

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**



**TESIS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
DOCENTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA HÉROES DEL CENEP DEL  
CERCADO DE LIMA – PERÚ, AÑO 2020**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER  
EMERSON DARÍO FLORES ACCO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**LIMA, PERÚ**

**2021**

*A mi familia,  
especialmente a mis padres  
y a las personas cercanas  
que me apoyaron  
incondicionalmente.*

## **Agradecimientos**

*A mis padres*

*Mauricia Acco Santi de Flores*

*Dario Flores Castañeda*

*Por dejarlo todo por mí. Gracias les doy  
por su ayuda y apoyo en todas las  
decisiones que he tomado.*

*A mis hermanos*

*Hugo y Rosa*

*Por estar siempre a mi lado y ser un  
ejemplo de vida para mí.*

## **Introducción**

La presente tesis titulada “Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima - Perú, año 2020”, presenta un análisis del estado actual del clima organizacional en la institución y su influencia sobre el desempeño laboral del docente. Por ello, se evaluaron tres dimensiones del clima, las cuales son: la comunicación, la motivación y la participación. Asimismo se estudia la variable desempeño laboral con sus respectivos indicadores.

Los directivos de las instituciones educativas deben tener claro y en consideración que el talento humano es lo más importante en una organización, por ello sus estrategias deben permitir el crecimiento personal y profesional de los docentes. Según los directivos de la Institución Educativa Héroes de Cenepa del Cercado de Lima, las estrategias solo quedan escritas y no aplicadas, por tal motivo tienen problemas en diferentes campos, entre ellos, en las dimensiones de su clima organizacional.

Por esta razón se planteó el estudio de las variables, clima organizacional y desempeño laboral. El presente trabajo de investigación está estructura por seis capítulos que se detallan a continuación:

En el capítulo I, se presenta el planteamiento del estudio con la formulación del problema que dio origen a la investigación. También, se determinan los objetivos, la justificación e importancia del estudio, y por último, los alcance y limitaciones del estudio.

En el capítulo II, se trata sobre el marco teórico, en el cual se mencionan otras tesis en calidad de antecedentes internacionales y nacionales de la investigación, también se encuentran las bases teóricas que son las teorías que ayudan a sustentar el estudio de las variables del clima organizacional y desempeño laboral, sus dimensión e indicadores; y como último ítem está las definiciones de términos básicos.

En el capítulo III, se presentan las hipótesis, en esta etapa de la investigación ya se indica el camino que se está decidiendo seguir para hallar si existe relación entre las variables. Además, se determinan la identificación de variables para la investigación y se anexa la matriz lógica de consistencia.

En el capítulo IV, se presenta la metodología del estudio, conformada por el tipo y método de investigación. Es una investigación de tipo correlacional, ya que se analiza la relación entre la variable independiente y dependiente. Asimismo, se mencionan la población y muestra, el instrumento de recogida de datos, las técnicas de procesamiento y análisis de datos, y por último el procesamiento para la ejecución del estudio.

En el capítulo V, se muestra el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las variables, en donde se incluyen los gráficos, tablas y cuadros estadísticos para la presentación de los resultados obtenidos. Luego se efectúa la discusión de resultados con las tesis que se tomaron como antecedentes.

En el capítulo VI, se desarrolla las conclusiones y las recomendaciones de la investigación. Finalmente se desarrolla las referencias bibliográficas.

## Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos .....	iii
Introducción .....	iv
Índice.....	vi
Lista de tablas.....	ix
Lista de figuras.....	xii
Resumen.....	xiv
Abstract .....	xv
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO .....</b>	<b>1</b>
1.1. Formulación del Problema .....	1
1.2. Objetivo General y Específicos.....	2
1.3. Justificación e Importancia del Estudio .....	3
1.4. Alcance y Limitaciones.....	3
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>4</b>
<b>MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL .....</b>	<b>4</b>
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	4
2.2. Bases Teórico - Científicas .....	8
2.3. Definición de Términos Básicos .....	24
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>26</b>
<b>HIPÓTESIS Y VARIABLES .....</b>	<b>26</b>

3.1. Hipótesis y/o Supuestos Básicos.....	26
3.2. Identificación de Variables o Unidades de Análisis.....	26
3.3. Matriz Lógica de Consistencia.....	28
CAPÍTULO IV .....	29
MÉTODO.....	29
4.1. Tipo y Método de Investigación.....	29
4.2. Diseño Específico de Investigación .....	29
4.3. Población, Muestra o Participantes .....	29
4.4. Instrumentos de Recogida de Datos .....	30
4.5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos .....	30
4.6. Procedimiento de Ejecución del Estudio.....	30
CAPÍTULO V .....	31
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	31
5.1. Datos Cuantitativos .....	31
5.2. Análisis de Resultados .....	55
5.3. Discusión de Resultados .....	58
CAPÍTULO VI.....	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	60
6.1. Conclusiones .....	60
6.2. Recomendaciones.....	61
Referencias.....	63

Apéndice .....67

### Lista de tablas

Tabla 1 ¿Cuál es el nivel de comunicación, respecto a la fluidez de la información en la Institución Educativa Héroes del Cenepa donde labora? .....	31
Tabla 2 ¿Cómo considera la rapidez de entrega de los documentos de información a los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa? .....	32
Tabla 3 ¿Cómo considera usted el nivel de aceptación de las propuestas educativas entre los docentes de la Institución Educativa Héroes del Cenepa? .....	33
Tabla 4 ¿Cómo considera usted la funcionalidad de las normas de convivencia de la Institución Educativa Héroes del Cenepa?.....	34
Tabla 5 ¿En qué grado los horarios inciden en la interacción entre docentes de la Institución Educativa Héroes del Cenepa?.....	35
Tabla 6 ¿Cómo considera la motivación de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa? .....	36
Tabla 7 ¿Cuál es el grado de relaciones interpersonales en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?.....	37
Tabla 8 ¿Cómo percibe el grado de reconocimiento por el trabajo que usted realiza en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?.....	38
Tabla 9 ¿En qué medida percibe que la Institución Educativa Héroes del Cenepa valora su profesionalidad? .....	39
Tabla 10 ¿Cómo considera el grado de autonomía en el desempeño académico que tienen los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa? .....	40
Tabla 11 ¿Cuál es el grado de participación de los docentes en las actividades curriculares y extracurriculares de la Institución Educativa Héroes del Cenepa? .....	41
Tabla 12 ¿En qué nivel ayuda el desarrollo de las actividades en el fortalecimiento de grupos formales en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?.....	42

Tabla 13 ¿Cuál es el nivel de trabajo en equipo en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?.....	43
Tabla 14 ¿Cuál es el grado de importancia de las reuniones de trabajo en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?.....	44
Tabla 15 ¿Cuál es el grado de coordinación entre docentes y docente-directivo en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?.....	45
Tabla 16 Demuestra dominio de las sesiones de aprendizaje. ....	46
Tabla 17 Los docentes utilizan la expresión corporal, facial y otros gestos que manifiestan interés, alegría y expectativas favorables para el aprendizaje de los estudiantes. ....	47
Tabla 18 Gestiona oportunamente los conflictos cognitivos de los estudiantes. ....	48
Tabla 19 Los docentes respetan los horarios de trabajo establecidos en la Institución Educativa Héroes del Cenepa.....	49
Tabla 20 Los docentes participan en los comités, grupos de trabajo y demás comisiones cuyo fin es el mejoramiento institucional. ....	50
Tabla 21 Participa permanentemente en cursos, congresos, seminarios, talleres, foros, entre otros de formación y actualización docente.....	51
Tabla 22 Los docentes demuestran respeto a las perspectivas de los estudiantes.....	52
Tabla 23 Propicia un ambiente favorable en el aula. ....	53
Tabla 24 Es pertinente la participación de los padres de familia y docentes de la Institución Educativa Héroes del Cenepa para alcanzar los niveles esperados en los estudiantes. ....	54
Tabla 25 Pruebas Chi- Cuadrado Variable: Clima organizacional * Variable: Desempeño laboral.....	55
Tabla 26 Pruebas Chi- Cuadrado Dimensión: Comunicación * Variable: Desempeño laboral .....	56

Tabla 27 Pruebas Chi- Cuadrado Dimensión: Motivación * Variable: Desempeño laboral .....	57
Tabla 28 Pruebas Chi- Cuadrado Dimensión: Participación * Variable: Desempeño laboral .....	58

## Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Cronología de las definiciones de clima organizacional.....	9
<i>Figura 2.</i> Comunicación organizacional.....	15
<i>Figura 3.</i> ¿Cuál es el nivel de comunicación, respecto a la fluidez de la información en la Institución Educativa Héroes del Cenepa donde labora?.....	31
<i>Figura 4.</i> ¿Cómo considera la rapidez de entrega de los documentos de información a los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?.....	32
<i>Figura 5.</i> ¿Cómo considera usted el nivel de aceptación de las propuestas educativas entre los docentes de la Institución Educativa Héroes del Cenepa? .....	33
<i>Figura 6.</i> ¿Cómo considera usted la funcionalidad de las normas de convivencia de la Institución Educativa Héroes del Cenepa?.....	34
<i>Figura 7.</i> ¿En qué grado los horarios inciden en la interacción entre docentes de la Institución Educativa Héroes del Cenepa?.....	35
<i>Figura 8.</i> ¿Cómo considera la motivación de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?.....	36
<i>Figura 9.</i> ¿Cuál es el grado de relaciones interpersonales en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?.....	37
<i>Figura 10.</i> ¿Cómo percibe el grado de reconocimiento por el trabajo que usted realiza en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?.....	38
<i>Figura 11.</i> ¿En qué medida percibe que la Institución Educativa Héroes del Cenepa valora su profesionalidad?.....	39
<i>Figura 12.</i> ¿Cómo considera el grado de autonomía en el desempeño académico que tienen los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa? .....	40
<i>Figura 13.</i> ¿Cuál es el grado de participación de los docentes en las actividades curriculares y extracurriculares de la Institución Educativa Héroes del Cenepa? .....	41

<i>Figura 14.</i> ¿En qué nivel ayuda el desarrollo de las actividades en el fortalecimiento de grupos formales en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?.....	42
<i>Figura 15.</i> ¿Cuál es el nivel de trabajo en equipo en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?.....	43
<i>Figura 16.</i> ¿Cuál es el grado de importancia de las reuniones de trabajo en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?.....	44
<i>Figura 17.</i> ¿Cuál es el grado de coordinación entre docentes y docente-directivo en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?.....	45
<i>Figura 18.</i> Demuestra dominio de las sesiones de aprendizaje. ....	46
<i>Figura 19.</i> Los docentes utilizan la expresión corporal, facial y otros gestos que manifiestan interés, alegría y expectativas favorables para el aprendizaje de los estudiantes. ....	47
<i>Figura 20.</i> Gestiona oportunamente los conflictos cognitivos de los estudiantes. ....	48
<i>Figura 21.</i> Los docentes respetan los horarios de trabajo establecidos en la Institución Educativa Héroes del Cenepa. ....	49
<i>Figura 22.</i> Los docentes participan en los comités, grupos de trabajo y demás comisiones cuyo fin es el mejoramiento institucional. ....	50
<i>Figura 23.</i> Participa permanentemente en cursos, congresos, seminarios, talleres, foros, entre otros de formación y actualización docente.....	51
<i>Figura 24.</i> Los docentes demuestran respeto a las perspectivas de los estudiantes.....	52
<i>Figura 25.</i> Propicia un ambiente favorable en el aula. ....	53
<i>Figura 26.</i> Es pertinente la participación de los padres de familia y docentes de la Institución Educativa Héroes del Cenepa para alcanzar los niveles esperados en los estudiantes.....	54

## Resumen

El propósito del estudio fue “determinar si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020”. El enfoque es cuantitativo, de tipo aplicada y presenta un diseño metodológico de alcance descriptivo, correlacional y no experimental. El universo poblacional está conformado por el total de los docentes de la Institución Educativa, siendo un total de 66 personas y el muestreo utilizado fue no probabilístico de tipo intencional, en donde se iba a trabajar con el total de la población pero cuatro docentes no decidieron participar. Por ello, se tomó de la totalidad sólo a 62 docentes como muestra. Se empleó el instrumento de clima organizacional y desempeño laboral de Pastrana (2017) y para el presente trabajo de investigación se adecuó según al contexto de estudio, asimismo se utilizó la técnica de la encuesta con un instrumento del cuestionario tipo Likert. Entre los principales resultados se encontraron que el nivel del clima organizacional no es bueno pero esto no tiene un efecto considerable en el rendimiento laboral de los docentes. Se concluye que no existe relación entre las variables: “clima organizacional y desempeño laboral”.

Palabras claves: Clima organizacional, desempeño laboral, docentes.

