académicas propias de cualquier Institución Educativa.

Torres & Zegarra (2014) consideraron que el Involucramiento Laboral se relacionó directa y significativamente con el Desempeño Laboral en las Instituciones Educativas, ya que las actividades realizadas con compromiso e identidad en la organización, tuvieron un sentimiento de valía bastante positivo para los trabajadores, evidenciándose que la organización les proporcionó el bienestar suficiente para desempeñarse laboralmente y procurar su satisfacción (La Torre, 2012).

Zans (2017) estimó que la toma de decisiones, propicia las condiciones para un clima organizacional que contribuyó al desarrollo y ejecuciones de metas institucionales; siendo los recursos humanos, el elemento más valioso y eficiente para el cumplimiento de las actividades. Además, manifestó que los incentivos fueron un importante elemento para alcanzar mayores niveles de calidad y productividad, que a veces deben ser exigidos por los trabajadores para que se cumplan.

Para Benítez (2012) las características más relevantes de su estudio fueron la falta de compromiso de los trabajadores y el cumplimiento con sus actividades, las cuales son propiedades del involucramiento laboral, el mismo que destaca entre las dimensiones del Clima organizacional, y es considerado como una respuesta al reconocimiento de una organización basada en un sentimiento de compromiso y pertenencia.

León (2016) en su informe, concluyó que los factores que influyen principalmente en el desempeño laboral fueron las relaciones humanas, el reconocimiento al desempeño, las remuneraciones, la comunicación, el ambiente laboral y el desenvolvimiento; coincidiendo con Sotomayor (2013), quien considera que las interrelaciones humanas, la capacidad de los trabajadores y su desenvolvimiento, las condiciones laborales y la valoración del trabajo son fundamentales para que los trabajadores puedan estar satisfechos y mantengan altos niveles de desempeño que favorezcan el crecimiento de la organización, y el cumplimiento de sus objetivos.

Guevara & Tafur, realizaron un estudio el 2015 y dentro de sus hallazgos obtuvieron que un adecuado clima organizacional surge a partir de la óptima gestión de recursos humanos, lo cual se manifiesta a través de la importancia que le da la organización al desarrollo personal de sus colaboradores, y en el reconocimiento laboral (personal y salarial). Asimismo, en el desempeño laboral es calificado a partir del desenvolvimiento y la capacidad laboral.

Como se puede observar, identificar el tipo de clima es esencial para determinar el perfil organizacional, y además la medición de los factores; la diferencia con el proyecto de investigación a realizar inicia por el objeto de estudio y el sector al que se dirige, los colegios mantienen distintas ópticas del clima y se enfocan en directivos, colaboradores, alumnos y factores externos.

## **2.2. Bases teórico científicas**

El Clima Organizacional representa la personalidad de una organización y podría definirse como la percepción que los trabajadores tienen de la misma.

Para Cornell (1955) es una combinación de interpretaciones que tienen los trabajadores respecto a sus roles o a los miembros de la organización; es así que a partir del diagnóstico de percepciones, podremos obtener las características de la organización.

Este mismo concepto es apoyado por Dessler (1976) que justifica el vínculo de clima entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores.

Por su parte, Pulido 2003 citado en Chiang (2010) son las situaciones laborales que incluyen elementos como las actitudes del grupo, el entorno físico, los métodos de trabajo, etc.; por las cuales se puede determinar el tipo de clima que percibe el trabajador, y afectará su desempeño en la organización. El clima está compuesto por las percepciones imparciales y los procesos organizativos de cada individuo, cuya suma de factores, generan la relación entre el trabajador y la organización.

Forehand y Gilmer (1964) proponen al clima organizacional como la suma de características estables y permanentes, que diferencian a una organización de otra, y la hacen única, influyendo en la manera de desenvolverse de las personas que la conforman.

En tal sentido, Méndez (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente inherente a la organización, y que es percibido por los trabajadores en base a las disposiciones de las que se percata en el proceso de interacción comunicativa y social, que dirige sus percepciones, conductas, y colaboración. Estas variables están orientadas a determinar el desempeño laboral dentro de la organización.

Por lo mencionado se puede concluir que es el ambiente percibido por las personas que integran la organización, a partir de las particularidades que en él se encuentren, sobre la actuación o pensamiento de los mismos.

Como características, Alcocer (2003) expresa que el clima organizacional se limita únicamente al ambiente en la empresa, y son cualidades advertidas directa o indirectamente por los integrantes de la organización, e influye en las conductas laborales. Las características del clima de cada organización son estables en cada período.

Estas cualidades identifican cuál es el clima organizacional y cómo es que influyen en el desenvolvimiento de las personas, manifestándose así en el desempeño y la productividad de los trabajadores.

Rodríguez (2004), menciona los diferentes enfoques definidos desde su criterio el clima organizacional:

1. Perspectiva objetiva. Son las características permanentes y propias de una organización que la hacen particular y distinta de cualquier otra, e intervienen en la relación laboral.

2. Perspectiva subjetiva. Corresponde a la opinión de cada individuo sobre las diferentes situaciones que vive en el ambiente laboral.

3. Perspectiva interaccionista. Intervienen ambas variables, objetivas y subjetivas.

En cuanto a medidas del Clima Organizacional, Brunet (2002) expresa que existen tres medidas:

1. Medida múltiple de los atributos organizacionales: Son las características estables y persistentes que intervienen en el accionar de los individuos en la organización.

2. Medida perceptiva de los atributos individuales: Representa a la percepción de los trabajadores respecto a las conductas y criterios en la organización.

3. Medida perceptiva de los atributos organizacionales: Son cualidades de la organización que son percibidas a través de los sentidos.

Pritchard y Karasick citados por Brunet, (1987), desarrollaron un instrumento de medida del clima organizacional conformado por 11 dimensiones:

1. Autonomía. Grado de libertad para ejecutar según su criterio la toma de decisiones, con independencia sobre los demás.

2. Conflicto y cooperación. Nivel de apoyo y contribución que se manifiesta entre colaboradores en el desarrollo de su trabajo.

3. Relaciones sociales. Grado de interacción y compañerismo que surge dentro de la organización.

4. Estructura. Factores que influyen de forma directa e indirecta en el ejercicio de una tarea.

5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma de recompensar a los trabajadores por la realización de su labor.

6. Rendimiento. Relación entre trabajo y pago justo.

7. Motivación. Nivel de estimulación que la empresa brinda a sus colaboradores para realizar sus tareas.

8. Estatus. Significancia que la empresa da a las jerarquías dentro de la organización.

9. Flexibilidad e innovación. Capacidad que tiene la organización para generar mejoras y renovaciones.
10. Centralización de la toma de decisiones. Encargatura de procesos de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Aspecto basado en la ayuda que otorgan los altos mandos a los colaboradores para hacer frente a los problemas, tanto de trabajo como personales.

Acero, L. (2007) se basa en los fundamentos de Likert y contempla dimensiones como:

1. Relaciones interpersonales. Grado en que los colaboradores mantienen relaciones cordiales y se apoyan mutuamente.
2. Estilo de dirección. Dimensión en que los líderes orientan y estimulan la colaboración entre los trabajadores.
3. Sentido de pertenencia. Conexión y sentimiento de compromiso que se tiene como miembro de la organización.
4. Retribución. Relación entre la remuneración y los beneficios propios del trabajo.
5. Disponibilidad de recursos. Acceso a la información y suministro que brinda la empresa para llevar a cabo sus tareas.
6. Estabilidad. Sentido de identificación y pertenencia del trabajador sobre la empresa.
7. Claridad y coherencia en la dirección. Percepción clara sobre como los altos mandos manejan el sentido o la dirección sobre el futuro de la empresa.
8. Valores colectivos. Forma en que es percibida la estructura interna de la organización.

Por otro lado, Likert (1976), determina dos tipos de clima organizacional, y cada uno con dos subdivisiones

### **1. Clima de tipo autoritario**

#### a) Sistema I. Autoritarismo explotador

En el tipo de clima autoritarismo explotador, los trabajadores no intervienen en las decisiones de la organización, éstas son tomadas en la cúpula y acatadas por los trabajadores.

### b) Sistema II. Autoritarismo Paternalista

En el clima autoritario paternalista los directivos son los encargados de tomar las decisiones; y en determinadas ocasiones se hacen partícipes a los trabajadores.

## 2. Clima de tipo participativo

### a) Sistema III. Consultivo

Los directivos son quienes toman las decisiones generales de la organización, y los trabajadores intervienen en las decisiones relacionadas a su puesto de trabajo. La comunicación es descendente.

### b) Sistema IV. Participación en grupo

La comunicación es lateral y los empleados se sienten motivados por la participación que tienen en la organización, la confianza entre directivos y empleados, crea fuertes lazos entre ellos. Los colaboradores trabajan en pro de la organización.

Este es el sistema con mayor efectividad, debido a sus cualidades vehementes, la escucha activa y la fluida comunicación entre los miembros de la organización.

Entre las principales características que destacan en los cuatro sistemas del Clima Organizacional propuestos por Likert (1976), tenemos a la comunicación.

Para poder comprender la significancia y envergadura de esta cualidad en la organización, Robbins (2004) considera dos aspectos primordiales. La comunicación como parte de una óptima relación interpersonal con los demás miembros; y la comunicación como herramienta de dirección y gestión para los directivos.

Chiavenato (2007) apoya al autor antes mencionado, y distingue a la comunicación entre las demás características, ya que interviene poderosamente en la relación con los demás. La define como el punto de partida para unas sólidas relaciones humanas, que favorezcan el actuar de los integrantes de la organización.

Por otro lado, Scott & Mitchell (1976) consideran que a partir de la comunicación, se desarrollan cuatro funciones del Desempeño laboral: supervisión, motivación, valoración e información; por lo cual es uno de los principales atributos dentro del Clima Organizacional.

En el año 2000, Sonia Palma evidenciando la necesidad de tener un instrumento de realidad nacional que pueda medir el clima organizacional, desarrolló un instrumento de evaluación a partir de cinco factores:

1. Realización del Personal. Plenitud de las capacidades como ser humano, satisfacción sobre el trabajo que se realiza, y apreciación en el entorno organizacional. Se evalúa principalmente, el grado en que la organización favorece el crecimiento personal y profesional.

2. Involucramiento Laboral. Es el compromiso y la identificación con la organización y el cumplimiento de sus objetivos.

3. Supervisión. Hace referencia al monitoreo del trabajo realizado y controlado por los superiores. Registra también el apoyo y la orientación que reciben los trabajadores.

4. Comunicación. Alude al intercambio fluido y coherente de la información de cada individuo con otro, u otra parte de la estructura.

5. Condiciones Laborales. Se refiere al grado en que los trabajadores están de acuerdo con las disposiciones que les ofrece la organización, es decir, la medida en que ellos están conformes con los elementos que les brinda la organización para cumplir con sus funciones.

Por tanto, el clima organizacional es entendido como la apreciación de aspectos relacionados al entorno de trabajo, que pueden ser medidos para monitorear acciones preventivas y correctivas indispensables para optimizar los procesos en la organización.

Se hizo uso también de definiciones sobre el desempeño laboral, catalogado por García (2001), como el conjunto de comportamientos y conductas del trabajador que impactan en los objetivos de la organización y cuyos resultados pueden ser medidos a través de las competencias de cada individuo.

Según su formulación más clásica, el desempeño laboral es el comportamiento que demuestra el trabajador al llevar a cabo su ejercicio laboral. Milkovich & Boudrem (1994), manifiestan al desempeño laboral como las competencias, aptitudes, experiencias y facultades; cualidades que intervienen en el trabajo de cada individuo que impactan en los objetivos de cada organización.

De igual forma, Faria (1995) lo considera como el resultado de las actitudes y conductas de los trabajadores frente a las tareas que su cargo exige, y dependen de un proceso de regulación entre la empresa y ellos.

En torno a esto, Harrington (2001) destaca que el desempeño laboral son todas las funciones y actividades que lleva a cabo el colaborador en la organización; y aborda el nivel de ejecución conseguido por el trabajador en la realización de las funciones que le

fueron encomendadas, y de forma muy relevante, trasciende en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

Chiavenato, I. (2000) define tres objetivos fundamentales: Medir las habilidades individuales para evaluar el empleo, uso de los recursos humanos, y crear oportunidades para los trabajadores de la organización.

La evaluación del desempeño permitirá una medición acorde al rendimiento y comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y en forma global a la organización. En cuanto a factores del desempeño laboral, Davis & Newstrom (1999) señalan:

1. Satisfacción del trabajador. Grupo de actitudes que tiene una persona hacia su empleo en relación al contexto laboral que el trabajador percibe.
2. Autoestima. Fuerza innata de la persona que la mueve a realizar actividades e impulsa al desarrollo y reconocimiento dentro del equipo de trabajo.
3. Trabajo en equipo. Constituido por varios miembros de la organización, cuyas fuerzas individuales se unirán y darán como resultado un mejor desempeño.
4. Capacitación del trabajador. Con el fin de que pueda mejorar en la realización de sus tareas y obtener mejores resultados en sus funciones.

Pimienta (2015), asegura que el fin de evaluar el desempeño laboral es cooperar al logro de objetivos, en el que la evaluación del desempeño reconocerá las oportunidades de crecimiento y progreso, y tendrá como propósito obtener elementos de mejora, que favorezcan su desempeño.

Para la evaluación del Desempeño Laboral, Guerrero (1996), manifiesta que la valoración del desempeño fomenta la innovación de políticas para el aprovechamiento del mismo, desarrollando el potencial de los trabajadores, con mayor proactividad en la toma de decisiones y el desempeño de su trabajo.

1. Evaluar el desempeño de los trabajadores ayuda a tener una estimación más precisa del potencial laboral a futuro.
2. Evaluar el desempeño de cada individuo perteneciente a la organización produce la propia evaluación al trabajo de ellos mismos, fomentando la mejora en el desarrollo de sus actividades y el trabajo en equipo, e incentivándolos a extender sus capacidades.

Sobre estas dimensiones, Sotomayor (2013) adaptó el modelo de Chiang 2008, como base para la investigación de Desempeño laboral:

1. Desempeño en la relación con sus superiores. Concerniente a aspectos de control e interrelaciones humanas.

2. Desempeño con las condiciones físicas en el trabajo. Referido a los factores laborales con los que la persona lleva a cabo sus actividades: temperatura, iluminación, etc.

3. Desempeño con la participación en las decisiones. Grado en que la empresa lleva a cabo las disposiciones y leyes laborales. Participación en la toma de decisiones del grupo de trabajo. Capacidad para decidir sobre situaciones que se presentan en el trabajo.

4. Desempeño con su trabajo. Dificultad para realizar las tareas, desenvolvimiento, y métodos en el trabajo, oportunidades de aprendizaje, apoyo y comunicación entre los trabajadores. Remuneración atractiva, relación justa entre trabajo y sueldo, seguros médicos, vacaciones.

5. Desempeño con el reconocimiento. Valoración del trabajo, sentimiento de reconocimiento por la realización del trabajo, las críticas, oportunidades de crecimiento en la institución.

Por tanto, se concluye según Ghiselli (1998) que el vínculo entre actitudes y capacidades del trabajador, está estrechamente relacionado, y produce como resultado el desenvolvimiento laboral de los colaboradores, el cual influye estrechamente en la consolidación de los objetivos de la empresa.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

El enfoque del estudio de la investigación es cuantitativo porque se utilizó la recolección y análisis de datos numéricos para contestar las preguntas de investigación y así poder probar la hipótesis planteada. Al mismo tiempo confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de la empresa.

El tipo de investigación es aplicada porque se recolectó información ya creada y ayudó a la investigación.

El nivel relacional porque se asocian las variables mediante un patrón predecible para un grupo o población, además tiene como objeto determinar el grado de relación entre ambas variables. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

#### **3.2. Diseño de investigación**

El diseño es transversal ya que el propósito de la investigación es determinar el resultado que se obtenga de la población en un momento preciso, que acontece por única vez.

Así mismo es no experimental porque la investigación se basa en situaciones ya existentes, dentro de las tres Instituciones Educativas. De acuerdo a Hernández (2014) la investigación no experimental es aquella que se lleva a cabo sin previo tratamiento de las variables a investigar; se basa fundamentalmente en la observación de los distintos fenómenos que se manifiestan en contexto real, para su posterior estudio.

Es prospectiva debido a que es un proceso sistematizado, que establece hallazgos a largo plazo para la toma de decisiones actuales.

#### **3.3. Población y muestra**

La población estuvo conformada por los trabajadores de las Instituciones Educativas C1 (I.E. 11019), C2 (I.E. 11015) y C3 (I.E. 10828) de la ciudad de Chiclayo.

Muestra.

No hubo muestra ya que se consideró la misma población por ser una muestra pequeña, esto es debido a que si se sigue reduciendo habría el riesgo de que los resultados obtenidos no sean significativos (Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

La muestra corresponde a 83 personas.

### **3.4. Criterios de Selección**

Por lo dicho en el anterior acápite, la investigación fue censal, ya que abordó al 100% de la población. Por lo tanto, no hubo criterio de selección.

### **3.5. Operacionalización de variables**

Para la variable independiente, Clima Organizacional, las dimensiones son 5:

Realización personal.

Involucramiento laboral.

Supervisión.

Comunicación.

Condiciones laborales.

Para la variable dependiente, Desempeño laboral, las dimensiones son 5:

Desempeño en relación con sus superiores.

Desempeño con las condiciones físicas.

Desempeño con la participación en las decisiones.

Desempeño con su trabajo.

Reconocimiento.

Tabla N° 01. Operacionalización de Variables

Variable	Dimensión	Ítems
Clima Organizacional (Palma, 2000 )	<b>REALIZACIÓN PERSONAL</b>  Plenitud de las capacidades como ser vivo, satisfacción sobre el trabajo que se realiza a partir del crecimiento personal.	Existen oportunidades de progresar en la institución
		La directora se interesa por el éxito de sus trabajadores
		Participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo
		Se valoran los altos niveles de desempeño
		La directora expresa reconocimiento por los logros
		La actividad en las que trabaja le permiten aprender y desarrollarse
		La directora promueve la capacitación que se necesita
		La institución promueve el desarrollo del personal
		Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras
	<b>INVOLUCRAMIENTO LABORAL</b>  Los líderes tienen en consideración que para el cumplimiento de los objetivos, se necesita la colaboración del equipo de trabajo	Se reconocen los logros en el trabajo
		Se siente comprometido con el éxito en la institución
		Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo
		Cada trabajador se considera factor clave para el éxito de la institución
		Los trabajadores están comprometidos con la institución
		En la institución, se hacen mejor las cosas cada día
		Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal
		Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante
		El servicio ofrecido es motivo de orgullo personal
		Hay clara definición de visión, misión y valores de la organización
La organización es buena opción para alcanzar la calidad de vida laboral		

<p style="text-align: center;"><b>SUPERVISIÓN</b></p> <p>Actividades que desarrolla una persona al controlar el trabajo de un grupo de personas.</p>	<p>La directora brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan</p> <p>En la institución se mejoran continuamente los métodos de trabajo</p> <p>La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea</p> <p>Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo</p> <p>Las responsabilidades del puesto están claramente definidas</p> <p>Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades</p> <p>Existen normas y procedimientos como guías de trabajo</p> <p>Los objetivos del trabajo están claramente definidos</p> <p>El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos</p> <p>Existe un trato justo en la institución</p>
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN</b></p> <p>Proceso mediante el cual un individuo se pone en contacto con otro individuo u otra parte de la estructura.</p>	<p>Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo</p> <p>En la institución la información fluye adecuadamente</p> <p>En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa</p> <p>Existen suficientes canales de comunicación</p> <p>Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía</p> <p>En la institución se afrontan y superan los obstáculos</p> <p>La institución fomenta y promueve la comunicación interna</p> <p>La directora escucha los planteamientos que se le hacen</p> <p>Existe colaboración entre el personal</p> <p>Se conocen los avances en las otras áreas de la institución</p>
<p style="text-align: center;"><b>CONDICIONES LABORALES</b></p> <p>Libertad para intervenir en los acuerdos y decisiones de la institución; comodidad para laborar.</p>	<p>Los compañeros de trabajo cooperan entre sí</p> <p>Los objetivos de trabajo son retadores</p> <p>Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades</p> <p>El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien integrado</p> <p>Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede</p> <p>Existe buena administración de los recursos</p>

		La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones
		Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución
		Se dispone de tecnología que facilite el trabajo
		La remuneración está de acuerdo al desempeño de los logros
Desempeño Laboral (Sotomayor, 2013)	<b>DESEMPEÑO EN RELACIÓN CON SUS SUPERIORES</b> Referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.	La proximidad y frecuencia con que es supervisado es buena
		La supervisión que ejercen sobre usted es buena
		Las relaciones personales con sus superiores cumplen sus expectativas como colaborador
		La forma en que los superiores juzgan su trabajo
		El apoyo que recibo de mis superiores me motivan a que me desempeñe mejor
	<b>DESEMPEÑO CON LAS CONDICIONES FÍSICAS</b> El diseño del puesto de trabajo, jornadas, descansos, temperatura, ventilación, iluminación.	La ventilación en la institución lo ayudan a desempeñarme mejor
		La iluminación de su lugar de trabajo lo hace sentir cómodo
		El entorno físico y el espacio del que dispone en la institución lo hace sentir cómodo para desempeñar sus tareas
		La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo lo ayuda a desempeñarse mejor.
		La temperatura en la empresa hace que su trabajo sea más eficiente
	<b>DESEMPEÑO CON LA PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES</b> Nivel de cumplimiento de aspectos laborales como disposiciones y leyes. Participación en las decisiones de su grupo de trabajo. Capacidad para decidir sobre aspectos relacionados a su trabajo.	El grado en que su institución cumple con las disposiciones y leyes laborales.
		Se siente cómodo con la forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales
		Su participación en las decisiones de su área lo hace sentir bien
		Participa activamente en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la Institución
		La igualdad y justicia de trato que recibe en la institución es buena
La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo lo han hecho sentir más eficiente		

<b>DESEMPEÑO CON SU TRABAJO</b> Dificultad para realizar las tareas, desenvolvimiento, y métodos en el trabajo, oportunidades de aprendizaje, apoyo y comunicación entre los trabajadores.	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca hace que trabaje mejor en equipo
	Su trabajo le ofrece oportunidades de hacer las cosas que le gustan
	La satisfacción que le produce su trabajo por sí mismo es buena
	Los objetivos y metas que debe alcanzar van acorde con su desempeño
<b>DESEMPEÑO CON EL RECONOCIMIENTO</b> Valoración del trabajo, sentimiento de reconocimiento por la realización del trabajo, las críticas, oportunidades de crecimiento en la institución.	Las oportunidades de ascenso que tiene son atractivas
	Las oportunidades de capacitación que le ofrece la institución son suficientes
	El salario que usted recibe es proporcional a lo que hace

Fuente: Basado en Palma (2000) y Sotomayor (2013).

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Los instrumentos que se utilizaron para el siguiente estudio, fueron cuestionarios a través de la técnica de la encuesta. El cuestionario a utilizar es Escala Clima Laboral CL-SPC propuesto por Sonia Palma, y el cuestionario de Desempeño Laboral adaptado por Flor Sotomayor.

El cuestionario estuvo compuesto por 10 bloques correspondientes a las siguientes dimensiones (Realización personal = 10 ítems, Involucramiento laboral = 10 ítems, Supervisión = 10 ítems, Comunicación = 10 ítems, Condiciones laborales= 10 ítems, Desempeño en relación con sus superiores= 5 ítems, Desempeño con las condiciones físicas= 5 ítems, Desempeño con la participación en las decisiones= 6 ítems, Desempeño con su trabajo= 4 ítems, y Reconocimiento= 3 ítems) que hacen un total de 73 ítems, tal como se aprecian en las investigaciones de Palma (2000) y Sotomayor (2013).

El cuestionario de Desempeño Laboral fue filtrado a través de un juicio de expertos, para obtener la validez y confiabilidad del instrumento; en tanto que el cuestionario de Clima Laboral de Palma (2000) no, ya que es un instrumento de realidad nacional.

### **3.7. Procedimientos**

El procedimiento que se llevó a cabo consistió en recolectar información actual sobre el Clima organizacional y Desempeño laboral de las siguientes Instituciones Educativas: C1 (I.E. 11019), C2 (I.E. 11015) y C3 (I.E. 10828) de la ciudad de Chiclayo. Por tal motivo, el día 18 de octubre del año 2017 envié una solicitud a cada Institución Educativa para poder recolectar la información necesaria. Obteniendo respuesta los días lunes 23 y martes 24 de octubre.

Luego de un consenso con los directores de cada colegio, los días 07, 08 y 09 de noviembre se realizaron las encuestas a los 83 trabajadores.

Para ello, en la Institución Educativa C1 (I.E. 11019), el día 07 de noviembre a las 09:00 am. se reunieron todos los maestros en la dirección del colegio, y se procedió a repartir la encuesta, la misma que fue desarrollada en ese momento.

En la Institución Educativa C2 (I.E. 11015), las encuestas fueron entregadas a la directora el día 09 de noviembre a las 08:00 am., para que sean repartidas por ella, a la hora de llegada de cada trabajador, tanto para el turno de la mañana, como el de la tarde; los trabajadores estarían encargados de resolverlas y devolverlas a la directora a la hora de salida. Las encuestas fueron recogidas el 10 de noviembre a las 09:00am.

De igual forma en la Institución Educativa C3 (I.E. 10828), los maestros del turno de la mañana se reunieron en la dirección del colegio, el día 08 de noviembre a las 10:30am, y se entregó la encuesta a cada uno, para su inmediata resolución. En el turno tarde se procedió de igual forma, todos los trabajadores se reunieron en la dirección a la hora de receso, 3:30 pm y se hizo entrega de las encuestas, las cuales fueron respondidas en ese mismo momento.