### **Abstract**

The purpose of the study was "to determine if there is a relationship between the organizational climate and the work performance of teachers at the Héroes del Cenepa Educational Institution in Cercado de Lima – Perú, year 2020". The approach is quantitative, applied, and presents a descriptive, correlational, and non-experimental methodological design. The population universe is made up of the total number of teachers of the Educational Institution, being a total of 66 people and the sampling used was non-probabilistic of an intentional type, where they were going to work with the total population, but four teachers did not decide take part. Therefore, only 62 teachers were taken from the total as a sample. The organizational climate and work performance instrument of Pastrana (2017) was used and for the present research work it was adapted according to the study context, the survey technique was also used with a Likert-type questionnaire instrument. Among the main results, it was found that the level of the organizational climate is not good, but this does not have a considerable effect on the work performance of teachers. It is concluded that there is no relationship between the variables: "organizational climate and job performance".

**Keywords:** Organizational climate, job performance, teachers.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

#### 1.1. Formulación del Problema

Las organizaciones educativas a nivel mundial están en constante innovación, buscando acreditarse y lograr la adecuada gestión del proceso de enseñanza aprendizaje. Por ello, conocer algunos indicadores de gestión permitirá estar informados para poder tomar mejores decisiones. Existen dos de estos pilares fundamentales para el éxito de los centros educativos: El clima organizacional y desempeño laboral. Como Menárguez (2004: 204) menciona: “Si no hay un buen ambiente institucional no se garantiza un buen ejercicio laboral del profesor, y esto complica que la corporación escolar labore de manera unificada y en equipo anotando todos a fortalecer una misma mirada de la institución educativa”.

En las organizaciones educativas estatales de nuestro país se detecta a primera vista la falta de comunicación, la poca motivación, la escasa identificación con la institución, los problemas interpersonales, la falta de liderazgo, entre otros; estos van produciendo un ambiente perjudicial entre los integrantes de las organizaciones educativas pudiendo esto perjudicar el trabajo del docente y el desarrollo enseñanza aprendizaje de los educandos. En la actualidad, se tiene la expectativa que los centros educativos estatales alcancen una educación de categoría, donde todos los integrantes consigan lograr un objetivo colectivo, contando con un adecuado ambiente laboral en donde se cumplan los requisitos indispensables para el mejor rendimiento de los educadores y educandos.

En la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima, donde se realizará la investigación, según el directorio, se observa cambios que perjudican el clima organizacional que se vive dentro del centro educativo e influyen en el rendimiento del docente. Por tal motivo se decide realizar el presente estudio para poder determinar si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes.

### **1.1.1. Problema principal.**

¿Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020?

### **1.1.2. Problemas secundarios.**

- ¿Existe relación entre la comunicación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020?
- ¿Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020?
- ¿Existe relación entre la participación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020?

## **1.2. Objetivo General y Específicos**

### **1.2.1. Objetivo general.**

Determinar si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020.

### **1.2.2. Objetivos específicos.**

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Determinar si existe relación entre la comunicación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020.
- Determinar si existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020.

- Determinar si existe relación entre la participación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020.

### **1.3. Justificación e Importancia del Estudio**

En la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima no se han realizado estudios sobre si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, por ello no se tiene conclusiones para la toma de decisiones. Los resultados de esta investigación servirán para que se tomen las medidas adecuadas, asimismo para que haya una sensibilización en la comunidad educativa. Este estudio es de gran importancia ya que permite dar las premisas para encontrar relación entre las dimensiones del clima organizacional y la variable desempeño laboral.

Se observa que existen muchas personas que no se relacionan de forma positiva con los demás, por tener diferentes actitudes como: agresividad, son intolerantes, no transmiten buena información, desinterés, falta de valores, entre otros. Por esta razón, el estudio tiene importancia social porque permite determinar el valor del clima organizacional en el rendimiento profesional. La investigación se justifica por el efecto final en la actitud, aptitud y emociones del director (líder), docentes, estudiantes y padres de familia.

Finalmente, esta investigación permite brindar mayor conocimiento de los modelos teóricos, corroborar conceptos y bases teóricas o formular otras preguntas para abrir nuevas rutas de investigación y así servir como base a posteriores estudios acerca del clima organizacional y el desempeño laboral.

### **1.4. Alcance y Limitaciones**

#### **1.4.1. Alcance.**

El presente estudio es de alcance descriptivo y correlacional. De alcance descriptivo porque se busca recoger información, describir, detallar y especificar la realidad percibida

del objeto de estudio. Así mismo, es de alcance correlacional porque se identificará la relación e incidencia entre sus variables.

#### **1.4.2. Limitaciones.**

##### ***a) Sensibilidad de la información.***

Puede existir un sesgo en las respuestas de los docentes encuestados, quienes al responder los cuestionarios pueden deducir que están siendo evaluados o monitoreados en sus respuestas.

##### ***b) Académico.***

Por las razones que estamos viviendo, en un confinamiento por la pandemia, se tuvo que acudir a la biblioteca virtual de la Universidad, éste no se encuentra actualizada en temas relacionadas a clima organizacional y desempeño laboral en instituciones educativas. Por escasa información se acudió a otras bibliotecas virtuales para obtener conocimientos relacionados al estudio de la presente investigación.

##### ***c) Contexto.***

En la actualidad vivimos una crisis a nivel mundial a causa del SARS COV2 (covid 19), esto ha dificultado nuestra vida con normalidad. Para nuestro estudio, habrá inconveniente en aplicar nuestros instrumentos de investigación de forma presencial a nuestra muestra.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL**

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

Para realizar la presente investigación, se revisaron estudios efectuados en el ámbito internacional y nacional, las mismas que serán detalladas a continuación.

##### **2.1.1. Antecedentes internacionales.**

Según Meza (2018) en su tesis “Clima organizacional y desempeño laboral en empleados de la Universidad Linda Vista, en Chiapas, México”, cuyo grado académico de obtención fue Magister en Administración con acentuación en Recursos Humanos, tuvo el objetivo general de determinar el estado del clima organizacional y corroborar cómo este afecta en el desempeño laboral de sus colaboradores de la “Universidad Linda Vista”. La metodología utilizada fue de tipo empírico, cuantitativo y transversal; tuvo una muestra de cien empleados de la universidad. La investigadora concluyó que existe relación entre las variables, clima organizacional y el desempeño ( $r = .569$ ,  $p = .000$ ); si se tiene un buen ambiente organizacional, el rendimiento de trabajo de los colaboradores de la “Universidad Linda Vista” será el adecuado. Las variables de este estudio son las mismas que la presente investigación, por lo tanto se busca relacionar la variable independiente y dependiente.

De acuerdo con Mena (2019) en su tesis “Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la carrera de educación Parvularia de la Universidad Pública de el Alto”, donde el grado académico obtenido fue Magister en Educación Superior; el objetivo fue identificar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los educadores de la carrera de educación Parvularia de la “Universidad Pública de el Alto en Bolivia”. El diseño metodológico utilizado fue no experimental, descriptivo y correlacional, donde se aplicó la técnica de encuesta; tuvo una población de cuarenta y cinco docentes de la carrera de educación Parvularia de la UPEA y como muestra fue la misma cantidad de personas, cuyo método es no probabilístico. Se concluyó que el ambiente organizacional es percibido por los educadores como poco propicia para el desarrollo de su labor en buenas condiciones; se puede deducir que la universidad no brinda a los docentes un buen clima organizacional. Esta tesis nos presenta información sobre las consecuencias negativas que presenta un mal clima organizacional,

se tiene personal desmotivado y su rendimiento en el trabajo no es el adecuado. Las variables de este estudio guardan relación con la presente investigación.

Para Murillo (2019) en su tesis “Clima organizacional y desempeño laboral del docente de la Unidad Educativa Fiscal Patria Ecuatoriana Guayaquil - Ecuador año 2019”, donde se obtuvo el grado académico de Maestra en Gestión Pública; el propósito fue determinar la relación que existe entre las variables de estudio. El diseño metodológico fue no experimental, de tipo descriptivo correlacional. La población estuvo conformada por ochenta docentes y se considera la misma cantidad en la muestra. La investigadora concluyó que no hay incidencia entre las variables de estudio debido a que el porcentaje es mayor a 0.05%; debido a que sus representantes no están manejando de manera asertiva la entidad educativa ni a sus colaboradores, esto se debe que los docentes perciben un bajo nivel de reconocimiento, lo que repercute al obtener bajos niveles de desempeño laboral. El problema y objetivo de este estudio son los mismos de la investigación que se está realizando.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales.**

En la tesis de Fernández e Ibáñez (2018) titulada “Relación del clima organizacional con el desempeño laboral en los colaboradores de la Institución Educativa Privada Isaac Newton, Cajamarca 2018”, cuyo grado académico que se obtuvo fue de Licenciado en Administración; su objetivo general fue determinar la relación entre el clima organizacional con el desempeño laboral en los educadores de la “Institución Educativa Privada Isaac Newton”. El diseño metodológico fue no experimental, correlacional y transversal. La población estuvo conformada por cincuenta y uno docentes, y para la muestra se tomó la misma cantidad. El investigador concluyó que los colaboradores presentan diferentes maneras de relacionar su ambiente organizacional y el rendimiento laboral. Por consiguiente, se halló una incidencia entre las variables del presente estudio.

Esta tesis guarda relación con la investigación a realizarse porque tienen las mismas variables y muestra información relacionada con las instituciones educativas.

Según Pastrana (2017), en su trabajo de investigación “Relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano - Sede San Miguel-Lima”, esta tesis fue para obtener el grado académico de Magister en Educación con Mención en Teorías y Gestión Educativa; tuvo por objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los educadores que pertenecen al departamento de lengua inglesa en el “Instituto Cultural Peruano Norteamericano - sede San Miguel”. El diseño metodológico fue no experimental, transversal y descriptivo correlacional. La población estuvo conformada por noventa y cuatro profesores y en la muestra participaron cuarenta y tres docentes, este último se tomó por ciertos criterios. En este estudio se concluyó que el clima organizacional del Instituto no es el apropiado, así mismo existen defectos graves en sus cuatro dimensiones (motivación, comunicación, confianza y participación). En cuanto al desempeño laboral de los educadores, se encuentra de regular a bueno. Esta investigación nos muestra información que el ambiente organizacional no es el adecuado y su efecto no es considerable en el desempeño de los docentes. Por lo tanto, esta tesis tiene la misma variable independiente y variable dependiente que el presente estudio a realizarse.

Vacas (2019) en su investigación “Relación del clima organizacional y desempeño laboral del personal docente de la Institución Educativa San Viator Yungay – 2019”, esta tesis fue para obtener el título profesional en Administración de Empresas; donde su principal objetivo fue determinar si tiene relación el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la “Institución Educativa San Viator Yungay de Huaraz”. El diseño metodológico fue no experimental de corte transversal, nivel correlacional. La población estuvo conformada por cuarenta y ocho docentes, cuyo muestreo es el no

probabilístico. La investigación concluyó, que el ambiente organizacional tiene un alto nivel por lo que repercute de forma positiva en el desempeño laboral, debido a que los líderes fomentan el trabajo en equipo, direccionan a sus empleados y también los docentes se encuentran capacitados. En cuanto a los resultados estadístico fueron 13,852 de valor chi cuadrado y de 0.000 como valor de significancia, lo que comprueba que hay relación entre las variables.

## **2.2. Bases Teórico - Científicas**

### **2.2.1. El clima organizacional.**

#### ***2.2.1.1. Definición del clima organizacional.***

Según Méndez (2006) afirma que examinó las conceptualizaciones de varios autores, en donde logra encontrar ciertas coincidencias sobre la definición del clima organizacional, estas coincidencias se refieren a como los seres humanos establecen sus procesos de interacción social. Y además este proceso se encuentra relacionado con las actitudes, creencias, valores, así también como de su ambiente (p. 30). Asimismo, Furnham (2001) analizó distintos conceptos de múltiples autores y efectuó resúmenes importantes sobre las definiciones del clima organizacional, que se observan en la figura (1).

Por otra parte, Chiavenato (2017) nos dice que el clima organizacional “se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional” (p. 50). Está claro que el ambiente organizacional influye en el estado motivacional y conductual de los individuos o trabajadores de una organización.