### **3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos**

Para el procesamiento de datos se consideró aplicar una encuesta para determinar la relación entre el Clima organizacional y el Desempeño laboral prevaleciente en las Instituciones Educativas: C1 (I.E. 11019), C2 (I.E. 11015) y C3 (I.E. 10828). Consta de 73 preguntas detalladas específicamente y aplicadas de igual forma a los 83 colaboradores de las Instituciones Educativas C1 (I.E. 11019), C2 (I.E. 11015) y C3 (I.E. 10828); esto fue medido a través de la Escala Clima Laboral CL- SPC de Palma (2000), y el cuestionario de Desempeño Laboral de Sotomayor (2013).

Los resultados fueron presentados en gráficos de barras.

Los resultados obtenidos de cada una de las variables se procesaron en Excel; para luego ser utilizados en el Programa SPSS, y determinar la confiabilidad del instrumento.

### 3.9. Matriz de consistencia

Tabla N° 02. Matriz de Consistencia

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVOS GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>
¿Existe relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño laboral en el sector educativo primario del centro de la ciudad de Chiclayo?	Determinar la relación del clima organizacional con el desempeño laboral de las Instituciones Educativas C1 (I.E. 11019), C2 (I.E. 11015) y C3 (I.E. 10828) de la ciudad de Chiclayo.	Sí existe un grado de correlación significativo fuerte entre el clima organizacional, y el desempeño laboral del sector educativo primario del centro de la ciudad de Chiclayo.
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>
¿Cuál es la realidad problemática del clima organizacional en los 3 colegios en donde se aplicará la investigación?	Analizar la realidad problemática del clima organizacional en cada uno de los tres colegios en donde se aplicará la investigación.	La realidad problemática del colegio C1 (I.E. 11019), en cuanto al clima organizacional es de grado alto, ya que las situaciones laborales de la Institución son percibidas de forma óptima, considerando que los procesos organizativos son manejados oportunamente por la Dirección.
		El colegio C2 (I.E. I.E. 11015), presenta un clima organizacional medio, debido a que la percepción que tiene sobre el trabajo y los miembros de la organización es intermedio.
		El colegio C3 (I.E. 10828) mantiene un clima organizacional medio, dado que elementos como las actitudes del grupo de trabajo, el entorno físico, y los métodos de trabajo no son del todo aprobadas por los trabajadores.

<p>¿Cuál es la dimensión del clima organizacional predominante en los 3 colegios investigados?</p>	<p>Identificar cuál de las dimensiones del clima organizacional es la que predomina en cada uno de los tres colegios investigados.</p>	<p>En el colegio C1 (I.E. 11019), la dimensión del clima organizacional que predomina es realización personal, los trabajadores se sienten plenos respecto al desarrollo de sus capacidades, y satisfechos por el trabajo que realizan.</p> <p>En el caso del colegio C2 (I.E. I.E. 11015), la dimensión del clima organizacional que predomina es supervisión, el trabajo es inspeccionado constantemente, y controlado por los superiores; los mismos orientan a los trabajadores en sus labores.</p> <p>En el caso del colegio C3 (I.E. 10828), la dimensión del clima organizacional que predomina es supervisión, los colaboradores sienten constantemente monitoreado su trabajo por los directivos.</p>
<p>¿Qué tipo de desempeño laboral existe en los 3 colegios estatales?</p>	<p>Determinar el desempeño laboral en los tres colegios estatales.</p>	<p>El desempeño laboral en el colegio C1 (I.E. 11019) es alto. La satisfacción que experimentan los colaboradores en consideración a las capacitaciones que reciben, generan que las fuerzas individuales se unan y den como resultado un mejor desempeño laboral.</p> <p>El desempeño laboral en el colegio C2 (I.E. I.E. 11015) es medio. La competencia y el comportamiento de los trabajadores, intervienen considerablemente en el trabajo.</p> <p>El desempeño laboral en el colegio C3 (I.E. 10828) es medio, las actitudes entre trabajadores, y el rendimiento de sus funciones, se involucran de forma global a la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia

### **3.10. Consideraciones éticas**

Como investigador no hay conflicto de intereses en la investigación.

La presente investigación está orientada a la protección de los sujetos de investigación y a las instituciones educativas: I.E. 11019 – “Señor de la Divina Misericordia”, I.E. 11015- “San Judas Tadeo” y la I.E 10828- “Ex COSOME”; conservando en todo momento la confidencialidad de las distintas fuentes primarias y secundarias. Por lo tanto, como investigadora no hay conflicto de intereses de investigación.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Fiabilidad de los datos estadísticos

Para la confiabilidad de los datos se utilizó la prueba de Alfa de Cronbach. Este análisis se realizó por dimensiones (10 dimensiones).

**Tabla N° 03. Fiabilidad de las dimensiones**

DIMENSIÓN	N° DE ITEMS	ALFA DE CRONBACH GENERAL	ALFA DE CRONBACH POR INSTITUCIONES		
			1	2	3
Realización Personal	10	0.92	0.964	0.752	0.908
		Elevada	Muy elevada	Muy respetable	Elevada
Involucramiento Laboral	10	0.803	0.877	0.443	0.878
		Buena	Muy buena	Mínimamente aceptable	Muy buena
Supervisión	10	0.911	0.953	0.798	0.894
		Elevada	Muy elevada	Muy respetable	Muy buena
Comunicación	10	0.882	0.88	0.801	0.892
		Muy buena	Muy buena	Buena	Muy buena
Condiciones Laborales	10	0.814	0.833	0.757	0.87
		Buena	Buena	Muy respetable	Buena
Desempeño en relación con sus superiores	10	0.775	0.651	0.703	0.861
		Muy respetable	Moderada	Respetable	Muy buena
Desempeño con las condiciones físicas	5	0.747	0.813	0.595	0.813
		Respetable	Buena	Mínimamente aceptable	Buena
Desempeño con la participación en las decisiones	6	0.851	0.95	0.778	0.877
		Muy buena	Muy elevada	Muy respetable	Muy buena
Desempeño con su trabajo	4	0.796	0.92	0.756	0.705
		Muy respetable	Elevada	Muy respetable	Respetable

Reconocimiento	3	0.559	0.757	0.55	0.355
		Mínimamente aceptable	Muy respetable	Mínimamente aceptable	Inaceptable

Fuente: Elaboración propia

Acorde con DeVellis (1991), la escala de valoración que destacó en la investigación fue Muy buena ya que la mayoría de correlaciones obtuvieron puntajes mayores e iguales a 0.85, indicando así que el nivel de confiabilidad es alto.

Las dimensiones con el Alfa de Cronbach más elevado fueron Realización Personal (0.964), Supervisión (0.953) y Desempeño con la participación en las decisiones (0.95); indicativos de la satisfacción personal de los colaboradores sobre su desarrollo en las instituciones, el control que admiten los trabajadores para optimizar la ejecución de las actividades, y la capacidad para decidir sobre situaciones que ocurren en trabajo.

La dimensión con el nivel más bajo según el Alfa de Cronbach fue Reconocimiento en la Institución C2 (I.E. 11015) con una valoración menor a 0.40; lo cual supone para Sotomayor (2013) fuertes críticas y mínimas oportunidades de crecimiento en las instituciones.

## 4.2. Análisis descriptivo de los datos obtenidos en el cuestionario

### 4.2.1. Promedios y Categorías del Clima organizacional en las Instituciones Educativas

Tabla N° 04. Promedios y Categorías del Clima organizacional.

	INSTITUCIÓN 1	INSTITUCIÓN 2	INSTITUCIÓN 3
<b>REALIZACIÓN PERSONAL</b>	36.18	36.26	30.94
CATEGORÍA	<b>Favorable</b>	<b>Favorable</b>	<b>Medio</b>
<b>INVOLUCRAM. LABORAL</b>	30.91	31.29	30.57
CATEGORÍA	<b>Medio</b>	<b>Medio</b>	<b>Medio</b>
<b>SUPERVISIÓN</b>	34.18	33.17	31.66
CATEGORÍA	<b>Favorable</b>	<b>Medio</b>	<b>Medio</b>
<b>COMUNICACIÓN</b>	34.82	32.6	31.69
CATEGORÍA	<b>Favorable</b>	<b>Medio</b>	<b>Medio</b>
<b>CONDICIONES LABORALES</b>	34.73	32.63	32.89
CATEGORÍA	<b>Favorable</b>	<b>Medio</b>	<b>Medio</b>

Fuente: Elaboración propia

Sobre los promedios del Clima organizacional, en la primera dimensión, Realización personal, las instituciones C1 (I.E. 11019) y C2 (I.E. 11015), obtuvieron un promedio de 36 y por tanto, la categoría favorable, ya que los trabajadores se sintieron plenos al desarrollar todas sus capacidades como ser humano; a diferencia de la Institución Educativa C3 (I.E. 10828); que se ubica en la categoría media con un promedio de 30.94,

porque como menciona Palma (2000) se requiere de completa plenitud para que los trabajadores estén satisfechos.

En la dimensión Involucramiento laboral, los 3 colegios obtuvieron un promedio similar y, por consiguiente, la misma categoría, lo cual refleja que el personal de cada escuela se identificó medianamente con la institución y solo cumplían con los objetivos más próximos, sin tomarle importancia a los objetivos de largo plazo que deben ser trabajados poco a poco para lograr la meta.

Por otra parte, en la dimensión Supervisión, solo estuvo en la categoría favorable el colegio C1 (I.E. 11019) con un promedio de 34.18, dado que el control ejercido por la directora de la institución brindó a los trabajadores el apoyo esencial para desarrollar sus tareas, a diferencia de la institución C1 (I.E. 11019) (33.17) y C3 (I.E. 10828) (31.66), que desarrollaron esta dimensión pero a nivel medio, y que Chiavenato (2007) la define como el punto de partida para unas sólidas relaciones humanas, que favorezcan el actuar de los integrantes de la organización.

Por último, en las dimensiones Comunicación y Condiciones Laborales, la categoría favorable solo fue obtenida por la institución C1 (I.E. 11019) con promedio de 34; y los colegios C2 (I.E. 11015) y C3 (I.E. 10828) obtuvieron la categoría media con promedios de 32, lo cual quiere decir que el intercambio comunicativo entre estructuras fue regularmente fluido y se otorgaron los elementos necesarios para cumplir con las funciones, que según Chiavenato (2007) interviene poderosamente en la relación con los demás.

#### 4.2.2. Promedios y Categorías del Desempeño en las Instituciones Educativas

Tabla N° 05. Promedios y Categorías del Desempeño laboral.

	INSTITUCIÓN 1	INSTITUCIÓN 2	INSTITUCIÓN 3
<b>DESEMPEÑO EN RELACIÓN CON SUS SUPERIORES</b>	17.55	15.66	15.67
CATEGORÍA	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Medio</b>
<b>DESEMPEÑO CON LAS CONDICIONES FÍSICAS</b>	13.55	14.31	14.25
CATEGORÍA	<b>Medio</b>	<b>Medio</b>	<b>Medio</b>
<b>DESEMPEÑO CON LA PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES</b>	22.73	22.97	15.58
CATEGORÍA	<b>Alto</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>
<b>DESEMPEÑO CON SU TRABAJO</b>	12.09	12.23	12.03
CATEGORÍA	<b>Medio</b>	<b>Medio</b>	<b>Medio</b>
<b>DESEMPEÑO CON EL RECONOCIMIENTO</b>	9.64	9.26	9.72
CATEGORÍA	<b>Medio</b>	<b>Medio</b>	<b>Medio</b>

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al Desempeño laboral, la dimensión Relación con sus superiores obtuvo en la Institución Educativa C1 (I.E. 11019) un promedio de 17.55 y categoría alta, dado que la directora estuvo dispuesta a tener un trato cercano y afín con sus trabajadores, características desarrolladas a nivel medio por los colegios C2 (I.E.11015) y C3 (I.E. 10828) cuyos promedios fueron de 15.

En la segunda dimensión, Desempeño con las condiciones físicas, todas las instituciones obtuvieron categoría media y promedios de 13 a 14, evidenciando así que los trabajadores contaban con temperatura, iluminación, ruido y ventilación adecuada, y tal como refiere Sotomayor (2013) son elementos básicos para que los trabajadores lleven a cabo sus actividades.

En el Desempeño con la Participación en las decisiones, las instituciones C1 (I.E. 11019) y C2 (I.E. 11015) lograron promedios de 22 y categoría alta, los trabajadores colaboraron en la toma de decisiones del grupo de trabajo y la capacidad para resolver situaciones laborales apropiadamente. Estas condiciones son apoyadas por Likert (1976) quien manifiesta que se crean fuertes lazos entre los colaboradores y directores, a partir de la confianza que existe entre ellos, y la motivación que sienten los trabajadores por la participación que tienen en la organización.

La cuarta dimensión del desempeño, desempeño con su trabajo, generó promedios de 13 y categoría media para las tres instituciones, indicando de esta forma que el moderado desenvolvimiento de los colaboradores en los métodos de trabajo, produce aprendizaje, apoyo y buenas relaciones entre trabajadores.