<b>Autores</b>	<b>Definición</b>
Forehand y Gilmer (1964)	Características que distinguen a una organización de otra; perduran en el tiempo, e influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
Findlater y Margulies (1969)	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell et al (1970)	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados-resultados.
Schneider y Hall (1970)	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.
James y Jones (1974)	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación: percepciones.
Schneider (1975)	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
Payne et al (1976)	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
James et al (1978)	Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.
Litwin y Stringer (1978)	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
Joyce y Slocum (1979)	Los climas son 1 perceptuales; 2 psicológicos; 3 abstractos; 4 descriptivos; 5 no evaluativos, y 6 sin acciones.
James y Sell (1981)	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto; un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
Schneider y Reichers (1983)	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
Glick (1985)	(Clima organizacional) un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

*Figura 1.* Cronología de las definiciones de clima organizacional

Fuente: Furnham, 2001, p.605

Una explicación muy relevante que plantea el autor sobre los efectos del clima organizacional con relación a la motivación de los colaboradores que integran una empresa es, si la motivación tiene un nivel elevado, el clima organizacional también es alto y ofrece buenas relaciones de interés, satisfacción y cooperación entre las personas. Por el otro lado, si la motivación entre los miembros tiene un nivel bajo, el clima organizacional suele bajar, y cuando esto ocurre tiene la particularidad de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión, y hasta llegar a temas extremados como la inconformidad, agresividad, entre otros. (Chiavenato, 2017: 74)

Por otro lado, Méndez (2006) manifiesta que “el clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura

organizacional ” (p.108). El autor menciona que este ambiente está dimensionado por la motivación, reconocimiento, interacción entre personas, control, dirección y toma de decisiones, que guían al trabajador en su percepción, creencia, valores, actitud y participación influyendo en su satisfacción, conducta y rendimiento en el centro trabajo.

Por otro parte, Álvarez (2009) citado por Uribe (2015) considera que el clima “es un constructo complejo, multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, [...] y que siempre se refiere a la representación cognitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven” (p. 98). Entonces, el clima organizacional puede percibirse a partir de la vivencia que tienen en su organización los diferentes individuos.

Según García, Rodríguez, & Gómez (2020) definen al clima organizacional como un fenómeno compuesto por la interacción de los individuos en una organización y el contexto laboral que les rodea, lo que implica un nexo entre la persona y el ambiente.

Finalmente, Robbins y Judge (2017) exponen que el ambiente organizacional es la “percepción que comparten los miembros de la organización sobre la empresa y el entorno laboral” (p. 530).

### ***2.2.1.2. Teorías del clima organizacional.***

#### ***2.2.1.2.1. Teoría del clima organizacional de Likert.***

De acuerdo con Likert (1967) citado por Brunet (2004) realizó la teoría de los sistemas, en donde se examina que la conducta de los empleados es originada, en muchas ocasiones, por la conducta de los jefes inmediatos y por el ambiente que éstos aprecian. Asimismo Rensis Likert indica cuatro factores importantes que tienen relación con la percepción del clima organizacional y según Brunet (2004) los menciona a continuación:

1. Los factores relacionados al entorno, a la tecnología y a la estructura misma de la organización.

2. El nivel jerárquico que la persona tiene en su entorno laboral así como el sueldo que recibe.
3. Las características de la persona, como la personalidad, valores, actitud y satisfacción.
4. La sensación que tienen los empleados, compañeros y los jefes sobre el ambiente de la organización. (p. 29)

Entonces, dichos factores mencionados, conseguirían expresar el por qué se originan los microclimas en una organización. Se puede entender que los microclimas son las percepciones del clima organizacional de las personas de un área o departamento de forma diferente a otros colaboradores que se encuentran en otros departamentos de la misma organización.

De la misma forma, Likert indica que existen tres tipos de variables, estos hacen que las organizaciones tengan sus propias particularidades. Según Brunet (2004) estas son:

- Las variables causales (independientes), son variables que están orientados al crecimiento y logros de una organización. También está conformada por la estructura organizativa y administrativa, decisiones, reglas, actitudes y competencia. En consecuencia, si las variables causales cambian, esto modificaría a las demás variables; sin embargo, si éstas se mantienen sin modificaciones, las otras permanecen de la misma manera.
- Las variables intermediarias, miden el estado interno y el bienestar de la organización, como, actitudes, motivaciones, comunicación adecuada, objetivos de desempeño y toma de decisiones, entre otros.
- Las variables finales (dependientes), evidencian resultados obtenidos por la empresa, tal como la productividad, lucro y pérdida. En consecuencia, son variables dependientes de las otras dos mencionadas antes (p.29).

Por lo tanto, la interacción de estas variables permite establecer dos grandes tipos o sistemas del clima organizacional: sistema autoritario y participativo.

### *Clima de tipo autoritario*

#### **Sistema I – Autoritarismo explotador**

Este sistema es centralizado en la cúspide, las decisiones se realizan en esta parte de la organización, la dirección no tiene confianza en sus colaboradores, el trabajo se realiza con miedo, castigos, amenazas, desconfianza y muy pocas veces existe recompensa. También, la comunicación por parte de la dirección hacia los empleados es mediante instrucciones específicas y directivas que seguir.

#### **Sistema II – Autoritarismo paternalista**

En este sistema las decisiones se realizan en la cúpula de la organización, en la mayoría de las veces, pero se permiten algunos en los escalones inferiores, así mismo se brinda una confianza benevolente a los subordinados. Es notorio de pocas recompensas y en muchas de las ocasiones los castigos son formas de motivar a los trabajadores, en cuanto a los procesos de control en pocas oportunidades se facultan a niveles inferiores e intermedios; también se percibe un ambiente adecuado y organizado para laborar.

### *Clima de tipo participativo*

#### **Sistema III – Consultivo**

En este sistema el liderazgo toma el rol de ser participativo, en donde se brinda confianza a los empleados. En cuanto a las decisiones se realizan en la cúspide en muchas ocasiones; en este sistema se inicia permitirles a los subordinados tomar decisiones particulares; el tipo comunicación es descendente. Las recompensas y las sanciones son formas para motivar a los empleados, así también el prestigio y la estima se tienen presente en los trabajadores. En cuanto a los procesos de control se facultan

de los niveles superiores hasta los inferiores, donde existe cierto grado de responsabilidad en cada nivel. Se tiene un ambiente dinámico y se trazan propósitos por realizar.

#### **Sistema IV – Participación en grupo**

Este sistema permite que el líder confíe en sus trabajadores, los procesos de decisiones se realizan en cada nivel que tiene la organización. El tipo de comunicación es ascendente y descendente, y de forma lateral; la participación, objetivos por desempeño, mejora de los sistemas de trabajo y por la evaluación de desempeño, son formas de motivación para los empleados. En cuanto a los niveles de control existe demasiada responsabilidad en los niveles inferiores. Para terminar, la dirección y los empleados trabajan en equipo para conseguir metas y objetivos, se usa el planeamiento estratégico. (Brunet, 2004, pp. 30-32)

Finalmente, el autor menciona cuanto el clima organizacional esté más cerca al sistema I (autoritarismo) las relaciones entre la dirección y empleados no serán buenas. Sin embargo, cuanto esté más cerca el clima al sistema IV (participación), las relaciones serán mejores entre la dirección y trabajadores.

#### ***2.2.1.2.2. Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo.***

Esta teoría de Elton Mayo “aportó un nuevo lenguaje que dominaría en el lenguaje administrativo: esta teoría habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, etc.” (Chiavenato, 2019, p. 75). De la misma forma este autor afirma que las relaciones humanas son “la interacción social que existe entre personas y grupos a través de acciones y actitudes” (p. 94).

Según Pastrana (2017) existieron múltiples autores significativos en la transmisión de esta teoría de Elton Mayo, como: “Dale Carnegie, Abraham Maslow y Douglas McGregor, en donde sus contribuciones fueron de gran relevancia para el mejoramiento de las

relaciones humanas en las organizaciones de la época”. Carnegie concluyó que para obtener éxito en las organizaciones se realiza con cooperación de todos, mientras tanto Maslow planteó una teoría muy reconocida sobre la motivación y McGregor realizó la teoría “X” y “Y”, en donde indica que los líderes deberían establecer condiciones adecuadas para que las personas desarrollen su trabajo, y éste permita el desarrollo de su potencial y creatividad.

De acuerdo con Robbins (2019), una de las más importantes conclusiones de Elton Mayo fue que la conducta y actitudes de los individuos tienen una relación particular entre sí, en donde los factores grupales influyen significativamente en la conducta individual, también que las normas grupales afectan en la producción de cada persona y que la recompensa económica tiene un efecto cada vez menos en la productividad de lo que lo hacen los estándares y las actitudes del grupo y la seguridad. (p.37)

De la misma forma, Chiavenato (2017) indica conclusiones sobre la teoría de Elton Mayo, son las siguientes:

1. Trabajar se realiza peculiarmente en grupo y socializando.
2. El trabajador no se siente solo, sino pertenece a un grupo social.
3. El trabajo de la administración es formar líderes democráticos, persuasivos y sociables que tengan la capacidad de comprender y comunicarse con todos los trabajadores.
4. Las personas se encuentran motivadas por pertenecer a un grupo, también por ser reconocidos y se les brinde una comunicación apropiada. (p. 56)

### ***2.2.1.3. Dimensiones del clima organizacional.***

Martín Bris (1999) plantea distintas dimensiones del clima organizacional, donde se tomará en consideración las siguientes: la comunicación, la motivación y la participación.

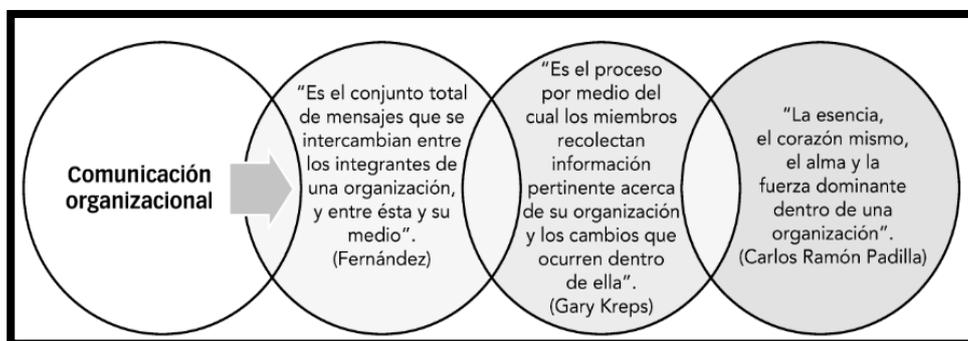
#### ***2.2.1.3.1. La comunicación.***

Según su origen, “la palabra comunicación proviene del latín *comunicare*, que significa *compartir o hacer común*” (Hernández, 2017, p. 220). Las personas conviven y se relacionan continuamente con otras o con su entorno mediante la comunicación. Según Chiavenato (2017) define a la comunicación como “la transferencia de información o de significado de una persona a otra” (p. 50).

Asimismo, Robbins y Judge (2017) indican que “la comunicación es la transferencia como la comprensión del significado. Comunicarse es más que la mera impartición de significado; ese significado también debe entenderse. Ésa es la única manera en la que se puede transmitir información e ideas” (p. 345).

De la misma forma, Hernández (2017) define a la comunicación como “un proceso sistemático, es y ha sido un medio para poner a las personas, grupos y organizaciones en *común*, en una misma frecuencia, sin importar nacionalidades o niveles culturales” (p. 218). El autor hace referencia al proceso sistemático, cuyos elementos son: emisor, canal, receptor, mensaje, código, ruido barreras y retroalimentación.

Este mismo autor hace referencia sobre distintos conceptos sobre la comunicación organizacional, como se muestra en la figura 2.



*Figura 2. Comunicación organizacional*

Fuente: Hernández, 2017, p. 225

También, Griffin, Phillips, & Gully (2017) menciona que la comunicación “es el proceso de transferir información de una persona a otra para crear un sentimiento y comprensión compartidos” (p. 365).

De acuerdo con Robbins y Judge (2017) menciona que la comunicación se puede transmitir de dos formas, vertical o lateral (horizontal), a través de redes de grupos formales pequeños o de los rumores informales. Asimismo, la dimensión vertical tiene dos tipos: el descendente y ascendente.

Comunicación de tipo descendente, se realiza a partir de los líderes (gerentes) hasta niveles inferiores de la organización. Se utiliza para la asignación de metas, brindar instrucciones específicas sobre el puesto laboral, explicar procedimientos y políticas. Comunicación de tipo ascendente, se realiza desde los niveles inferiores hacia la cima donde se encuentran los líderes de la organización. Se utiliza para brindar feedback al jefe inmediato, informar los estados de las metas y plantearles problemas que están sucediendo.

Por otro lado, la comunicación lateral u horizontal, se realiza entre trabajadores de la misma área o nivel en una organización. Se usa para escatimar tiempo y facilita la coordinación directa; en muchos casos, es informal. (p. 347)

Por otra parte, Martín Bris (2000) menciona indicadores para medir la comunicación, son los siguientes:

- Comunicación / traslado de información.
- Rapidez en el traslado de información.
- Respeto entre los integrantes de la organización.
- Propuestas aceptadas en el centro educativo.
- Utilidad y/o funcionalidad de las normativas internas.
- Incidencia de los horarios dentro del centro educativo.
- Ocultar información.

#### ***2.2.1.3.2. La motivación.***

Según Chiavenato (2017) afirma que la palabra motivación “proviene del latín moveré, que significa *mover*”. Este mismo autor conceptualiza a la motivación como “un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo”. (Chiavenato, 2017, p. 118)

De acuerdo con Dubrin (2008) la motivación posee dos conceptos: “(1) estado interno que conduce a esforzarse por alcanzar un objetivo y (2) actividad realizada por una persona para lograr que otra haga algo”. (p. 170)

Asimismo, Robbins y Judge (2017) refieren la palabra “motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta” (p. 209). El autor en su conceptualización se refiere a la intensidad como a la cantidad de esfuerzo que hace una persona, cuyo esfuerzo se dirija a la organización. Concluyendo, la persistencia se refiere al tiempo en que el individuo pueda conservar todo su esfuerzo.

También, existen teorías de contenido sobre la motivación, entre ellos destacan:

- Teoría de la pirámide de necesidades, la teoría de Maslow nos muestra la jerarquización o clasificación de cinco necesidades dentro de cada persona. En consecuencia, hay dos tipos de necesidades según la teoría, (1) necesidades primarias (orden inferior), está conformada por las fisiológicas y de seguridad, que se complacen de modo externo mediante la estabilidad en el trabajo, la remuneración, y el ambiente en el empleo; y (2) las necesidades secundarias (orden superior), está compuesta por las necesidades sociales, la estima y realización personal, éstas se satisfacen dentro de cada individuo. (Chiavenato, 2017: 123)

- Teoría de los dos factores de Herzberg (higiénicos y motivacionales), la motivación de los seres humanos está condicionada por dos factores: (1) higiénicos, está vinculado

con los elementos externos de cada ser humano y sus respectivas necesidades primarias; y (2) motivacionales, son los factores internos de la persona que conlleva a sus sentimientos de satisfacción y realización personales. (Chiavenato, 2017: 125)

- Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland, afirma que la conducta de las personas parte de tres razones o necesidades básicas: realización, poder y afiliación. Se resume de la siguiente manera:

La realización, esta necesidad busca el éxito, la excelencia y por sobresalir. El poder, es la necesidad que quiere controlar a otros individuos e influir sobre ellos, las personas buscan más el prestigio y la influencia sobre otros. La afiliación, esta necesidad busca la interacción social y amistosa, tiene el interés de ser aceptado en un grupo de personas y ser considerado. (Chiavenato, 2017: 126-127)

Por otro lado, Martin Bris (2000) hace referencia a los indicadores para medir esta dimensión de motivación, los cuales son:

- Satisfacción.
- Reconocimiento por el trabajo que realiza dentro del centro educativo.
- Prestigio profesional.
- Autonomía en la institución educativa.

#### **2.2.1.3.3. Participación.**

Según Robbins y Judge (2017) el involucramiento y participación de los trabajadores “es un proceso participativo que utiliza aportaciones de los trabajadores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización” (p. 256).

Por otra parte, como bien afirma Newstrom (2011), la participación “es el compromiso mental y emocional de los trabajadores en situaciones de grupo, que los anima a contribuir para lograr las metas del grupo y a compartir las responsabilidades correspondientes” (p. 195). Este concepto está compuesto por tres ideas fundamentales: compromiso,

contribución y responsabilidad. La primera, la participación representa el compromiso del trabajador con la organización, y no con sólo hacer sus funciones o tarea. La segunda, participar brinda motivación a los trabajadores a hacer aportes y deja fluir la creatividad para contribuir a generar valor en la empresa. Por último, la participación fomenta a los trabajadores a asumir sus responsabilidades en las actividades grupales, es decir, la responsabilidad fomenta el trabajo en equipo.

Finalmente, Martín Bris (2000) señala indicadores para la medición de la participación, son los siguientes:

- Participación en las actividades de los centros educativos.
- Participación en los Órganos colegiados en grupos de trabajo.
- Los docentes propician la participación en la comunidad educativa.
- Formación de grupos formales de trabajo.
- Reuniones y equipos de trabajo.
- Coordinación en el centro educativo.

## **2.2.2. El desempeño laboral**

### ***2.2.2.1. Conceptos sobre el desempeño laboral***

Según Chiavenato (2017) indica que el desempeño es el “conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización [...]. Es la forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan sus tareas y actividades y con ello alcanzan los objetivos organizacionales y promueven excelentes resultados”. (p. 206)

Por otra parte, Robbins y Judge (2017) nos dicen que existen investigadores que manifiestan tres tipos importantes de comportamiento de las personas que conforman el “desempeño laboral”:

- Desempeño de la tarea, son las funciones y el grado de responsabilidad que deben cumplirse para producir un bien o servicio, como también tareas administrativas.
- Civismo, son las acciones de los trabajadores que realizan en las organizaciones, como, ayudar a sus compañeros aunque éstos no lo necesiten, brindar respeto a los demás, cumplir las metas y objetivos de la organización, ofrecer críticas constructivas y mencionar cosas buenas sobre su lugar de trabajo.
- Obstáculos a la productividad, son las acciones de los trabajadores que perjudican a las organizaciones, como, hurto, ser agresivos con los demás, tener faltas frecuentes y realizar daños a la propiedad de la empresa. (p. 576)

En consecuencia, la mayoría de los líderes de las organizaciones creen que un buen rendimiento laboral debe tener grandes resultados en las dos primeras conductas e impedir la tercera.

#### ***2.2.2.2. Desempeño Docente***

De acuerdo con la Ley General de Educación Nro. 28044, indica en el artículo 56° que:

“El profesor es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por la naturaleza de su función, la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes”.

Esta conceptualización hace alusión que el docente es un miembro muy importante dentro de la comunidad educativa que realiza un rol fundamental, la formación de los alumnos, y se determina que su desempeño debe ser el adecuado y óptimo. Además, la

Ley General de Educación solicita que el profesor se encuentre muy bien preparado profesionalmente para poder desempeñar sus funciones de forma adecuada.

Por otra parte, según Valdés (2004) citado por Pérez (2012, p. 22) el desempeño docente es el “quehacer educativo referido a la práctica de los conocimientos adquiridos en su formación profesional, en donde las competencias del docente son el dominio del conocimiento teórico y práctico acerca del aprendizaje y de la conducta humana, actitudes que promueven el aprendizaje”.

### ***2.2.2.3. Evaluación del desempeño laboral***

Según Chiavenato (2017) la evaluación del desempeño laboral “es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona”. (pp. 210-211)

Del mismo modo Robbins y Judge (2017) comentan que la evaluación del desempeño laboral tiene múltiples fines. Primero, permite a la dirección tomar decisiones sobre los recursos humanos según a sus competencias como, un ascenso, transferencias de puesto y hasta despidos. Segundo, se realiza evaluaciones para detectar si el personal necesita capacitaciones o desarrollo profesional, así mismos se identifica las competencias y habilidades de los colaboradores y si éstos necesitan más programas de capacitación o talleres. Finalmente, provee feedback a los colaboradores sobre cómo la organización está percibiendo su rendimiento laboral, y éste último permite asignar recompensas, como ascensos y aumento de remuneraciones. (p. 576)

Existen múltiples métodos para calificar el desempeño, uno de ellos muy utilizado en la actualidad por las organizaciones son las evaluaciones 360°, “las cuales ofrecen retroalimentación del desempeño a partir de todo el círculo de contacto cotidiano que tiene

un trabajador, desde los subalternos hasta los clientes o jefes y colegas”. (Robbins y Judge, 2017, p. 577)

#### ***2.2.2.4. Evaluación del desempeño docente.***

Según Valdés (2009) brinda dos definiciones sobre el concepto de evaluación del desempeño profesional del docente. En primer lugar, la definición sobre el concepto teórico es un “proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales” (p. 13). En segundo lugar, en cuanto a la definición operacional, el autor menciona que la variable de desempeño laboral posee un alto nivel de complejidad, por este motivo concluye que es necesario realizar su operacionalización en tres grupos: dimensiones, parámetros e indicadores.

Por consiguiente, de acuerdo con Valdés (2009) sus dimensiones son: “las capacidades pedagógicas, disposición para la labor docente educativa, responsabilidad laboral, naturaleza de las relaciones interpersonales que establece con integrantes de la comunidad educativa y principales resultados de su labor educativa” (Pastrana, 2017, p. 49 ). Cabe mencionar, que cada dimensión cuenta con sus propios parámetros e indicadores.

#### ***2.2.2.5. Indicadores del desempeño laboral.***

Para medición de la variable desempeño laboral, según Valdés (2009: 14-18) se consideran los siguientes indicadores:

- Dominio de la temática, en los docentes es importante para determinar el manejo de las sesiones de aprendizaje y si éstas son motivadoras e interesantes para alcanzar un aprendizaje de buen rendimiento en los escolares.
- Nivel de comunicación verbal y no verbal, se refiere a la forma de transmitir ideas y reflexiones a los alumnos con la expresión oral, corporal, facial y otros gestos.

- Grado de autonomía y creatividad con que enfrenta los problemas en el ejercicio de la profesión, se refiere a cómo resuelve las problemáticas que se le presenta en sus funciones, en cuanto a la gestión que realiza para solucionar los conflictos cognitivos y regular adecuadamente el comportamiento de los estudiantes.
- Asistencia y puntualidad al centro educativo, se evalúa si los docentes respetan los horarios de trabajo en el centro educativo y si en éste se propician la puntualidad y responsabilidad.
- Grado de participación en reuniones y actividades de trabajo, se evalúa la participación de los profesores en reuniones, comités, grupos de trabajo y otras delegaciones en la institución educativa.
- Nivel de participación en actividades de formación y actualización docente, éste evalúa si los profesores consideran importante realizar estudios de posgrado, grados académicos y otras especializaciones en su vida profesional. Así mismo, si participan en capacitaciones, cursos de formación y actualización docente.
- Nivel de respeto a los alumnos, consiste en la confianza que muestran los alumnos con el docente, en donde pueda preguntarle cualquier tipo de dudas o problemas y recibir diferentes soluciones.
- Creación de un clima propicio en el aula, hace referencia a los docentes que demuestran respeto a las perspectivas de los educandos y si se brinda un ambiente de respeto y participación en el aula.
- Establece relaciones con las familias y otros docentes, consiste en evaluar si es pertinente la participación familiar (padre y madre) y educadores del centro educativo para lograr los niveles esperados en los estudiantes; así mismo, si el docente debe de comunicar en reuniones periódicas con padres de familia el logro de los estudiantes.

### 2.3. Definición de Términos Básicos

- Clima: “Tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación. Clima es un concepto menos general y menos vasto que medio y se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social o la atmósfera”. (Esquivel Hernández, Martínez Prats y Silva Hernández, 2020)
- Clima organizacional: “Calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable). Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas”. (Chiavenato, 2017)
- Comunicación Organizacional: “Hace referencia a la percepción sobre la transferencia, dinamismo, apertura y accesibilidad que reflejan el estilo y la dinámica de comunicación, los mecanismos que se emplean y el contenido de los mensajes, sin distinción de áreas o niveles jerárquicos”. (Jáuregui y Louffat, 2019)
- Cultura organizacional: “Sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o una de sus unidades y guía el comportamiento de sus miembros”. (Chiavenato, 2017)
- Evaluación: “Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de las personas”. (Real Academia Española, 2020)
- Grupos informales: “Grupos espontáneos de personas que integran una organización informal”. (Chiavenato, 2017)
- Institución educativa: “Como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio. Puede ser pública o privada. La Institución Educativa, como ámbito físico y social, establece vínculos con los diferentes organismos de su entorno y pone a disposición sus instalaciones para el desarrollo de actividades

extracurriculares y comunitarias, preservando los fines y objetivos educativos, así como las funciones específicas del local institucional”. (Ministerio de Educación del Perú, 2003)

- Liderazgo: “Se entiende por liderazgo el proceso de influir sobre el comportamiento de otros mediante el trabajo en equipo y la motivación en sus prácticas, para que laboren con entusiasmo en lograr los resultados planeados, siendo el desarrollo del liderazgo el elemento fundamental en la generación de un buen clima organizacional”. (Jáuregui y Louffat, 2019)
- Motivación: “Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”. (Real Academia Española, 2020)
- Percepción: “Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestro sentido”. (Real Academia Española, 2020)
- Profesor, docente: “Agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano”. (Ministerio de Educación del Perú, 2003)
- Relaciones interpersonales: “Interacción social entre personas y grupos por medio de acciones y actitudes”. (Chiavenato, 2017)
- Satisfacción: “Sentimiento positivo respecto del puesto trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de éste”. (Robbins y Judge, 2017)
- Trabajo en equipo: “Grupo donde los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño que es mayor que la suma de las aportaciones de cada individuo”. (Robbins y Judge, 2017)

## CAPÍTULO III

### HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis y/o Supuestos Básicos

##### 3.1.1. Hipótesis general.

Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020.