Finalmente, en la última dimensión, desempeño con el reconocimiento, las 3 instituciones educativas: C1 (I.E. 11019), C2 (I.E. 11015) y C3 (I.E. 10828) alcanzaron un promedio de 9 y una categoría media, advirtiendo que las oportunidades que se les brindó no son muy significativas, y por tal motivo no están totalmente satisfechos respecto al desarrollo laboral. Benítez (2012) sobre esto, expone que el compromiso y participación de los trabajadores permite su crecimiento personal y el de la organización misma ya que, al sentirse involucrados, laboran unificados hacia el mismo propósito.

### Tabla N° 06. Categorías de Spearman

Para clasificar los valores de correlación encontrados se ha tomado de referencia la siguiente tabla:

<b>RANGO</b>	<b>RELACIÓN</b>
- 0.91 a - 1.00	Correlación negativa perfecta
- 0.76 a - 0.90	Correlación negativa muy fuerte
- 0.51 a - 0.75	Correlación negativa considerable
- 0.11 a - 0.50	Correlación negativa media
- 0.01 a - 0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+ 0.01 a + 0.10	Correlación positiva débil
+ 0.11 a + 0.50	Correlación positiva media
+ 0.51 a + 0.75	Correlación positiva considerable
+ 0.76 a + 0.90	Correlación positiva muy fuerte
+ 0.91 a + 1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Basada en Hernández, R. & Fernández, C. (1998)

#### 4.2. Valores de Correlación de Spearman en las Instituciones Educativas.

Tabla N° 07. Correlación de Spearman entre las dimensiones del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral para las Instituciones.

		RealPer			InvLab			Superv			Comun			CondLab			
		C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3	
DesSup	Coef. de correlac.	0.086	0.25	,408 <sup>*</sup>	0.54	-0.14	-0.06	0.093	0.08	,355 <sup>*</sup>	,626 <sup>*</sup>	-0.02	,405 <sup>*</sup>	0.485	-0.07	,457 <sup>**</sup>	
	Categoría			Positiva media						Positiva media	Positiva considerable		Positiva media			Positiva media	
	Sig. (bilateral)	0.802	0.148	0.015	0.086	0.43	0.726	0.785	0.647	0.037	0.039	0.91	0.016	0.131	0.679	0.006	
	N	11	35	35	11	35	35	11	35	35	11	35	35	11	35	35	
DesCoFis	Coef. de correlac.	0.578	0.095	0.312	0.363	-0.17	0.08	0.297	-0.1	0.293	,654 <sup>*</sup>	0.024	0.3	0.549	0.032	0.106	
	Categoría										Positiva considerable						
	Sig. (bilateral)	0.062	0.588	0.068	0.273	0.332	0.649	0.376	0.573	0.087	0.029	0.889	0.08	0.08	0.856	0.546	
	N	11	35	35	11	35	35	11	35	35	11	35	35	11	35	35	
Rho de Spearman	DesDec	Coef. de correlac.	0.434	0.255	,444 <sup>**</sup>	,632 <sup>*</sup>	0.271	0.177	0.29	0.252	,340 <sup>*</sup>	,768 <sup>**</sup>	,369 <sup>*</sup>	0.33	,666 <sup>*</sup>	,373 <sup>*</sup>	0.148
		Categoría			Positiva media	Positiva considerable					Positiva media	Positiva muy fuerte	Positiva media		Positiva considerable	Positiva media	
		Sig. (bilateral)	0.182	0.14	0.008	0.037	0.115	0.309	0.386	0.144	0.046	0.006	0.029	0.053	0.025	0.027	0.396
	N	11	35	35	11	35	35	11	35	35	11	35	35	11	35	35	
DesTra	Coef. de correlac.	0.592	,390 <sup>*</sup>	,515 <sup>**</sup>	,753 <sup>**</sup>	0.113	0.276	0.383	,404 <sup>*</sup>	,499 <sup>**</sup>	,628 <sup>*</sup>	0.263	,358 <sup>*</sup>	0.592	0.019	0.276	
	Categoría		Positiva media	Positiva considerable	Positiva considerable				Positiva media	Positiva media	Positiva considerable		Positiva media				
	Sig. (bilateral)	0.055	0.021	0.002	0.007	0.518	0.109	0.244	0.016	0.002	0.039	0.127	0.035	0.055	0.912	0.109	
	N	11	35	35	11	35	35	11	35	35	11	35	35	11	35	35	
Recn	Coef. de correlac.	,624 <sup>*</sup>	0.31	,405 <sup>*</sup>	,738 <sup>**</sup>	0.076	0.201	0.562	0.237	,540 <sup>**</sup>	,698 <sup>*</sup>	,486 <sup>**</sup>	,383 <sup>*</sup>	,766 <sup>**</sup>	0.171	0.278	
	Categoría	Positiva considerable		Positiva media	Positiva considerable					Positiva considerable	Positiva considerable	Positiva media	Positiva media	Positiva muy fuerte			
	Sig. (bilateral)	0.04	0.07	0.016	0.009	0.666	0.248	0.072	0.171	0.001	0.017	0.003	0.023	0.006	0.325	0.106	
	N	11	35	35	11	35	35	11	35	35	11	35	35	11	35	35	

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

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

La prueba de Spearman proporcionó como resultado la existencia de 28 correlaciones entre las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

El Desempeño en relación con los superiores fue impactado por las dimensiones de la otra variable, en el que la Institución Educativa C3 (I.E. 10828), tuvo significancia en 4 de las 5 correlaciones, todas ellas de categoría positiva media:

En cuanto a la Realización personal (0.408) los trabajadores se sintieron relativamente plenos respecto a la apreciación que tuvieron el director y sub- directora sobre el reconocimiento que daban a sus capacidades como profesionales. Lo mismo ocurrió con la dimensión Supervisión (0.355) la orientación y el control resultaron convenientes para poder guiarlos en el cumplimiento de sus funciones; por lo que Neira (2017) considera que, al desarrollar estas habilidades blandas los directores logran llevar con éxito su gestión, y pueden dirigir a los trabajadores, dándoles la capacidad de crecer y desarrollarse.

Sobre la Comunicación (0.405), la espontaneidad para comunicarse entre trabajadores y directores, les dio el respaldo para compartir ideas que mejoren los procesos educativos; así como en las Condiciones laborales (0.457), la institución aportó la cantidad de elementos para laborar con comodidad; lo cual acorde a Acero (2007), brinda un sentido de pertenencia para trabajar con empatía y voluntad, que le facilita al trabajador la conexión con sus jefes.

Respecto a esta misma dimensión, Desempeño en relación con los superiores, la institución C2 (I.E. 11015) no obtuvo ninguna significancia, y la institución C1 (I.E. 11019) solo obtuvo una correlación de categoría positiva considerable con la dimensión comunicación (0.626), a causa de la fluidez en el intercambio comunicativo con directores, lo que los asistía para comentar, evaluar y compartir libremente opiniones de mejora para la institución. Para Chiavenato (2007) la comunicación es una característica que destaca entre muchas, ya que interviene poderosamente en la relación con los demás. La define como el punto de partida para unas sólidas relaciones humanas, que favorezcan el actuar de los integrantes de la organización.

En cuanto a la segunda dimensión del desempeño, la única correlación que surgió en la institución C1 (I.E. 11019) fue entre Desempeño con las condiciones físicas y Comunicación (0.654), la comunicación fluida entre el personal y la directora, fue indispensable para que los colaboradores contaran con los medios necesarios para laborar cómodamente; y en conjunto, como expresa Milkovich & Boudrem (1994), todas las

competencias, aptitudes, experiencias y condiciones que intervienen en el bienestar y holgura para que cada trabajador pueda desenvolverse cómodamente.

La tercera dimensión, Desempeño con la participación en las decisiones desarrolló importantes significancias en la Institución C1 (I.E. 11019) que se ubicaron en las categorías positiva considerable y positiva muy fuerte:

En la dimensión involucramiento laboral (0.632) los trabajadores se sintieron completamente comprometidos y contribuyeron con sus aportes a los propósitos de la institución, y el grado de libertad para efectuar según su criterio la toma de decisiones fue autónomo, a causa de la apropiada comunicación (0.768) que existía con las directoras del colegio; sobre las condiciones laborales (0.666), los factores con los que contaban para ejecutar con efectividad el trabajo, repercutió en la participación de los colaboradores sobre las diversas situaciones de ocurrencia en el trabajo, que Zans (2017) considera propicias para contribuir al desarrollo y ejecución de las actividades, a partir de las buenas condiciones (0.666) que ofrecía el colegio para laborar.

La siguiente institución que obtuvo significancias de categoría positiva media con la dimensión de Desempeño con la participación en las decisiones, fue la Institución C2 (I.E. 11015), la cual coincidió con las dos correlaciones del colegio C1 (I.E. 11019) ya antes descritas:

Condiciones laborales (0.373), cuyos elementos para laborar fueron suficientes para que los trabajadores cooperaran en las decisiones del grupo de trabajo, ya que tenían una adecuada Comunicación (0.369) que les ayudó a transmitir sus necesidades, y aportar con sus conocimientos al beneficio del colegio; para Panta (2015) estas características resultan indispensables ya que de otra forma eso conllevaría a un desfavorable clima organizacional, en el que los trabajadores laboran en una atmósfera de desconfianza y mínima independencia.

Como últimas correlaciones del Desempeño con la participación en las decisiones, la Institución C3 (I.E. 10828) obtuvo la categoría positiva media en la Realización personal (0.444) ya que los trabajadores no estuvieron altamente motivados ni se sintieron parte importante de la organización, por lo que su participación en temas institucionales fue mínima. Lo mismo ocurrió con la Supervisión (0.340) cuya categoría positiva media demostró que el moderado control de los directores solo admitía algunas recomendaciones y opiniones con las que los trabajadores pretendían cooperar; y tal como expresan Pritchard y Karasick (1987), la toma de decisiones es una de las dimensiones primordiales para

desarrollar un buen clima organizacional, por lo que es importante mencionar que este proceso debe ser compartido entre los distintos niveles jerárquicos.

La cuarta dimensión, Desempeño en el trabajo, genera correlaciones positivas considerables y correlaciones positivas medias.

En la dimensión realización personal, la institución C1 (I.E. 11019) no logra ninguna significancia, en tanto que C2 (I.E. 11015) (0.390) logra la categoría positiva media, los colaboradores laboran de forma medianamente eficaz debido a que aún no desarrollan totalmente sus capacidades; y C3 (I.E. 10828) (0.515) alcanza una categoría positiva considerable, la realización personal y profesional de los trabajadores, genera el buen desempeño en las tareas y métodos de trabajo, e incluso la propuesta de nuevas técnicas; y tal como expresa Harrington (2001), el nivel de ejecución conseguido por el trabajador en la realización de las funciones, trasciende de forma muy relevante en el entusiasmo por haber desarrollado con éxito sus tareas.

La dimensión involucramiento laboral, la única significancia se da en el colegio C1 (I.E. 11019) (0.753) con una categoría positiva considerable, los trabajadores se relacionan estrechamente con el cumplimiento de los objetivos, lo que les proporciona el bienestar necesario para desempeñarse laboralmente y procurar su satisfacción. Sobre esto, La Torre (2012) expresa que los trabajadores se relacionan estrechamente con el cumplimiento de los objetivos cuando se les proporciona el bienestar necesario para desempeñarse laboralmente procurando su satisfacción.

La dimensión supervisión no logra significancia en la primera institución C1 (I.E. 11019) pero en las instituciones C2 (I.E. 11015) (0.404) y C3 (I.E. 10828) (0.499) mantiene una correlación positiva media, demostrando que la supervisión exige el control suficiente en sus colaboradores para que saquen provecho de sus conocimientos y habilidades, y contribuyan al éxito de la organización. Coincidiendo con Likert (1996), quien considera que la adecuada supervisión, estimula a los colaboradores a generar el trabajo en pro de la organización.

La dimensión comunicación, la institución C1 (I.E. 11019) (0.628) tiene una significancia de categoría positiva considerable, la congruente comunicación facultó a los colaboradores de la determinación para laborar; la institución C2 (I.E. 11015) no logró ninguna correlación; y la institución C3 (I.E. 10828) (0.358) consiguió una valoración de categoría positiva media, en que la moderada comunicación entre estructuras organizativas hizo que el trabajo sea regularmente participativo. Robbins (2004) expresa que la

comunicación es una potencial herramienta para dirigir y gestionar el trabajo de los colaboradores.

Finalmente, la dimensión Desempeño con el reconocimiento tuvo significancia en las siguientes dimensiones:

En la dimensión realización personal, la institución C1 (I.E. 11019) (0.624) obtuvo una correlación positiva considerable, ya que la directora del colegio expresaba continuamente su beneplácito por las acciones que los trabajadores realizaban en beneficio de la organización; y en la institución C3 (I.E. 10828) (0.405) la correlación fue positiva media, las valoraciones sobre el trabajo no trascendieron en gran medida sobre el reconocimiento para que los colaboradores sintieran que la buena realización de su trabajo, les daba la oportunidad de ser promovidos a cargos de mayor responsabilidad, u otro reconocimiento a su labor. Según Guillermo (2005) el nivel de compromiso que sientan los trabajadores en el colegio, será el causante del aumento en los niveles de aprovechamiento en la institución.