##### 3.1.2. Hipótesis específicas.

Las Hipótesis específicas son las siguientes:

- Existe una relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020.
- Existe una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020.
- Existe una relación significativa entre la participación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020.

#### 3.2. Identificación de Variables o Unidades de Análisis

- Variable Independiente (X): Clima organizacional

Dimensiones	Indicadores
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluidez de la información.</li> <li>• Rapidez en el traslado de información.</li> <li>• Nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la organización.</li> <li>• Funcionalidad de las normas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de incidencia de los horarios.</li> </ul>
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción.</li> <li>• Reconocimiento.</li> <li>• Prestigio.</li> <li>• Autonomía.</li> </ul>
Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes propician la participación.</li> <li>• Grupos formales e informales.</li> <li>• Equipos y reuniones de trabajo.</li> <li>• Coordinación.</li> </ul>

- Variable Dependiente (Y): Desempeño laboral

Variable	Indicadores
Desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio de la temática.</li> <li>• Nivel de comunicación verbal y no verbal.</li> <li>• Grado de autonomía y creatividad con que enfrenta los problemas en el ejercicio de la profesión.</li> <li>• Asistencia y puntualidad al centro educativo.</li> <li>• Grado de participación en reuniones y actividades de trabajo.</li> <li>• Nivel de participación en actividades de formación y actualización docente.</li> <li>• Nivel de respeto a los alumnos.</li> <li>• Creación de un clima propicio.</li> <li>• Establece relaciones con las familias y otros docentes.</li> </ul>

### 3.3. Matriz Lógica de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES	POBLACIÓN	METODO		
<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE (X)</b>  <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Comunicación   Motivación   Participación	<b><u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u></b>  <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluidez de la información.</li> <li>• Rapidez en el traslado de información.</li> <li>• Nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la organización.</li> <li>• Funcionalidad de las normas.</li> <li>• Grado de incidencia de los horarios.</li> <li>• Satisfacción.</li> <li>• Reconocimiento.</li> <li>• Prestigio.</li> <li>• Autonomía.</li> <li>• Docentes propician la participación.</li> <li>• Grupos formales e informales.</li> <li>• Equipos y reuniones de trabajo.</li> <li>• Coordinación.</li> </ul>	Conformado por 66 docentes, nivel primaria y secundaria.	Enfoque de Investigación: Cuantitativo  Tipo de investigación: Aplicada.  Método de investigación: Hipotético-deductivo.		
<b>Problemas Secundarios</b>	<b>Objetivo Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicas</b>						<b>MUESTRA</b>	<b>DISEÑO</b>
<p>¿Existe relación entre la comunicación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020?</p> <p>¿Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cercado de Lima – Perú, año 2020?</p> <p>¿Existe relación entre la participación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cercado de Lima – Perú, año 2020?</p>	<p>Determinar si existe relación entre la comunicación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cercado de Lima – Perú, año 2020.</p> <p>Determinar si existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cercado de Lima – Perú, año 2020.</p> <p>Determinar si existe relación entre la participación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cercado de Lima – Perú, año 2020.</p>	<p>Existe una relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cercado de Lima – Perú, año 2020.</p> <p>Existe una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cercado de Lima – Perú, año 2020.</p> <p>Existe una relación significativa entre la participación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cercado de Lima – Perú, año 2020.</p>						<b>VARIABLE DEPENDIENTE (Y)</b>  <b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b><u>VARIABLE DEPENDIENTE</u></b>  <b>DESEMPEÑO LABORAL</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio de la temática.</li> <li>• Nivel de comunicación verbal y no verbal.</li> <li>• Grado de autonomía y creatividad con que enfrenta los problemas en el ejercicio de la profesión.</li> <li>• Asistencia y puntualidad al centro educativo.</li> <li>• Grado de participación en reuniones y actividades de trabajo.</li> <li>• Nivel de participación en actividades de formación y actualización docente.</li> <li>• Nivel de respeto a los alumnos.</li> <li>• Creación de un clima propicio.</li> <li>• Establece relaciones con las familias y otros docentes.</li> </ul>

## CAPÍTULO IV

### MÉTODO

#### 4.1. Tipo y Método de Investigación

Considerando el propósito y la naturaleza de la investigación, el enfoque a utilizar es el cuantitativo.

- **Tipo de investigación:** Aplicada, porque depende de sus descubrimientos y aportes teóricos. Busca confrontar la teoría con la realidad.
- **Método de investigación:** Hipotético–deductivo, ya que se empleó procedimientos estadísticos para generar las conclusiones, obtenidas a través de una muestra de datos, los cuales han sido recolectados desde la realidad de los docentes de la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima.

#### 4.2. Diseño Específico de Investigación

La investigación tiene alcance descriptivo, correlacional y de diseño no experimental.

#### 4.3. Población, Muestra o Participantes

##### 4.3.1. Población.

La población de esta investigación está conformada por el total de los docentes, nivel primario y secundario, que prestan servicio en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima en el presente año 2020. Siendo un total de 66 docentes.

##### 4.3.2. Muestra.

El estudio presentó una muestra no probabilística de tipo intencional, donde se iba a trabajar con el total de la población pero cuatro docentes decidieron no participar. En consecuencia, se tomó de la totalidad sólo a 62 docentes como muestra perteneciente a la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima.

#### **4.4. Instrumentos de Recogida de Datos**

Los instrumentos utilizados para recoger datos fueron dos. Primero, para el clima organizacional fue realizado por Martín Bris (2000) y para el segundo, el desempeño laboral, fue elaborado por Valdés (2009), ambos instrumentos fueron adaptados por Pastrana (2017) en su tesis “Relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano - Sede San Miguel - Lima”.

Finalmente, para el presente trabajo de investigación se adecuó el instrumento de este último autor mencionado según al contexto de estudio que presentamos. La técnica que se usó fue la encuesta, el cuestionario adaptado está conformado por 40 preguntas cerradas que contienen respuestas de tipo Likert, y tiene el propósito de conseguir información importante de los encuestados.

#### **4.5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

Culminada el cuestionario a los docentes se procede a revisar las respuestas, aplicaremos criterios estadísticos para realizar la tabulación y gráfico de datos utilizando el software SPSS.

Para examinar los datos se realizó gráficos de barras, tablas dimensionales y de distribución. Finalmente, se empleó la prueba estadística llamada chi-cuadrado para analizar y evidenciar si las variables de estudio se encuentran relacionadas o no.

#### **4.6. Procedimiento de Ejecución del Estudio**

Se realizó de la siguiente forma:

1. Se recopiló información de acuerdo con la problemática de la Institución Educativa.
2. Se realizó una Matriz de consistencia conformado por dos variables de estudio, de las cuales se generaron indicadores y con ellos se pudo formular las preguntas para la encuesta.

3. Se utilizó la técnica de la encuesta que usa como instrumento de recolección de datos el cuestionario, esta tuvo respuestas de tipo Likert con cinco opciones que se realizaron a los educadores de la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Datos Cuantitativos

En el presente estudio se realizó una encuesta de 40 preguntas a 62 profesores de la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima, de las cuales se mencionan los resultados más relevantes del cuestionario, a continuación se detallan.

Tabla 1 ¿Cuál es el nivel de comunicación, respecto a la fluidez de la información en la Institución Educativa Héroes del Cenepa donde labora?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	2	3.2%	3.2%
Bajo	4	6.5%	9.7%
Regular	18	29.0%	38.7%
Alto	35	56.5%	95.2%
Muy Alto	3	4.8%	100.0%
Total	62	100.0%	

Fuente: Datos de la propia investigación

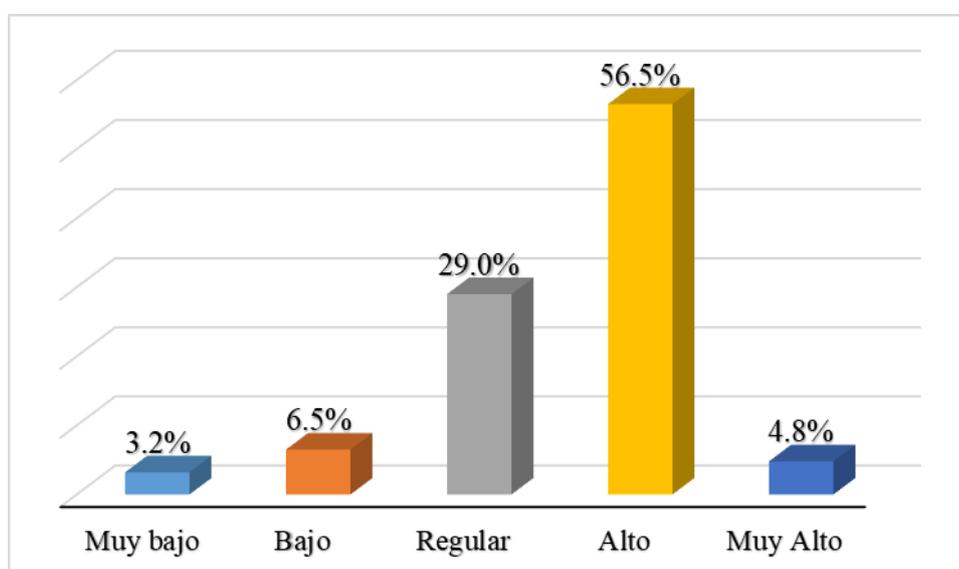


Figura 3. ¿Cuál es el nivel de comunicación, respecto a la fluidez de la información en la Institución Educativa Héroes del Cenepa donde labora?

En la tabla 1 y figura 3, presentan la información obtenida en referencia a la percepción de los docentes sobre la fluidez de la información dentro del centro educativo, el 3.2% de los profesores afirman que el nivel es muy bajo, para el 6.5% es bajo y un 29.0% considera que es regular. Por otro lado, el 56.5% de los encuestados afirman que es alto y el 4.8% manifiesta que el nivel es muy alto.

Tabla 2 ¿Cómo considera la rapidez de entrega de los documentos de información a los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	1	1.6%	1.6%
Bajo	2	3.2%	4.8%
Regular	27	43.5%	48.4%
Alto	32	51.6%	100.0%
Total	62	100.0%	

Fuente: Datos de la propia investigación

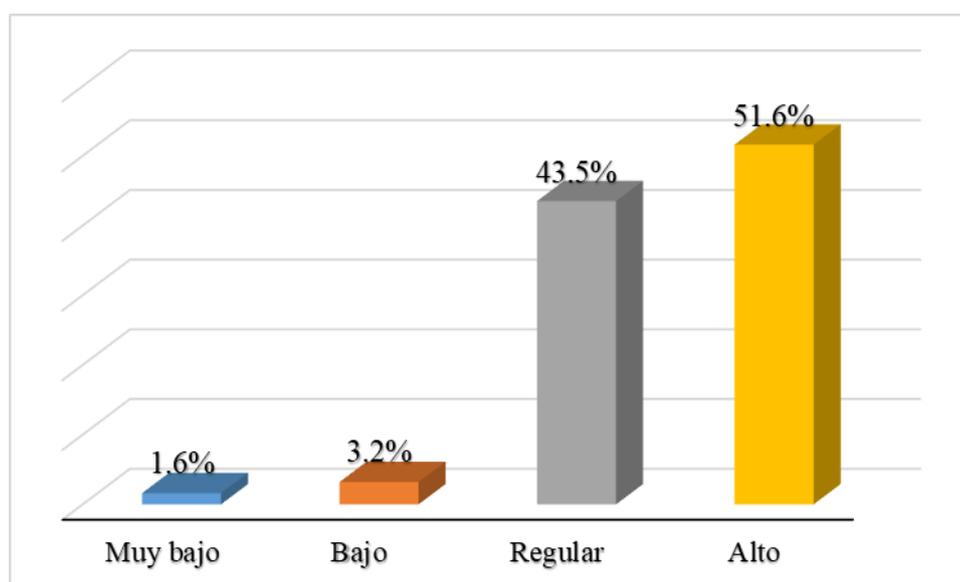


Figura 4. ¿Cómo considera la rapidez de entrega de los documentos de información a los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?

Respecto a la tabla 2 y figura 4, presentan los datos obtenidos de la investigación en referencia a la rapidez de entrega de documentos de información a los docentes, donde el

1.6% considera que el nivel es muy bajo, el 3.2% es bajo y un 43.5% afirma que es regular.

Por otra parte, el 51.6% de los profesores afirman que el nivel es alto.

Tabla 3 ¿Cómo considera usted el nivel de aceptación de las propuestas educativas entre los docentes de la Institución Educativa Héroes del Cenepa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	1	1.6%	1.6%
Bajo	4	6.5%	8.1%
Regular	30	48.4%	56.5%
Alto	27	43.5%	100.0%
Total	62	100.0%	

Fuente: Datos de la propia investigación

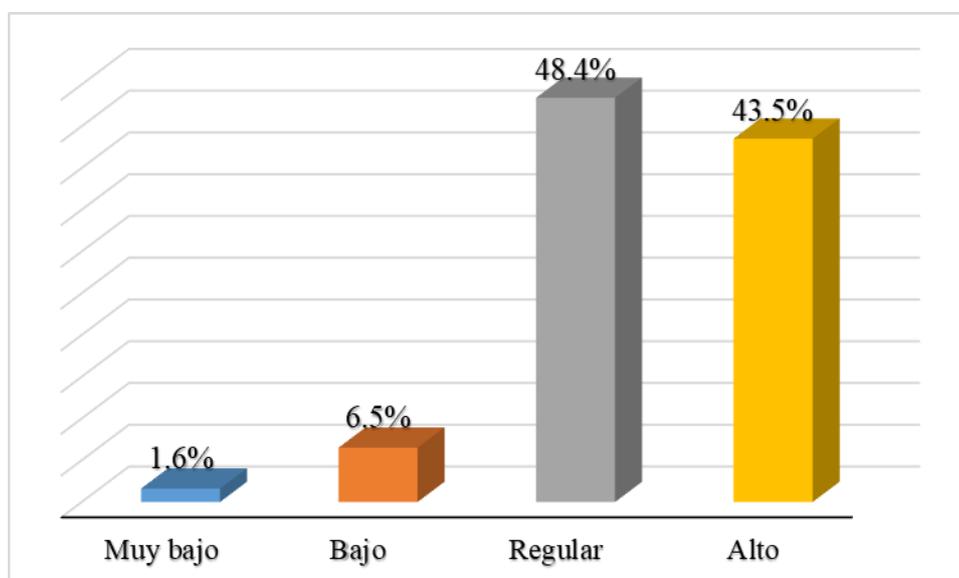


Figura 5. ¿Cómo considera usted el nivel de aceptación de las propuestas educativas entre los docentes de la Institución Educativa Héroes del Cenepa?

Respecto a la tabla 3 y figura 5, observamos los resultados obtenidos sobre el nivel de propuestas aceptadas entre los docentes dentro del centro educativo, donde el 1.6% afirma que existe un nivel muy bajo, el 6.5% afirma que es bajo y para el 48.4% considera que es regular. Por otro lado, el 43.5% de los docentes afirman que tienen un nivel alto de aceptación.

Tabla 4 ¿Cómo considera usted la funcionalidad de las normas de convivencia de la Institución Educativa Héroes del Cenepa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	1	1.6%	1.6%
Bajo	2	3.2%	4.8%
Regular	32	51.6%	56.5%
Alto	27	43.5%	100.0%
Total	62	100.0%	

Fuente: Datos de la propia investigación

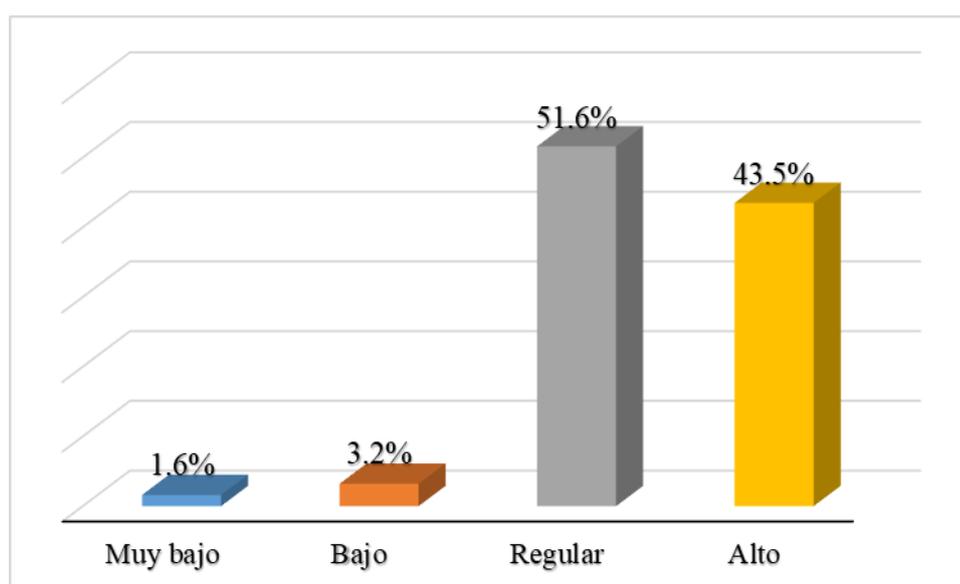


Figura 6. ¿Cómo considera usted la funcionalidad de las normas de convivencia de la Institución Educativa Héroes del Cenepa?

Respecto a la tabla 4 y figura 6, muestran la información obtenida en referencia a la percepción de los docentes sobre la utilidad de las normas de convivencia en el centro educativo, observamos que el 1.6% de los encuestados consideran que es muy bajo, para el 3.2% es bajo y un 51.6% afirma que es regular, es decir, que el 56.5% de la muestra afirman que la funcionalidad de las normas es inadecuada. Por otro lado, el 43.5% afirman que la funcionalidad es alta.

Tabla 5 ¿En qué grado los horarios inciden en la interacción entre docentes de la Institución Educativa Héroes del Cenepa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	2	3.2%	3.2%
Bajo	5	8.1%	11.3%
Regular	34	54.8%	66.1%
Alto	21	33.9%	100%
Total	62	100%	

Fuente: Datos de la propia investigación

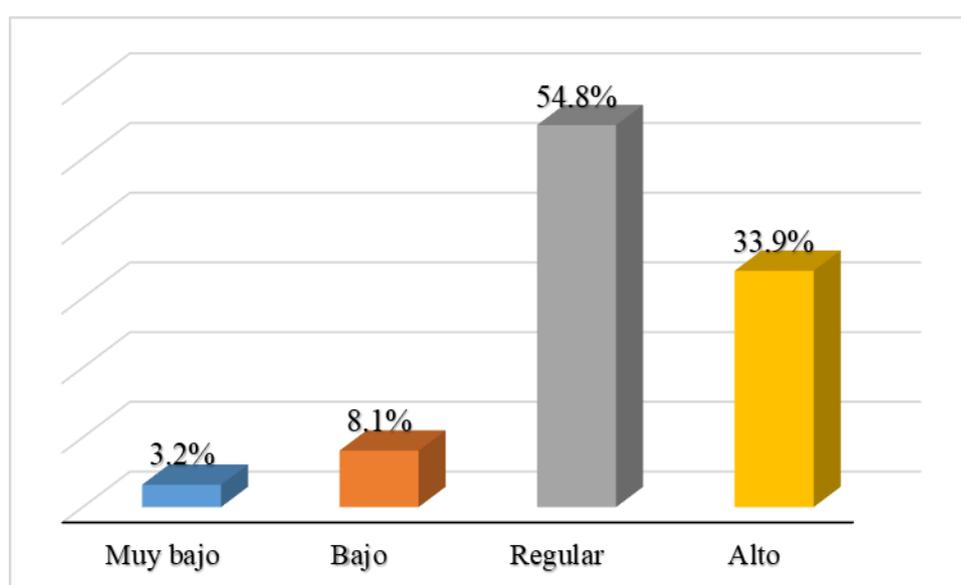


Figura 7. ¿En qué grado los horarios inciden en la interacción entre docentes de la Institución Educativa Héroes del Cenepa?

En la tabla 5 y figura 7, se presentan los datos obtenidos de la investigación en relación a la percepción de los docentes con respecto al grado de incidencia de los horarios en la Institución Educativa, el 3.2% de los profesores afirman que el nivel es muy bajo, para el 8.1% es bajo y un 54.8% considera que es regular, es decir, el 66.1% de la muestra afirman no alcanzar el grado de incidencia adecuado con los horarios para la interacción de los docentes. Por otro lado, el 33.9% de los encuestados afirman que la incidencia es alta.

Tabla 6 ¿Cómo considera la motivación de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	1	1.6%	1.6%
Bajo	2	3.2%	4.8%
Regular	28	45.2%	50.0%
Alto	30	48.4%	98.4%
Muy Alto	1	1.6%	100.0%
Total	62	100.0%	

Fuente: Datos de la propia investigación

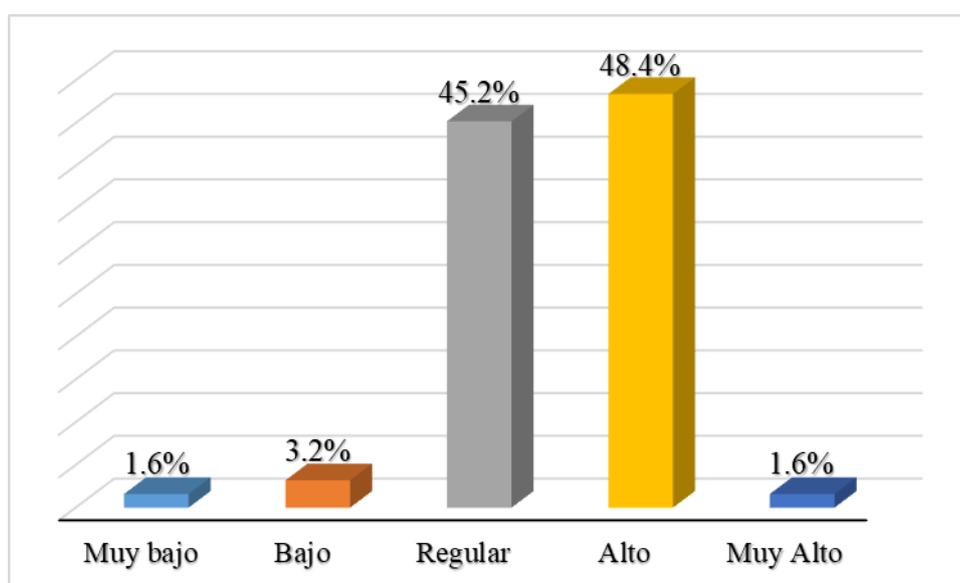


Figura 8. ¿Cómo considera la motivación de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?

Respecto a la tabla 6 y figura 8, muestran información obtenida respecto a la motivación del profesor en el centro educativo, del cual podemos decir que el 1.6% afirma que está en un nivel muy bajo, para el 3.2% es bajo y un 45.2% considera que es regular, es decir, el 50.0% de la muestra afirman no alcanzar el nivel de motivación adecuado. Por otro lado, el 48.4% de los encuestados afirman que es alto y el 1.6% manifiesta que se encuentra en un nivel muy alto, por lo tanto se considera que el otro 50% de los encuestados afirman sentirse motivados.

Tabla 7 ¿Cuál es el grado de relaciones interpersonales en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	1	1.6%	1.6%
Bajo	4	6.5%	8.1%
Regular	36	58.1%	66.1%
Alto	21	33.9%	100.0%
Total	62	100.0%	

Fuente: Datos de la propia investigación

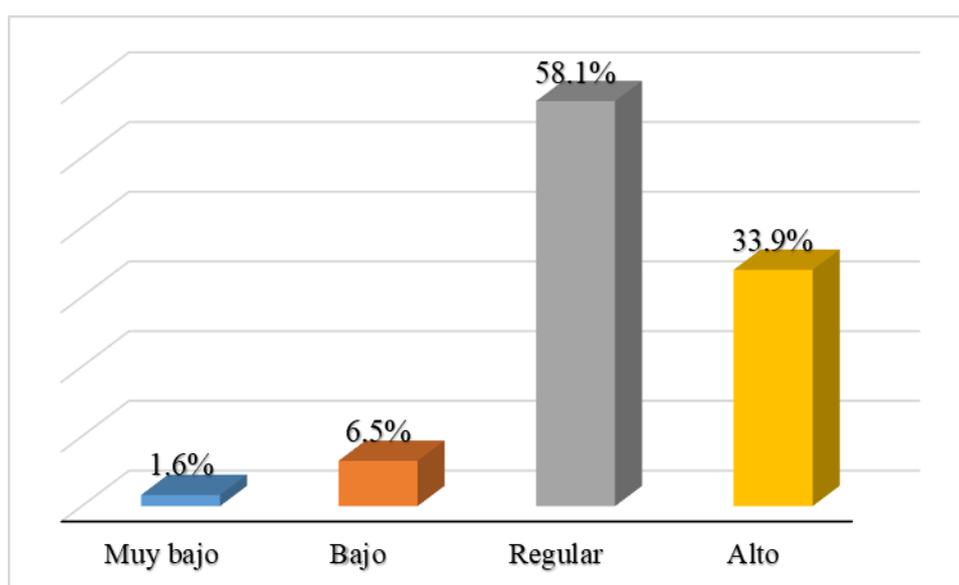


Figura 9. ¿Cuál es el grado de relaciones interpersonales en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?