En la dimensión involucramiento laboral, la única correlación se dio en la institución C1 (I.E. 11019) (0.738) obteniendo la categoría positiva considerable debido a la fuerte identificación de los trabajadores por el colegio y el logro de sus objetivos, que produjo el aumento de los niveles de aprovechamiento en la institución; García (2001) coincide en que el aporte de las competencias de cada individuo, impactan significativamente sobre las metas institucionales.

En la dimensión supervisión, también surge una única correlación en la institución C3 (I.E. 10828) (0.540) con categoría positiva considerable, el buen control e inspección de los directores sobre la labor que se llevaban a cabo en el colegio, repercutió en la motivación e interés de los colaboradores por ejecutar correctamente su trabajo; y a su vez en el alto reconocimiento por los resultados que obtuvieron a partir de ello. Dichas características representan para Sotomayor (2013) una de las principales fuerzas para que el desempeño mejore y sea incentivado con el fin de que se desarrolle exitosamente.

La dimensión comunicación, consigue las 3 correlaciones:

En la institución C1 (I.E. 11019) (0.698) la categoría es positiva considerable, la buena interacción entre trabajadores y directivos produjo una fuerte satisfacción en los directores, que se ve reflejado en la valoración a sus méritos.

En las instituciones educativas C2 (I.E. 11015) (0.486) y C3 (I.E. 10828) (0.383) la categoría es positiva media, la relación entre el personal y los directores es regularmente positiva y generó oportunidades de desarrollo y crecimiento que los colaboradores

consideraban de suma importancia. Concorde a lo que expresó Ghiselli (1998) este vínculo entre ambas dimensiones, consolida al cumplimiento de las tareas y lo encauza a cumplir con los objetivos de la institución.

La dimensión condiciones laborales solo alcanzó una significancia de categoría positiva muy fuerte en la institución C1 (I.E. 11019) (0.766), el alto grado en que los trabajadores estaban conformes con los elementos que les brindó el colegio para cumplir con sus funciones, se relacionó directamente con el reconocimiento a su labor, que fue desarrollada íntegramente alcanzando el nivel de desempeño apropiado. Conforme con Davis y Newstrom (1999) es esencial mantener la fuerza, e identificar aquello que causa la motivación que mueva a la persona a realizar las actividades y lo impulse al buen desempeño.

**4.3. Valores de Correlación de Spearman entre las dimensiones del Clima Organizacional y Desempeño Laboral respectivamente.**

**Tabla N° 08. Correlación entre las dimensiones del Clima Organizacional.**

		RealPer			InvLab			Superv			Comun			CondLab		
		C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3
Rho de Spearman	Coef. de correlac.	1	1	1	0.578	0.313	0.258	<b>,824**</b>	0.258	<b>,771**</b>	<b>,788**</b>	0.319	<b>,745**</b>	<b>,656*</b>	0.065	<b>,479*</b>
	RealPer Categoría							<b>Positiva muy fuerte</b>		<b>Positiva muy fuerte</b>	<b>Positiva muy fuerte</b>		<b>Positiva considerable</b>	<b>Positiva considerable</b>		<b>Positiva media</b>
	Sig. (bilat.)				0.062	0.067	0.098	0.002	0.135	0	0.004	0.426	0	0.028	0.71	0.004
	N	11	35	35	11	35	35	11	35	35	11	35	35	11	35	35
	Coef. de correlac.				1	1	1	<b>,653*</b>	<b>,535**</b>	<b>,553**</b>	<b>,811**</b>	0.276	0.249	<b>,779**</b>	<b>,454**</b>	0.33
	InvLab Categoría							<b>Positiva considerable</b>	<b>Positiva considerable</b>	<b>Positiva considerable</b>	<b>Positiva muy fuerte</b>			<b>Positiva muy fuerte</b>	<b>Positiva media</b>	
	Sig. (bilat.)							0.029	0.001	0.001	0.002	0.108	0.149	0.005	0.006	0.053
	N				11	35	35	11	35	35	11	35	35	11	35	35
	Coef. de correlac.							1	1	1	<b>,744**</b>	<b>,401*</b>	<b>,680**</b>	<b>,677*</b>	0.076	<b>,434*</b>
	Superv Categoría										<b>Positiva considerable</b>	<b>Positiva media</b>	<b>Positiva considerable</b>	<b>Positiva considerable</b>		<b>Positiva media</b>
	Sig. (bilat.)										0.009	0.017	0	0.022	0.664	0.009
	N							11	35	35	11	35	35	11	35	35
	Coef. de correlac.										1	1	1	<b>,858*</b>	<b>,358*</b>	<b>,404*</b>
	Comun Categoría													<b>Positiva muy fuerte</b>	<b>Positiva media</b>	<b>Positiva media</b>
	Sig. (bilat.)													0.001	0.034	0.016
	N										11	35	35	11	35	35
Coef. de correlac.													1	1	1	
CondLab Categoría																
Sig. (bilat.)																
N													11	35	35	

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

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

En las dimensiones del Clima Organizacional, la Institución Educativa C2 (I.E. 11015) no obtuvo ninguna relación de significancia sobre la dimensión realización personal, a diferencia de las instituciones C1 (I.E. 11019) (0.824) y C3 (I.E. 10828) (0.771), cuyas correlaciones fueron iguales sobre la dimensión supervisión, haciendo referencia a la plenitud de los colaboradores sobre el control que ejerce la directora en base al trabajo realizado; que acorde con Guerrero (1996) fomenta la mejora en el desempeño de sus tareas e incentiva el desarrollo de sus capacidades.

En lo que concierne a la dimensión Comunicación, la institución C1 (I.E. 11019) (0.788) alcanzó una correlación positiva muy fuerte, los trabajadores se sintieron satisfechos dado que la oportuna comunicación con la directora creó un buen ambiente para trabajar que los hizo apreciar su entorno institucional; lo mismo ocurrió en la institución C3 (I.E. 10828) (0.745), cuya correlación positiva considerable generó también, sentimientos de complacencia en los colaboradores. No obstante, en la relación con la dimensión condiciones laborales, C3 (I.E. 10828) (0.479) tuvo una significancia positiva media, los trabajadores se sintieron regularmente favorecidos sobre las disposiciones que requerían para llevar a cabo su trabajo. A diferencia de la institución C1 (I.E. 11019) (0.656) que evidenció una correlación positiva considerable, en base a las condiciones para trabajar que le ofrecía la institución a cada colaborador y originó realización personal y profesional en ellos. Para Pulido 2003 citado en Chiang (2010) estos elementos son los que determinan en gran medida el tipo de clima que percibe el trabajador, y sobre el cual plasmará su desempeño en la organización.

Sobre la segunda dimensión, involucramiento laboral, las tres instituciones: C1 (I.E. 11019) (0.653), C2 (I.E. 11015) (0.535) y C3 (I.E.10828) (0.553) alcanzaron correlaciones positivas considerables con la dimensión supervisión; la idónea orientación y control de la directora sobre el cumplimiento de los objetivos produjo el compromiso y la identificación de los colaboradores por alcanzar las metas institucionales; que según Benites (2012) son respuesta directa sobre el cumplimiento de actividades, ya que trabajar con un rumbo adecuado, y sobre las metas fijas a las que hay que llegar es que se produce el compromiso con la institución. Además de ello, la institución C1 (I.E. 11019) logró en las dimensiones comunicación (0.811) y condiciones laborales (0.779) correlaciones positivas muy fuertes, a partir de la cercanía y confianza que le admitía a solicitar los elementos para laborar con bienestar y entera comodidad.

En la tercera dimensión, supervisión, la institución C1 (I.E. 11019) obtuvo dos correlaciones positivas considerables, con las dimensiones comunicación (0.744) y condiciones laborales (0.677), el control que efectuó la directora provocó que entre colaboradores existiera un constante intercambio de información, que les dio la potestad de organizarse y comunicar sus necesidades. A partir del nivel de ejecución conseguido por el trabajador, Harrington (2001) coincide en que se fortalece la buena interrelación entre trabajadores y los motiva a mejorar las propias tareas e incentiva el trabajo en equipo.

La institución C2 (I.E. 10828) (0.401) solo logró una correlación de significancia positiva media con la dimensión comunicación, la supervisión ejercida por los directivos tuvo una relación intermedia con la comunicación ya que no fueron correctamente expresadas las orientaciones que debían recibir para desempeñarse exitosamente.

La institución C3 (I.E. 10828) consiguió una correlación positiva considerable con la dimensión comunicación (0.680) es decir, existió una relación adecuada en base al control que los directores ejercían, y que a partir del nivel de ejecución se fortaleció la relación entre ellos y los motivó a mejorar las propias tareas e incentivó el trabajo en equipo; y finalmente obtuvo una correlación positiva media con la dimensión condiciones laborales (0.434); puesto que la supervisión cumplió moderadamente con brindar las disposiciones que los trabajadores necesitaban. Acero (2007) coincide en que la buena información y el equipamiento son el arma fundamental para llevar a cabo las tareas.

Por último, la relación entre la dimensión comunicación y condiciones laborales fue positiva media en las instituciones C2 (I.E. 11015) (0.358) y C3 (I.E. 10828) (0.404), la básica intercomunicación entre las diversas estructuras tuvo una estrecha relación con la conformidad de los trabajadores sobre las disposiciones que le ofreció la organización para cumplir con sus ocupaciones. Desde otro ángulo, en la institución educativa C1 (I.E. 11019) (0.858) los trabajadores admitieron que el colegio les proporcionó variados e importantes elementos para cumplir con sus funciones; y esto a través de la adecuada comunicación que había entre ellos para solicitar e informar aquello que necesitaban. De acuerdo con Guerrero (1996) dichas características fomentan la innovación de políticas para el buen aprovechamiento en las labores y favorecen la realización de metas organizacionales.

Tabla N° 09. Correlación entre las dimensiones del Desempeño Laboral.

	DesSup			DesCoFis			DesDec			DesTra			Recn		
	C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3
<b>DesSup</b>	1	1	1	0.543	0.258	,558**	<b>,857**</b>	0.326	<b>,524**</b>	0.418	<b>,348*</b>	<b>,451**</b>	0.253	0.14	<b>,374*</b>
Coef. de correlac.							<b>Positiva muy fuerte</b>		<b>Positiva considerable</b>		<b>Positiva media</b>	<b>Positiva media</b>			<b>Positiva media</b>
Categoría															
Sig. (bilat.)				0.085	0.134	0	0.001	0.056	0.001	0.201	0.041	0.007	0.453	0.442	0.027
N	11	35	35	11	35	35	11	35	35	11	35	35	11	35	35
<b>DesCoFis</b>				1	1	1	<b>,815**</b>	0.323	<b>,757**</b>	<b>,628*</b>	0.049	<b>,698**</b>	0.403	0.047	<b>,588**</b>
Coef. de correlac.							<b>Positiva muy fuerte</b>		<b>Positiva considerable</b>	<b>Positiva considerable</b>		<b>Positiva considerable</b>			<b>Positiva considerable</b>
Categoría															
Sig. (bilat.)							0.002	0.058	0	0.039	0.782	0	0.219	0.787	0
N				11	35	35	11	35	35	11	35	35	11	35	35
<b>DesDec</b>							1	1	1	<b>,604*</b>	0.24	<b>,821**</b>	0.456	<b>,355*</b>	<b>,659**</b>
Coef. de correlac.										<b>Positiva considerable</b>		<b>Positiva muy fuerte</b>		<b>Positiva media</b>	<b>Positiva considerable</b>
Categoría															
Sig. (bilat.)										0.049	0.164	0	0.158	0.037	0
N							11	35	35	11	35	35	11	35	35
<b>DesTra</b>										1	1	1	<b>,713*</b>	<b>,573**</b>	<b>,756**</b>
Coef. de correlac.													<b>Positiva considerable</b>	<b>Positiva considerable</b>	<b>Positiva considerable</b>
Categoría															
Sig. (bilat.)													0.014	0	0
N										11	35	35	11	35	35
<b>Recn</b>													1	1	1
Coef. de correlac.															
Categoría															
Sig. (bilat.)															
N													11	35	35

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

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Respecto a las dimensiones del Desempeño Laboral, la dimensión Desempeño en relación con los superiores, mantuvo una relación positiva muy fuerte con la dimensión desempeño con participación en las decisiones, en la institución C1 (I.E. 11019) (0.857), ya que los trabajadores de la I.E. Señor de la Divina Misericordia estaban completamente satisfechos con su crecimiento personal y profesional, y esto repercutió fuertemente en la participación que tienen en la institución, para decidir sobre las distintas situaciones que ocurrían en el trabajo. En la misma dimensión, la institución C3 (I.E. 10828) (0.524) obtuvo una correlación positiva considerable puesto que los factores que influían en su confort, tales como limpieza, temperatura e iluminación del lugar de trabajo tuvieron rangos adecuados; sobre las demás dimensiones, desempeño con el trabajo (0.451) y reconocimiento (0.374), la correlación es positiva media, la elemental relación de los trabajadores con los directores provocó un moderado desenvolvimiento respecto a las tareas que desarrollaban, dado que los colaboradores no contaban con el nivel de satisfacción adecuado para que el contexto en el que llevaban a cabo sus obligaciones, promoviera según Davis & Newstrom (1999) el incremento de sus capacidades y el reconocimiento de las mismas.

Sobre la institución C2 esta solo logró una correlación de significancia positiva media con la dimensión desempeño en el trabajo, dado que los aspectos de control e interrelación con las directoras no generó mayores oportunidades de aprendizaje, apoyo y comunicación entre trabajadores.

En cuanto a la segunda dimensión, Desempeño con las condiciones físicas, la institución C1 (I.E. 11019) obtuvo dos significancias:

Correlación positiva muy fuerte, con la dimensión desempeño con participación en las decisiones (0.815), puesto que el colegio contaba con todas las disposiciones para laborar y participar de las ocurrencias que se presentaban en la institución; y correlación positiva considerable con la dimensión desempeño en el trabajo (0.628), dado que los elementos para laborar fueron pertinentemente otorgados y aportaron en el proceso y finalización del desarrollo de cada tarea. Coincidiendo con García (2001) que para poder lograr grandes impactos en los objetivos de la organización, se requiere de la participación, disposición y actitud que adopta cada colaborador.

La institución C2 (I.E. 10828) no obtuvo ninguna significancia con la relación de esta dimensión.

La institución C3 (I.E. 10828) consiguió tres correlaciones de categoría positiva considerable, con las dimensiones desempeño con participación en las decisiones (0.757),

desempeño en el trabajo (0.698) y desempeño con el reconocimiento (0.588); este último trascendió a nuevas oportunidades de crecimiento dentro de la institución por el buen rendimiento de los trabajadores y la participación que tenían sobre las actividades, a partir de los factores laborales con los que cada colaborador realizaba sus actividades. Para La Torre (2012) estos factores representan las principales causas para lograr el bienestar que los trabajadores necesitan para desempeñarse laboralmente.

La tercera dimensión del desempeño es Desempeño con participación en las decisiones, la Institución C1 (I.E. 11019) (0.604) y la Institución C3 (I.E. 10828) (0.821) obtuvieron correlaciones positivas considerable y muy fuerte con la dimensión de Desempeño con el trabajo, lo cual evidenció que el deber compartido de tomar decisiones entre los trabajadores y los directores, repercutió en el desenvolvimiento y métodos de trabajo óptimos; que Sotomayor (2013) destaca en que deben ser desarrollados y trabajados a la misma vez para conseguir un completo desempeño laboral.

La otra dimensión que se relacionó con Desempeño con participación en las decisiones fue desempeño con el reconocimiento, en la Institución C3 (I.E. 10828) (0.659) la correlación fue positiva considerable, por la alta valoración de los directores, lo cual otorgó la seguridad y sentimiento de valía que requerían los colaboradores; en la Institución C2 (I.E. 11015) (0.355) la correlación fue positiva media, la colaboración en la toma de decisiones del grupo de trabajo y la capacidad para resolver situaciones laborales, produjo un moderado reconocimiento hacia los trabajadores; siendo para Zans (2017) el reconocimiento, un instrumento valioso para tener profesionales más productivos, contentos con su trabajo que realicen una labor con un alto nivel de calidad.

Finalmente, la dimensión Desempeño en el trabajo se relacionó con la dimensión Desempeño con el Reconocimiento con la misma categoría positiva considerable en las 3 instituciones: C1 (I.E. 11019) (0.713), C2 (I.E. 11015) (0.573) y C3 (I.E. 10828) (0.756), manifestando así que el alto nivel de desenvolvimiento y sistematización del trabajo creó notables oportunidades de desarrollo personal y profesional. Faria (1995) coincide en que esto no es más que el resultado de las actitudes de los trabajadores, frente a las tareas que su cargo exige y que es promovida por el reconocimiento de su labor por parte de los directores.

## V. CONCLUSIONES

La relación del clima organizacional con el desempeño laboral de las Instituciones Educativas C1 (I.E. 11019), C2 (I.E. 11015) y C3 (I.E. 10828) de la ciudad de Chiclayo tienen una correlación significativa, según las pruebas de Spearman, ya que el grado en que se desarrolle el clima organizacional, repercutirá en la misma proporción al desempeño laboral. Coincidiendo así con la teoría científica seleccionada para el marco teórico, que evidencia que un buen clima organizacional trasciende en un óptimo y eficiente desempeño laboral. Tal como muestra las evidencias de los antecedentes.

### **O.E.1.: Comparar los promedios y categorías de las dimensiones de clima organizacional en las tres instituciones educativas.**

En la dimensión Realización personal, las instituciones C1 (I.E. 11019) y C2 (I.E. 11015) obtuvieron como promedio 36.18 y 36.26 respectivamente, ubicándose en la categoría alta, lo cual refleja que los trabajadores se sienten plenos al desarrollar todas sus capacidades como ser humano, y están satisfechos sobre las labores que desarrollan; a diferencia de la Institución Educativa C3 (I.E. 10828); que obtiene un promedio de 30.94 y se ubica en la categoría media, ya que los trabajadores aún no perciben un mayor crecimiento personal y profesional.

En la dimensión Involucramiento laboral, los 3 colegios consiguen un promedio similar (31), y por tanto la misma categoría, lo cual refleja que el personal de cada escuela se identifica medianamente con la institución y solo cumplen con los objetivos más próximos, sin tomarle importancia a los objetivos de largo plazo que deben ser trabajados poco a poco para lograr la meta.

En las dimensiones Supervisión, Comunicación y Condiciones laborales, la única institución que obtiene categoría favorable es la I.E. C1 (I.E. 11019) con un promedio de 34. Debido a la oportuna orientación, intercambio comunicativo y agradables condiciones para laborar, se produjo una alta motivación e interés de los colaboradores por desempeñarse eficientemente. En tanto que los colegios C2 (I.E. 11015) y C3 (I.E. 10828) obtienen promedio y categoría media; lo cual quiere decir que hay una austera inspección por parte de los directores; la comunicación entre estructuras es regularmente fluida y se requieren más elementos para cumplir con las funciones en ambas instituciones.

**O.E.2.: Comparar los promedios y categorías de las dimensiones de desempeño laboral en las tres instituciones educativas.**

En la dimensión Relación con sus superiores solo la Institución Educativa C1 (I.E. 11019) logra categoría alta, ya que el promedio que es de 17.55, reflejando así que la directora está dispuesta a tener un trato cercano y afín con sus trabajadores; características desarrolladas a nivel medio por los colegios C2 (I.E. 11015) y C3 (I.E. 10828), cuyos promedios fueron de 15.66 y 15.67 respectivamente, ya que se necesita fortalecer las interrelaciones humanas entre las diversas estructuras.

Sobre la segunda dimensión, Desempeño con las condiciones físicas, todas las instituciones obtienen categoría media y promedio de 14, lo cual evidencia que los trabajadores cuentan con los elementos básicos para que lleven a cabo sus actividades, como: temperatura, iluminación, ruido y ventilación.

En la dimensión Desempeño con la Participación en las decisiones, los trabajadores de las instituciones C1 (I.E. 11019) y C2 (I.E. 11015), alcanzan un promedio de 22, correspondiente a la categoría alta, dado que los trabajadores se sienten completamente comprometidos y contribuyen con sus aportes a los propósitos de la institución. No obstante, la última institución, I.E. C3 (I.E. 10828) tiene como promedio 15.58 y categoría media, ya que los trabajadores colaboran en la toma de decisiones del grupo de trabajo, pero no sienten el grado de libertad que les permita ejecutar según su criterio la toma de decisiones.

En la cuarta dimensión, Desempeño en el trabajo, las tres instituciones obtienen promedio 12 y categoría media, indicando de esta forma que el moderado desenvolvimiento de los colaboradores en los métodos de trabajo, produce aprendizaje, apoyo y buenas relaciones.

Por último, en la dimensión Desempeño con el reconocimiento, la categoría que logran las instituciones C1 (I.E. 11019), C2 (I.E. 11015) y C3 (I.E. 10828) es de nivel medio y promedio 9, advirtiendo de esta forma que las oportunidades profesionales que se les brinda no son muy significativas para su crecimiento personal, y por tal motivo no se están completamente satisfechos para desempeñarse laboralmente.

**O.E.3.: Comparar entre las tres instituciones educativas, los grados de correlación encontrados entre las dimensiones de clima organizacional y desempeño laboral respectivamente.**

En la Institución Educativa C3 (I.E. 10828), el desempeño en relación con los superiores es impactado por 4 de las 5 dimensiones del clima organizacional: realización personal, supervisión, comunicación y condiciones laborales; cada una con una correlación positiva media, demostrando así que los trabajadores se sienten relativamente plenos respecto a la apreciación que tienen el director y sub- directora sobre su labor; la orientación y el control resultan también convenientes para guiarlos en sus tareas; la fluidez y espontaneidad del intercambio comunicativo les brinda el respaldo suficiente para comentar, evaluar y compartir libremente ideas que mejoren los procesos educativos; y las condiciones laborales aportan una cantidad de elementos para laborar con comodidad. Respecto a las demás instituciones, la institución C2 (I.E. 11015) no obtiene ninguna correlación, y la institución C1 (I.E. 11019) solo una, con la dimensión comunicación, cuya significancia es considerable a causa de la buena interrelación que caracteriza a directores y colaboradores.

En cuanto a la segunda dimensión, la única correlación que surge es entre Desempeño con las condiciones físicas y Comunicación, con una correlación positiva considerable en el colegio C1 (I.E. 11019); ya que la relación locuaz y fluida entre el personal y la directora es indispensable para que los colaboradores cuenten con los medios necesarios para laborar.

En la tercera dimensión, Desempeño con la participación en las decisiones, solo la institución C3 (I.E. 10828) obtiene significancia en la dimensión realización personal, la cual es positiva media y evidencia que los trabajadores no estuvieron altamente motivados ni se sintieron parte importante de la organización, por lo que su participación en temas institucionales fue mínima; lo mismo ocurre con la dimensión supervisión, cuya categoría positiva media crea un moderado control de los directores que solo admitía algunas recomendaciones y opiniones con la que los trabajadores pretenden cooperar.

En la relación de desempeño con participación en las decisiones e involucramiento laboral, la única significancia que ocurre es en la institución C1 (I.E. 11019), la categoría positiva considerable, los trabajadores se sienten completamente comprometidos y contribuyen con sus aportes a los propósitos de la institución, y el grado de libertad para efectuar según su criterio la toma de decisiones es autónomo.

En la relación de desempeño con participación en las decisiones y las dimensiones comunicación y condiciones laborales, la institución C3 (I.E. 10828) no tiene ninguna significancia, a diferencia de las instituciones C1 (I.E. 11019) y C2 (I.E. 11015) que logran la categoría positiva muy fuerte y positiva media, respectivamente. El desenvuelto intercambio de ideas, opiniones, y propuestas; produce en los trabajadores la satisfacción y sentimiento de pertenencia necesarios para comunicar con libertad sus necesidades y aportar con sus conocimientos a los planes educativos.

La cuarta dimensión, Desempeño en el trabajo, genera correlaciones positivas considerables y correlaciones positivas medias.

En la dimensión realización personal, la institución C1 (I.E. 11019) no logra ninguna significancia, en tanto que C2 (I.E. 11015) logra la categoría positiva media, los colaboradores laboran de forma medianamente eficaz debido a que aún no desarrollan totalmente sus capacidades; y C3 (I.E. 10828) alcanza una categoría positiva considerable, la realización personal y profesional de los trabajadores, genera el buen desempeño en las tareas y métodos de trabajo, e incluso la propuesta de nuevas técnicas.

En la dimensión involucramiento laboral, la única significancia se da en el colegio C1 (I.E. 11019) con una categoría positiva considerable, los trabajadores se relacionan estrechamente con el cumplimiento de los objetivos, lo que les proporciona el bienestar necesario para desempeñarse laboralmente y procurar su satisfacción.

En la dimensión supervisión la primera institución C1 (I.E. 11019) no logra significancia, pero en las instituciones C2 (I.E. 11015) y C3 (I.E. 10828) mantiene una correlación positiva media, demostrando que la supervisión exige el control suficiente en sus colaboradores para que saquen provecho de sus conocimientos y habilidades, y contribuyan al éxito de la organización.

En la dimensión comunicación, la institución C1 (I.E. 11019) tiene una significancia de categoría positiva considerable, la congruente comunicación faculta a los colaboradores de la determinación para laborar; la institución C2 (I.E. 11015) no logra ninguna correlación; y la institución C3 (I.E. 10828) consigue una valoración de categoría positiva media, en que la moderada comunicación entre estructuras organizativas hizo que el trabajo sea regularmente participativo.

Finalmente, la dimensión Desempeño con el reconocimiento tiene significancia en las dimensiones:

En la dimensión realización personal, la institución C1 (I.E. 11019) obtiene una correlación positiva considerable, ya que la directora del colegio expresa continuamente su

beneplácito por las acciones que los trabajadores realizan en beneficio de la organización; y en la institución C3 (I.E. 10828) la correlación es positiva media, las valoraciones sobre el trabajo no trascienden en gran medida sobre el reconocimiento para que los colaboradores sientan que la buena realización de su trabajo, les provee la oportunidad de ser promovidos a cargos de mayor responsabilidad, u otro reconocimiento a su labor.