La tabla 7 y figura 9, muestran información obtenida en referencia a la percepción de los docentes sobre el grado de relaciones interpersonales en el centro educativo, podemos observar que el 1.6% afirma que se encuentra en un nivel muy bajo, para el 6.5% es bajo y un 58.1% considera que es regular, es decir, el 66.1% de los encuestados afirman no alcanzar el grado de relaciones interpersonales esperado. Por otro lado, el 33.9% afirman que está en un nivel alto.

Tabla 8 ¿Cómo percibe el grado de reconocimiento por el trabajo que usted realiza en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	5	8.1%	8.1%
Bajo	4	6.5%	14.6%
Regular	27	43.5%	58.1%
Alto	26	41.9%	100.0%
Total	62	100.0%	

Fuente: Datos de la propia investigación

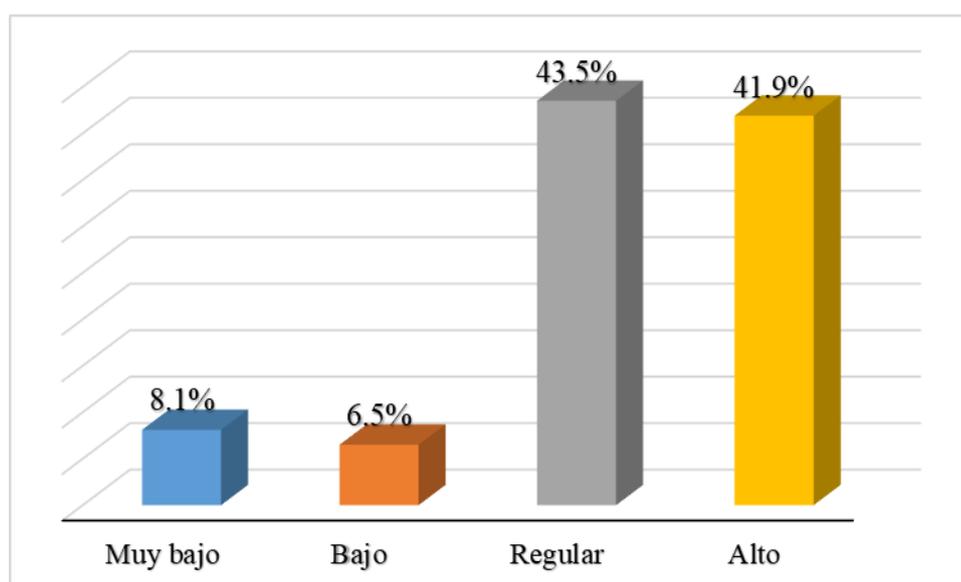


Figura 10. ¿Cómo percibe el grado de reconocimiento por el trabajo que usted realiza en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?

La tabla 8 y figura 10, presentan los datos obtenidos de la investigación con relación a la percepción de los profesores sobre el grado de reconocimiento por el trabajo que se realiza en el centro educativo, observamos que el 8.1% de los encuestados afirman que es muy bajo, para el 6.5% es bajo y un 43.5% considera que es regular, es decir, que el 58.1% de la muestra afirman no alcanzar el grado de reconocimiento adecuado. Por otra parte, el 41.9% de los profesores afirman que está en un nivel alto.

Tabla 9 ¿En qué medida percibe que la Institución Educativa Héroes del Cenepa valora su profesionalidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	5	8.1%	8.1%
Bajo	2	3.2%	11.3%
Regular	31	50.0%	61.3%
Alto	23	37.1%	98.4%
Muy Alto	1	1.6%	100%
Total	62	100%	

Fuente: Dato de la propia investigación

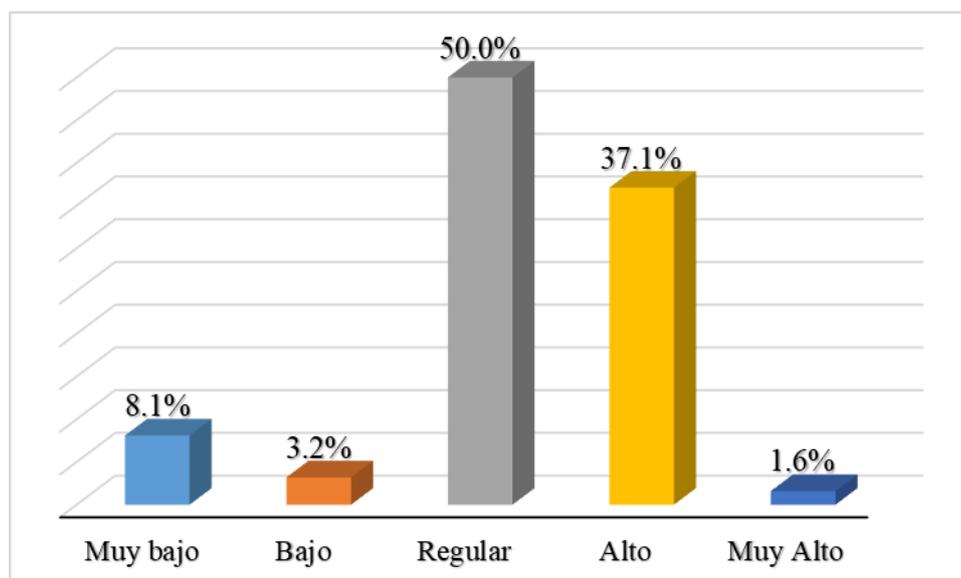


Figura 11. ¿En qué medida percibe que la Institución Educativa Héroes del Cenepa valora su profesionalidad?

Respecto a la tabla 9 y figura 11, presentan la información obtenida en referencia a la apreciación de los profesores respecto al valor de su profesionalidad en el centro educativo, donde el 8.1% de los profesores afirman que el nivel es muy bajo, para el 3.2% es bajo y un 50.0% considera que es regular. Por otra parte, el 37.1% de la muestra afirman que es alto y el 1.6% manifiesta que el nivel de valoración es muy alto.

Tabla 10 ¿Cómo considera el grado de autonomía en el desempeño académico que tienen los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	1	1.6%	1.6%
Bajo	4	6.5%	8.1%
Regular	20	32.3%	40.3%
Alto	34	54.8%	95.2%
Muy Alto	3	4.8%	100.0%
Total	62	100.0%	

Fuente: Datos de la propia investigación

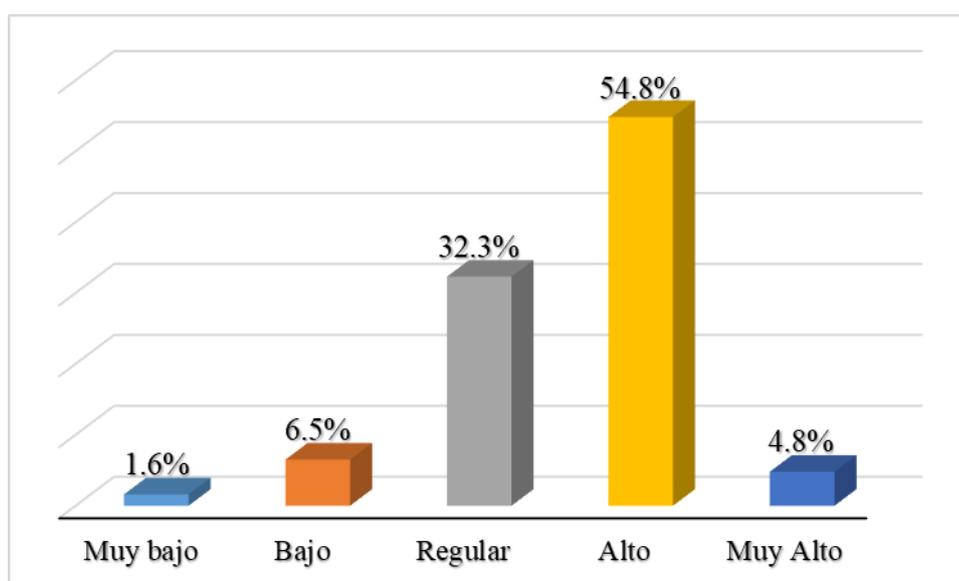


Figura 12. ¿Cómo considera el grado de autonomía en el desempeño académico que tienen los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?

La tabla 10 y figura 12, presentan los datos obtenidos de la investigación en alusión a la percepción de los profesores sobre el grado de autonomía en el desempeño académico dentro de la Institución Educativa, en donde el 1.6% afirma que el nivel es muy bajo, para el 6.5% es bajo y un 32.3% considera que es regular. Por otro lado, el 54.8% de los encuestados afirman que es alto y el 4.8% manifiesta que el nivel es muy alto.

Tabla 11 ¿Cuál es el grado de participación de los docentes en las actividades curriculares y extracurriculares de la Institución Educativa Héroes del Cenepa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	2	3.2%	3.2%
Bajo	2	3.2%	6.5%
Regular	23	37.1%	43.5%
Alto	33	53.2%	96.8%
Muy Alto	2	3.2%	100.0%
Total	62	100.0%	

Fuente: Datos de la propia investigación

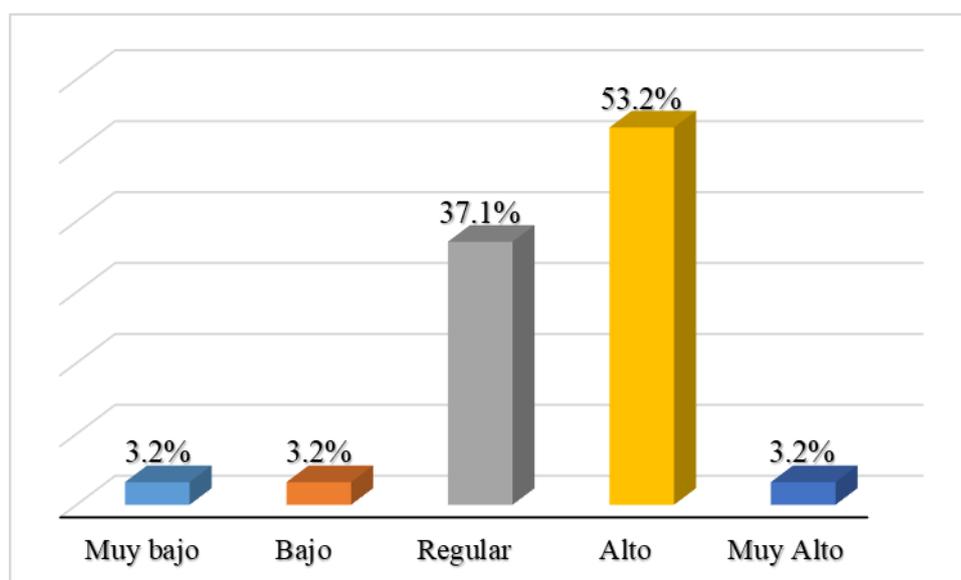


Figura 13. ¿Cuál es el grado de participación de los docentes en las actividades curriculares y extracurriculares de la Institución Educativa Héroes del Cenepa?

Respecto a la tabla 11 y figura 13, presentan la información obtenida respecto el grado de participación de los profesores en actividades curriculares y extracurriculares del centro educativo, donde el 3.2% afirman que la participación es muy baja, para el 3.2% es baja y un 37.1% considera que es regular. Por otro lado, el 53.2% de los encuestados afirman que es alto y el 3.2% manifiesta que el nivel es muy alto.