En la dimensión involucramiento laboral, la única correlación se da en la institución C1 (I.E. 11019) obteniendo la categoría positiva considerable debido a la fuerte identificación de los trabajadores por el colegio, y el logro de sus objetivos, produce el aumento de los niveles de aprovechamiento en la institución.

En la dimensión supervisión, también surge una única correlación en la institución C3 (I.E. 10828) con categoría positiva considerable, el buen control e inspección de los directores sobre la labor que se lleva a cabo en el colegio, repercute en la motivación e interés de los colaboradores por ejecutar correctamente su trabajo; y a su vez en el alto reconocimiento por los resultados que obtienen a partir de ello.

La dimensión comunicación, consigue las 3 correlaciones:

En la institución C1 (I.E. 11019) la categoría es positiva considerable, la buena interacción entre trabajadores y directivos produce una fuerte satisfacción en los directores, que se ve reflejado en la valoración a sus méritos.

En las instituciones educativas C2 (I.E. 11015) y C3 (I.E. 10828) la categoría es positiva media, la relación entre el personal y los directores es regularmente positiva y produce oportunidades de desarrollo y crecimiento que los colaboradores consideran de suma importancia.

La dimensión condiciones laborales solo alcanza una significancia de categoría positiva muy fuerte en la institución C1 (I.E. 11019), el alto grado en que los trabajadores están conformes con los elementos que les brinda el colegio para cumplir con sus funciones, se relaciona directamente con el reconocimiento a su labor, que es desarrollada íntegramente alcanzando el nivel de desempeño apropiado.

#### **O.E.4.: Determinar el grado de correlación entre las dimensiones de clima organizacional en cada institución educativa.**

En las dimensiones del Clima Organizacional, la Institución Educativa C2 (I.E. 11015) no logra ninguna significancia en la dimensión realización personal, a diferencia de las instituciones C1 (I.E. 11019) y C3 (I.E. 10828), que obtienen correlación positiva

muy fuerte con la dimensión Supervisión, haciendo esto referencia a la plenitud de los colaboradores sobre el control que ejerce la directora en base a las tareas que desarrollan.

En lo que concierne a la dimensión Comunicación, la institución C1 (I.E. 11019) alcanza una correlación positiva muy fuerte, los trabajadores se sienten satisfechos dado que la oportuna comunicación con la directora crea un buen ambiente para trabajar, que los hace apreciar su entorno institucional; lo mismo ocurre en la institución C3 (I.E. 10828), cuya correlación positiva considerable genera también, sentimientos de complacencia en los colaboradores. No obstante, en la relación con la dimensión condiciones laborales surge una significancia positiva media, los trabajadores se sienten regularmente favorecidos sobre las disposiciones que requieren para llevar a cabo su trabajo. A diferencia de la institución C1 (I.E. 11019) que evidencia una correlación positiva considerable, en base a las condiciones para trabajar que le ofrece la institución a cada colaborador y origina realización en ellos.

Sobre la segunda dimensión, involucramiento laboral, las tres instituciones alcanzaron correlaciones positivas considerables con la dimensión supervisión; la idónea orientación y control de la directora sobre el cumplimiento de los objetivos produce el compromiso y la identificación de los colaboradores por alcanzar las metas institucionales. Además de ello, la institución C1 (I.E. 11019) logra en las dimensiones comunicación y condiciones laborales correlaciones positivas muy fuertes, a partir de la cercanía y confianza que le admitía a solicitar los elementos para laborar con bienestar y entera comodidad.

En la tercera dimensión, supervisión, la institución C1 (I.E. 11019) obtiene dos correlaciones positivas considerables, con las dimensiones comunicación y condiciones laborales, el control que efectúa la directora produce que entre colaboradores haya un constante intercambio de información, que les da la potestad de organizarse y comunicar sus necesidades.

La institución C2 (I.E. 10828) solo obtiene una correlación de significancia positiva media con la dimensión comunicación, la supervisión ejercida por los directivos tiene una relación intermedia con la comunicación ya que no son correctamente expresadas las orientaciones que deben recibir para desempeñarse exitosamente.

La institución C3 (I.E. 10828) consigue una correlación positiva considerable con la dimensión comunicación, es decir, hay una relación adecuada en base al control que los directores ejercen, y que a partir del nivel de ejecución que consiguen, fortalece la relación entre ellos y los motiva a mejorar las propias tareas e incentiva el trabajo en equipo; y

finalmente obtiene una correlación positiva media con la dimensión condiciones laborales; puesto que la supervisión cumple moderadamente con brindar las disposiciones que los trabajadores requieren.

Por último, la relación entre la dimensión comunicación y condiciones laborales es positiva media en las instituciones C2 (I.E. 11015) y C3 (I.E. 10828), la básica intercomunicación entre las diversas estructuras tiene estrecha relación con la conformidad de los trabajadores sobre las disposiciones que le ofrecía la organización para cumplir con sus ocupaciones. Desde otro ángulo, en la institución educativa C1 (I.E. 11019) los trabajadores admiten que el colegio les proporciona variados e importantes elementos para cumplir con sus funciones; y esto a través de la adecuada comunicación que mantienen entre ellos para solicitar e informar lo que necesitan.

**O.E.5.: Determinar el grado de correlación entre las dimensiones de desempeño laboral en cada institución educativa.**

Respecto a las dimensiones del Desempeño Laboral, la relación entre Desempeño en relación con los superiores y desempeño con participación en las decisiones, la institución C1 (I.E. 11019) mantiene una relación positiva muy fuerte, ya que los trabajadores de la I.E. Señor de la Divina Misericordia se sienten completamente satisfechos con su crecimiento personal y profesional, y esto repercute fuertemente en la participación que tienen en la institución, para decidir sobre las distintas situaciones que ocurren en el trabajo. En la misma dimensión, la institución C3 (I.E. 10828) obtiene una correlación positiva considerable puesto que los factores que influyen en su confort, tales como limpieza, temperatura e iluminación del lugar de trabajo tienen rangos adecuados; sobre las demás dimensiones, desempeño con el trabajo y reconocimiento, la correlación es positiva media, la elemental relación de los trabajadores con los directores provoca un moderado desenvolvimiento respecto a las tareas que desarrollan, dado que los colaboradores no cuentan con el nivel de satisfacción adecuado para que el contexto en el que llevan a cabo sus obligaciones, promuevan el incremento de sus capacidades y el reconocimiento de las mismas.

Sobre la institución C2 (I.E. 11015) esta solo logra una correlación de significancia positiva media con la dimensión desempeño en el trabajo, dado que los aspectos de control e interrelación con las directoras no genera mayores oportunidades de aprendizaje, apoyo y comunicación entre trabajadores.

En cuanto a la segunda dimensión, Desempeño con las condiciones físicas, la institución C1 (I.E. 11019) obtiene dos significancias:

Correlación positiva muy fuerte, con la dimensión desempeño con participación en las decisiones, puesto que el colegio cuenta con todas las disposiciones para laborar y participar de las ocurrencias que se presentan en la institución; y correlación positiva considerable con la dimensión desempeño en el trabajo, dado que los elementos para laborar son pertinentemente otorgados y aportan en el proceso y finalización del desarrollo de cada tarea.

La institución C2 (I.E. 10828) no tiene significancia en ninguna dimensión.

La institución C3 (I.E. 10828) consigue tres correlaciones de categoría positiva considerable, con las dimensiones desempeño con participación en las decisiones, desempeño en el trabajo y desempeño con el reconocimiento; este último trasciende a nuevas oportunidades de crecimiento dentro de la institución por el buen rendimiento de los trabajadores y la participación que tienen sobre las actividades, a partir de los factores laborales con los que cada colaborador lleva a cabo la realización de sus actividades.

La tercera dimensión del desempeño es Desempeño con participación en las decisiones, la Institución C1 (I.E. 11019) y la Institución C3 (I.E. 10828) obtienen correlaciones positivas considerable y muy fuerte con la dimensión de Desempeño con el trabajo, lo cual evidencia que el deber compartido de tomar decisiones entre los trabajadores y los directores, repercute en el desenvolvimiento y métodos de trabajo óptimos.

La otra dimensión que se relaciona con Desempeño con participación en las decisiones es desempeño con el reconocimiento, en la Institución C3 (I.E. 10828) la correlación es positiva considerable, por la alta valoración de los directores, lo cual otorga la seguridad y sentimiento de valía que requieren los colaboradores; en la Institución C2 (I.E. 11015) la correlación es positiva media, la colaboración en la toma de decisiones del grupo de trabajo y la capacidad para resolver situaciones laborales, produce un moderado reconocimiento hacia los trabajadores.

Finalmente, la dimensión Desempeño en el trabajo se relaciona con la dimensión Desempeño con el Reconocimiento en las 3 instituciones: C1 (I.E. 11019), C2 (I.E. 11015) y C3 (I.E. 10828) con la misma categoría, positiva considerable, evidenciando así el alto nivel de desenvolvimiento y sistematización del trabajo, creando notables oportunidades de desarrollo personal y profesional.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Se recomienda encuestas una vez por año para el diagnóstico de Clima organizacional que ayuden a los directivos a diagnosticar cuáles son las áreas que necesitan apoyo y deben ser fortalecidas a través de planes de involucramiento y compromiso laboral de los trabajadores en la institución educativa.

A fin de incrementar la valoración del Desempeño laboral, se recomienda a los directores evaluar a través del cuestionario de Sotomayor (2013) la escala del desempeño en la que se encuentran sus trabajadores, para así tomar las medidas de mejora cuando sea necesario.

Se sugiere también, considerar si las medidas de la investigación han surgido efecto en la percepción de los colaboradores y su rendimiento laboral en las instituciones educativas.

## VII. LISTA DE REFERENCIAS

- Acero, L. (2007). Clima y comportamiento en la organización. Caracas: Los Andes.
- Alcocer, A. (2003). La organización empresarial. Lima: Cultura. p.90
- Anónimo. (2017). CADE Educación 2017. Recuperado:  
<https://gestion.pe/cade-2017/cade-educacion-2017-lograr-director-colegio-lidere-aulas-143099>
- Barrios, M. (2015). Desempeño docente en el Clima Organizacional en el Liceo Nacional Bolivariano Taguanes Ner (050) Tinaquillo- Estado Cojedes. Universidad de Carabobo.
- Benítez, I. (2012). Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores del Consorcio la Arena S.A.C. Universidad Nacional de Trujillo.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México: Trillas.
- Brunet, L. (2002). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas
- Chiang, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas. P.44
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos humanos (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill. Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos, el Capital Humano de las Organizaciones (Octava ed.). Mc Graw Hill.
- Cornell, F. (1955). Socially perceptive administration. New York: Ronald Press.
- Davis y Newtrón (1999). Factores que Influyen en el Desempeño Laboral. España: Civita.
- Dessler, G. (1976) Organización y Administración Enfoque Situacional. Prentice hall.
- DeVellis R. (1991). Scale Development: Theory and Applications. (Second edition). California: The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology.
- Faria, F. (1995). Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. Noriega Editores. México.
- Forehand G.A., Gilmer B. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. Psychological Bulletin.
- García (2001). La gestión del desempeño en las organizaciones. Recuperado de:  
<http://www.gestiopolis.com/administracionestrategia/gestion-desempeno-organizaciones.htm>
- Ghiselli, (1998). Administración de Personal.

- Guerrero, B. (1996). Evaluación del Desempeño Más allá del ritual. Edición. Abril- Junio. p. 288- 35.
- Guevara, F. & Tafur, A. (2015). Influencia del Clima Laboral en el Desempeño de los trabajadores de la empresa Kentucky Fried Chicken. Sede Real Plaza en la Ciudad de Trujillo 2015. Universidad Privada Antenor Orrego.
- Harrington (2001). Investigación Educativa. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. (Cuarta ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A
- Hernández, R. & Fernández, C. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- La Torre (2012). La Gestión de Recursos Humanos el Desempeño Laboral. (Tesis de maestría) Escuela de Post Grado de la Facultad de psicología de la Universidad de Valencia.
- León, S. (2016). Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de la Institución Fondo Mivivienda S.A. Sede Central- Lima. Universidad Nacional de Trujillo.
- Likert, R. (1976). La organización Humana. Mc Graw hill.
- Lira, J. (2015). El impacto de un buen clima laboral. Recuperado: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/ceo-peru-ven-clima-organizacional-variable-intangible-negocio-99286>
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Milkovich G. & Boudrem J. (1994). Dirección y Administración de Recursos Humanos. México. Editorial: Mc Graw Hill.
- Newstrom, J. (2006). Comportamiento humano en el trabajo (Décima ed.). México: Mc. Graw hill.
- Panta, L. (2015). Análisis del Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral de la plana docente del Consorcio Educativo Talentos de la Ciudad de Chiclayo. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Palma, S. (2000) Motivación y Clima Laboral en Personas de Entidades Universitarias. Perú. Revista de Investigación en Psicología. Instituto de Investigaciones Psicológicas. Facultad de Psicología. USM

- Pimienta, J. (2015). Las competencias en la docencia. Preguntas frecuentes. México: Pearson – Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). Administración (Décima ed.). Prentice-Hall.
- Rodríguez, A. (2004). Psicología de las organizaciones. Barcelona: UOC. p.56
- Scott, W., Mitchell, T. (1976). Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis. United States. Richard D. Irwin.
- Sotomayor, F. (2013). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del gobierno regional Moquegua, 2012. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann- Tacna. Perú.
- Torres & Zegarra (2014). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno. Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v6n2/a01v6n2.pdf>
- Uría, D. (2011). El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato. Universidad Técnica de Ambato.
- Werther, W., Davis, K. (2000). Administración de recursos humanos (Sexta ed.). Mc Graw Hill.
- Zans (2017). Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- Managua.

## VIII. ANEXOS

### ANEXO 01: GUÍA DE ENCUESTA.

#### UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

#### ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### GUÍA DE ENCUESTA

➤ Objetivo:

Estimado trabajador(a) de la Institución Educativa “Señor de la Divina Misericordia” reciba mi cordial saludo. La presente encuesta tiene por objetivo recolectar información referente al clima organizacional y desempeño laboral que existe en la institución.

1. Edad: \_\_\_\_\_

2. Sexo:

a. Masculino

b. Femenino

N= Nunca; P= Poco; R= Regular; M= Mucho; S= Siempre	N	P	R	M	S
1. Existen oportunidades de progresar en la institución					
2. El director se interesa por el éxito de sus trabajadores					
3. Participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo					
4. Se valoran los altos niveles de desempeño					
5. La directora expresa reconocimiento por los logros					
6. La actividad en las que trabaja le permiten aprender y desarrollarse					
7. El director promueve la capacitación que se necesita					
8. La institución promueve el desarrollo del personal					
9. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras					
10. Se reconocen los logros en el trabajo					
11. Se siente comprometido con el éxito en la institución					
12. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
13. Cada trabajador se considera factor clave para el éxito de la institución					

N= Nunca; P= Poco; R= Regular; M= Mucho; S= Siempre	N	P	R	M	S
14. Los trabajadores están comprometidos con la institución					
15. En la institución, se hacen mejor las cosas cada día					
16. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal					
17. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante					
18. El servicio ofrecido es motivo de orgullo personal					
19. Hay clara definición de visión, misión y valores de la organización					
20. La organización es buena opción para alcanzar la calidad de vida laboral					
21. El director le brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
22. En la institución se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
23. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea					
24. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
25. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					
26. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					
27. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo					
28. Los objetivos del trabajo están claramente definidos					
29. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
30. Existe un trato justo en la institución					
31. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
32. En la institución la información fluye adecuadamente					
33. En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa					

N= Nunca; P= Poco; R= Regular; M= Mucho; S= Siempre	N	P	R	M	S
34. Existen suficientes canales de comunicación					
35. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					
36. En la institución se afrontan y superan los obstáculos					
37. La institución fomenta y promueve la comunicación interna					
38. El director escucha los planteamientos que se le hacen					
39. Existe colaboración entre el personal					
40. Se conocen los avances en las otras áreas de la institución					
41. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí					
42. Los objetivos de trabajo son retadores					
43. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades					
44. El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien integrado					
45. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede					
46. Existe buena administración de los recursos					
47. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones					
48. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución					
49. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo					
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño de los logros					

Por favor califique las siguientes preguntas en función a cada tema que se le propone, sabiendo que:

TD= Totalmente en Desacuerdo

D = De acuerdo

E = En desacuerdo

TA= Totalmente de Acuerdo

I = Indiferente

<b>RESPECTO A</b>	<b>TD</b>	<b>E</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>TA</b>
51. La proximidad y frecuencia con que es supervisado es buena					
52. La supervisión que ejercen sobre usted es buena					
53. Las relaciones personales con sus superiores cumplen sus expectativas como colaborador					
54. La forma en que los superiores juzgan su trabajo					
55. El apoyo que recibo de mis superiores me motivan a que me desempeñe mejor					
56. La ventilación e iluminación en la institución lo ayudan a desempeñarme mejor					
57. La iluminación de su lugar de trabajo lo hace sentir cómodo					
58. El entorno físico y el espacio del que dispone en la institución lo hace sentir cómodo para desempeñar sus tareas					
59. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo lo ayuda a desempeñarse mejor.					
60. La temperatura en la empresa hace que su trabajo sea más eficiente					
61. El grado en que su institución cumple con las disposiciones y leyes laborales.					
62. Se siente cómodo con la forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales					
63. Su participación en las decisiones de su área lo hace sentir bien					
64. Participa activamente en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la Institución					
65. La igualdad y justicia de trato que recibe en la institución es buena					
66. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo lo han hecho sentir más eficiente					
67. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca hace que trabaje mejor en equipo					
68. Su trabajo le ofrece oportunidades de hacer las cosas que le gustan					
69. La satisfacción que le produce su trabajo por sí mismo es buena					
70. Los objetivos y metas que debe alcanzar van acorde con su desempeño					
71. Las oportunidades de ascenso que tiene son atractivas					
72. Las oportunidades de capacitación que le ofrece la institución son suficientes					
73.El salario que usted recibe es proporcional a lo que hace					


## Escala de evaluación

CLIMA ORGANIZACIONAL	Muy favorable	210-250
	Favorable	170-209
	Medio	130-169
	Desfavorable	90-129
	Muy desfavorable	50-89

DESEMPEÑO LABORAL	Bajo nivel de desempeño laboral	0-30
	Medio nivel de desempeño laboral	31-60
	Alto nivel de desempeño laboral	61-92

**ANEXO 02: RÚBRICAS PARA LA EVALUACIÓN DE EXPERTOS.**

Juez 1.

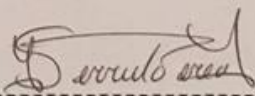


**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, Mgtr. Aylén Serruto Perea, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, titulado CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL SECTOR EDUCATIVO PRIMARIO ESTATAL DEL CENTRO DE CHICLAYO. CASO TRES COLEGIOS ESTATALES 2017, elaborado por la Bach. Belén Seminario Cabrejos; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente


Chiclayo, 07 de Noviembre de 2017.

  
-----  
**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

**Dr./ Mg./Lic. Nombre:** Mgtr. Aylén Serruto Perea.

**Cargo Actual:**  
*Docente.*

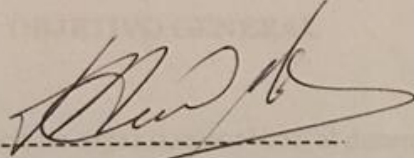
Juez 2.

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, Lic. Luis Angulo, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, titulado CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL SECTOR EDUCATIVO PRIMARIO ESTATAL DEL CENTRO DE CHICLAYO. CASO TRES COLEGIOS ESTATALES 2017, elaborado por la Bach. Belén Seminario Cabrejos; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 07 de Noviembre de 2017.

  
-----  
**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

**Dr./ Mg./Lic. Nombre:** Mgtr. Luis Angulo Bustíos.

**Cargo Actual:** DOCENTE.

Juez 3.

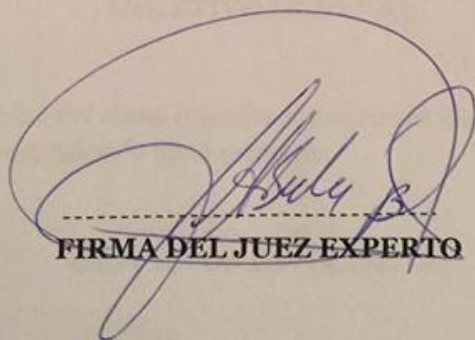


### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Mg. Marco Arbulú Ballesteros, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, titulado CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL SECTOR EDUCATIVO PRIMARIO ESTATAL DEL CENTRO DE CHICLAYO. CASO TRES COLEGIOS ESTATALES 2017, elaborado por la Bach. Belén Seminario Cabrejos; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 07 de Noviembre de 2017.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Marco Arbulú.

Cargo

Docente.

Actual:

**ANEXO 03: RESULTADOS Y CONSOLIDADOS DE LA PRUEBA LAWSHE (1975).**

		<b>Esencial</b>	<b>Útil</b>	<b>Necesario</b>
1	La proximidad y frecuencia con que es supervisado	3	0	0
2	La supervisión que ejercen sobre usted	3	0	0
3	Las relaciones personales con sus superiores	3	0	0
4	La forma en que sus superiores juzgan su tarea	3	0	0
5	El apoyo que recibe de sus superiores	3	0	0
6	La ventilación de su lugar de trabajo	3	0	0
7	La iluminación de su lugar de trabajo	3	0	0
8	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	3	0	0
9	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	3	0	0
10	La temperatura de su local de trabajo	3	0	0
11	El grado en que su institución cumple con el convenio, las disposiciones y leyes laborales	3	0	0
12	La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales	3	0	0
13	Su participación en las decisiones de su área	3	0	0
14	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la Institución	3	0	0
15	La igualdad y justicia de trato que recibe de su institución	3	0	0
16	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo	3	0	0
17	Las oportunidades que le ofrece con su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca	3	0	0
18	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	3	0	0
19	La satisfacción que le produce su trabajo por sí mismo	3	0	0
20	Los objetivos y metas que debe alcanzar	3	0	0
21	Las oportunidades de ascenso que tiene	3	0	0
22	Las oportunidades de capacitación que le ofrece la institución	3	0	0
23	El salario que usted recibe	3	0	0

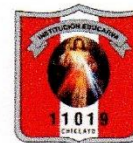


## ANEXO 04: AUTORIZACIÓN PARA APLICAR LOS INSTRUMENTOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Institución Educativa 11019.



**INSTITUCIÓN EDUCATIVA 11019**  
**“SEÑOR DE LA DIVINA MISERICORDIA”**  
**Código Modular: 0456301- Educación Primaria**  
**Dirección: Jr. 7 de enero 085- Chiclayo**



“ANO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”

Chiclayo 23 de Octubre del 2017.

### **AUTORIZACIÓN**

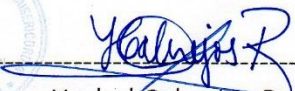
La directora de la Institución Educativa 11019 “Señor de la Divina Misericordia”, del distrito de Chiclayo, provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque, que suscribe:

#### **AUTORIZA:**

A **BELÉN SEMINARIO CABREJOS**, estudiante de la Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Católica “Santo Toribio de Mogrovejo”, a aplicar a los docentes de esta Institución Educativa, Instrumentos de Recolección de Datos (encuestas) para recoger información con la finalidad de elaborar su Tesis denominada:

“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL SECTOR EDUCATIVO PRIMARIO ESTATAL DEL CENTRO DE CHICLAYO”.

Se expide el presente a solicitud de la parte interesada, para los fines que estime conveniente.

  
 Dra. Carmen Ysabel Cabrejos Rodas  
 Directora I.E. 11019 “SDM”

Institución Educativa 11015.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA 11015- COMANDANTE ELIAS AGUIRRE  
Av. Balta N° 840- Chiclayo

---

“ANO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”

Chiclayo 23 de Octubre del 2017.

## AUTORIZACIÓN

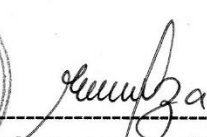
La directora de la Institución Educativa Comandante Elías Aguirre, ubicado en la provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque, autoriza que:

**BELÉN SEMINARIO CABREJOS**, estudiante de la Universidad Católica “Santo Toribio de Mogrovejo”, aplicó a los docentes de esta I.E., instrumentos de Recolección de datos, con la finalidad de elaborar su Tesis:

“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL SECTOR EDUCATIVO PRIMARIO ESTATAL DEL CENTRO DE CHICLAYO”.

Se expide el presente a solicitud de la interesada, para los fines que considere pertinentes.



  
-----  
Dra. María Consuelo Acuña Cieza  
Directora I.E. 11015 – COMANDANTE  
ELIAS AGUIRRE

Institución Educativa 10828.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA 10828- EX COSOME  
Av. Manuel Arteaga 351- Urb, Los Parques  
Chiclayo

---

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

Chiclayo 24 de Octubre del 2017.

## CONSTANCIA

El que suscribe, director de la Institución Educativa 10828 "Ex COSOME", ubicado en la Urb. Los parques, del distrito y provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque, **deja constancia que:**

**BELÉN SEMINARIO CABREJOS**, estudiante de la Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Católica "Santo Toribio de Mogrovejo", previa coordinación con mi despacho, aplicó a los docentes de esta I.E.: Instrumentos de Recolección de Datos (encuestas), con la finalidad de elaborar su Tesis denominada:

"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL SECTOR EDUCATIVO PRIMARIO ESTATAL DEL CENTRO DE CHICLAYO".

Se expide el presente a solicitud de la interesada, para los fines que considere pertinentes.



A handwritten signature in black ink, appearing to read "C. Chang Jiménez". The signature is written over a horizontal dashed line.

Dr. Carlos Alfredo Chang Jiménez  
Director I.E. 10828 "EX - COSOME"

**ANEXO 05: FOTOS**

Institución Educativa N° 11019



Institución Educativa N° 11015