Tabla 12 ¿En qué nivel ayuda el desarrollo de las actividades en el fortalecimiento de grupos formales en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	1	1.6%	1.6%
Bajo	1	1.6%	3.2%
Regular	26	41.9%	45.2%
Alto	33	53.2%	98.4%
Muy Alto	1	1.6%	100%
Total	62	100%	

Fuente: Datos de la propia investigación

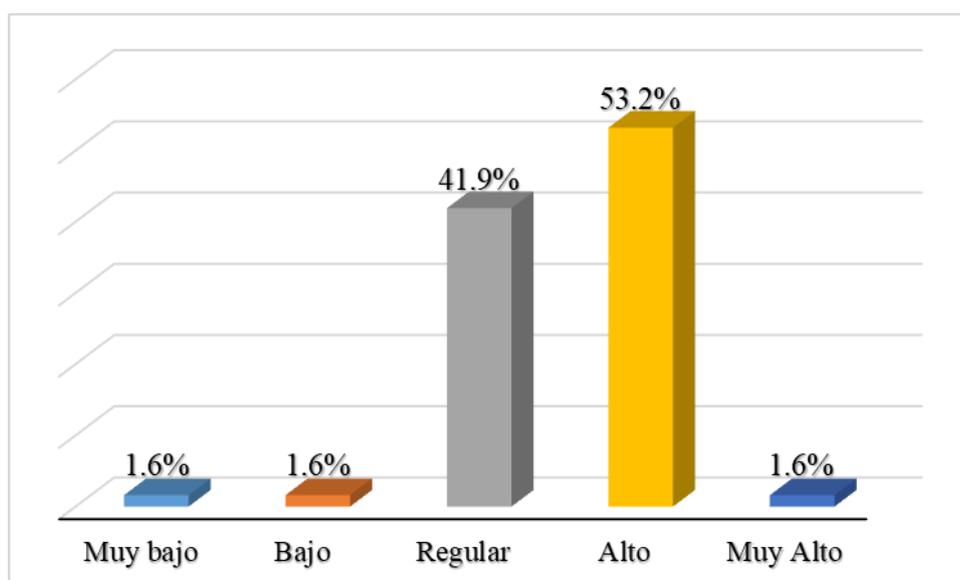


Figura 14. ¿En qué nivel ayuda el desarrollo de las actividades en el fortalecimiento de grupos formales en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?

De acuerdo con la tabla 12 y figura 14, presentan la información obtenida respecto al nivel que ayuda el desarrollo de las actividades en el fortalecimiento de grupos formales en la Institución Educativa, observamos que el 1.6% afirma que el nivel es muy bajo, el 1.6% es bajo y un 41.9% considera que es regular. Por otro lado, el 53.2% de los encuestados afirman que es alto y el 1.6% manifiesta que el nivel es muy alto.

Tabla 13 ¿Cuál es el nivel de trabajo en equipo en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	1	1.6%	1.6%
Bajo	1	1.6%	3.2%
Regular	18	29.0%	32.3%
Alto	40	64.5%	96.8%
Muy Alto	2	3.2%	100%
Total	62	100%	

Fuente: Datos obtenidos de la propia investigación

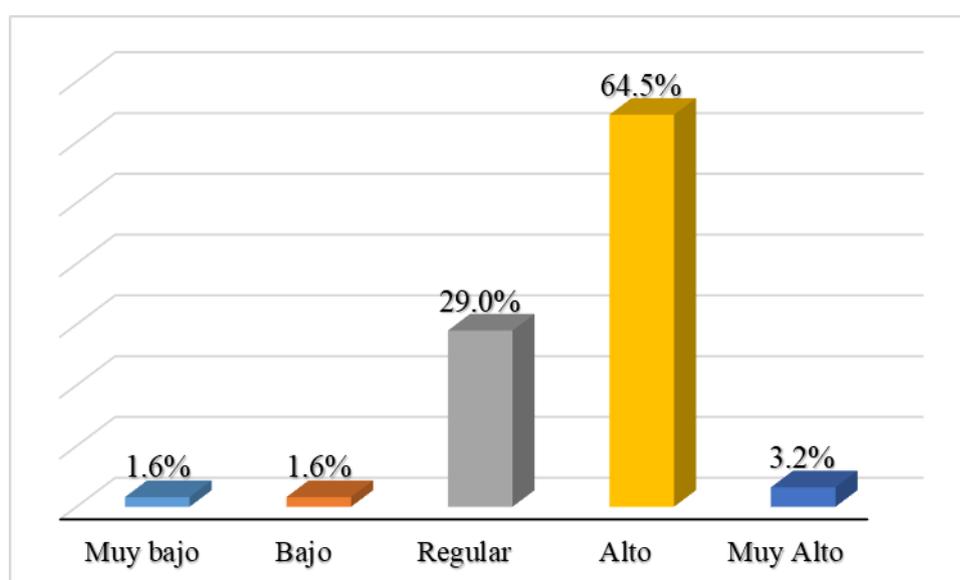


Figura 15. ¿Cuál es el nivel de trabajo en equipo en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?

Respecto a la tabla 13 y figura 15, presentan los datos obtenidos de la investigación sobre el nivel de trabajo en equipo en el centro educativo, donde el 1.6% afirma que el nivel es muy bajo, el 1.6% es bajo y un 29.0% considera que es regular. Por otro lado, el 64.5% de los encuestados afirman que es alto y el 3.2% manifiesta que el nivel es muy alto, es decir, que el 67.7% de la muestra afirman que el nivel de trabajo en equipo es adecuado.

Tabla 14 ¿Cuál es el grado de importancia de las reuniones de trabajo en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	1	1.6%	1.6%
Bajo	2	3.2%	4.8%
Regular	19	30.6%	35.5%
Alto	34	54.8%	90.3%
Muy Alto	6	9.7%	100.0%
Total	62	100.0%	

Fuente: Datos de la propia investigación

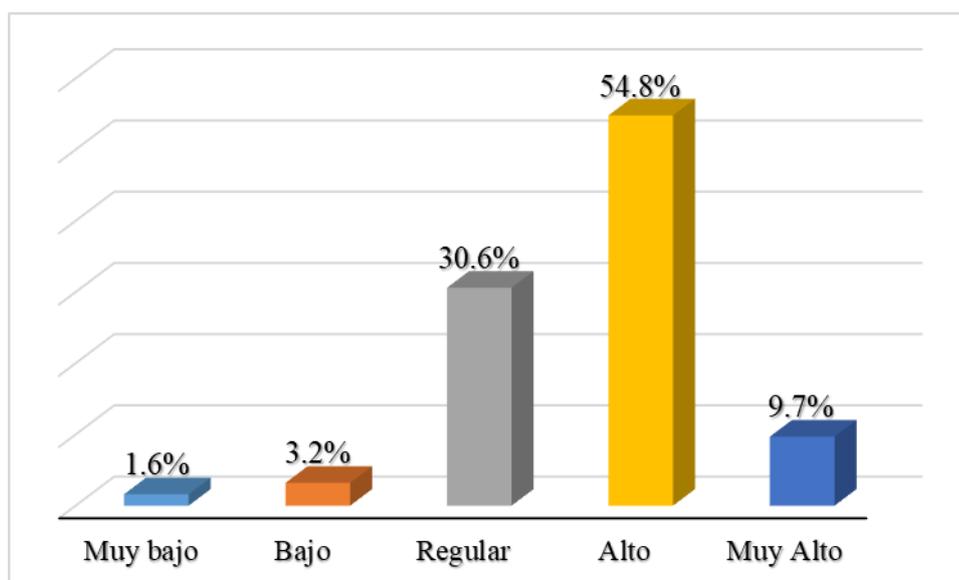


Figura 16. ¿Cuál es el grado de importancia de las reuniones de trabajo en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?

La tabla 14 y figura 16, muestran la información obtenida respecto al grado de importancia de las reuniones de trabajo en la Institución Educativa, observamos que el 1.6% afirma que es muy bajo, para el 3.2% es bajo y un 30.6% considera que es regular. Por otro lado, el 54.8% afirman que es alto y el 9.7% manifiesta que el nivel de importancia es muy alto.

Tabla 15 ¿Cuál es el grado de coordinación entre docentes y docente-directivo en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	3	4.8%	4.8%
Regular	24	38.7%	43.5%
Alto	32	51.6%	95.2%
Muy Alto	3	4.8%	100.0%
Total	62	100.0%	

Fuente: Datos de la propia investigación

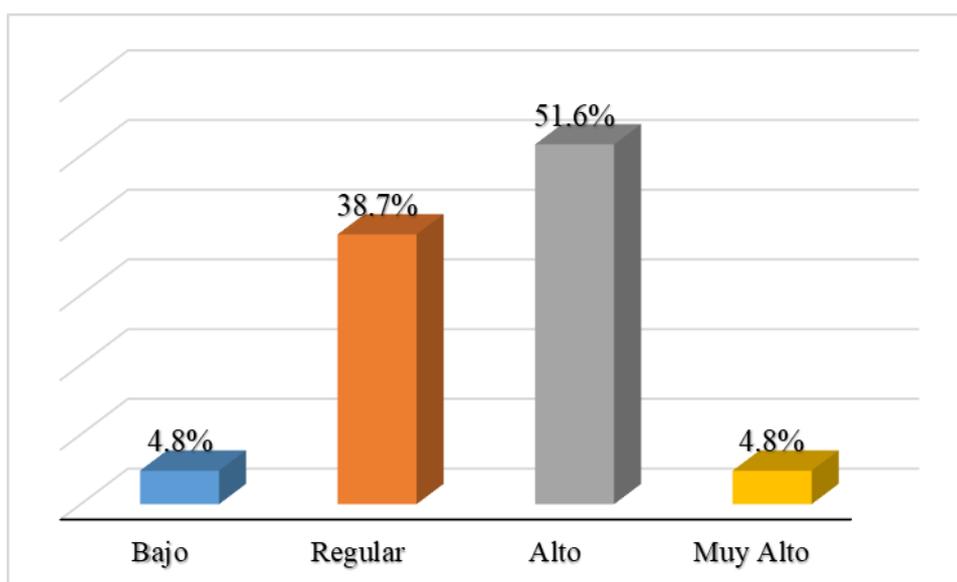


Figura 17. ¿Cuál es el grado de coordinación entre docentes y docente-directivo en la Institución Educativa Héroes del Cenepa?

En la tabla 15 y figura 17, se muestran la información obtenida respecto al grado de coordinación entre docentes y docente-directivo en la Institución Educativa, en donde el 4.8% afirma que la coordinación es baja y para el 38.7% es regular. Por otro lado, el 51.6% afirman que es alta y el 4.8% manifiestan que el nivel es muy alto, es decir, que el 56.4% de los encuestados afirman que la coordinación es adecuada.

Tabla 16 *Demuestra dominio de las sesiones de aprendizaje.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1.6%	1.6%
De acuerdo	46	74.2%	75.8%
Muy de acuerdo	15	24.2%	100.0%
Total	62	100.0%	

Fuente: Datos de la propia investigación

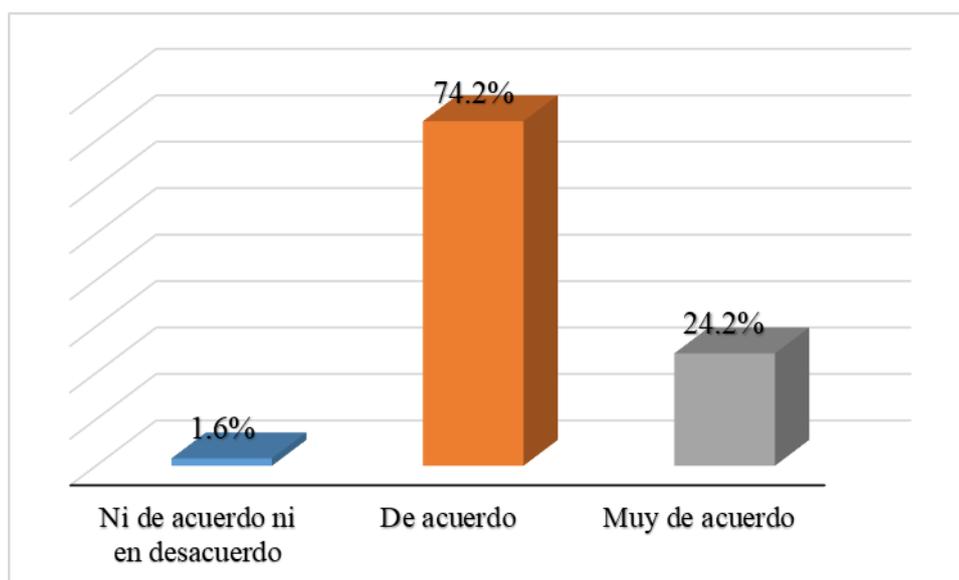


Figura 18. *Demuestra dominio de las sesiones de aprendizaje.*

En la tabla 16 y figura 18, se revelan datos obtenidos respecto al dominio de las sesiones de aprendizaje que demuestra el docente, el 1.6% de los encuestados afirma que están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por otro lado, el 74.2% afirman estar de acuerdo y el 24.2% afirma que está muy de acuerdo, es decir, que el 98.4% de los encuestados afirman que su dominio de las sesiones de aprendizaje es apropiado.

Tabla 17 *Los docentes utilizan la expresión corporal, facial y otros gestos que manifiestan interés, alegría y expectativas favorables para el aprendizaje de los estudiantes.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	4.8%	4.8%
De acuerdo	45	72.6%	77.4%
Muy de acuerdo	14	22.6%	100.0%
Total	62	100.0%	

Fuente: Datos de la propia investigación

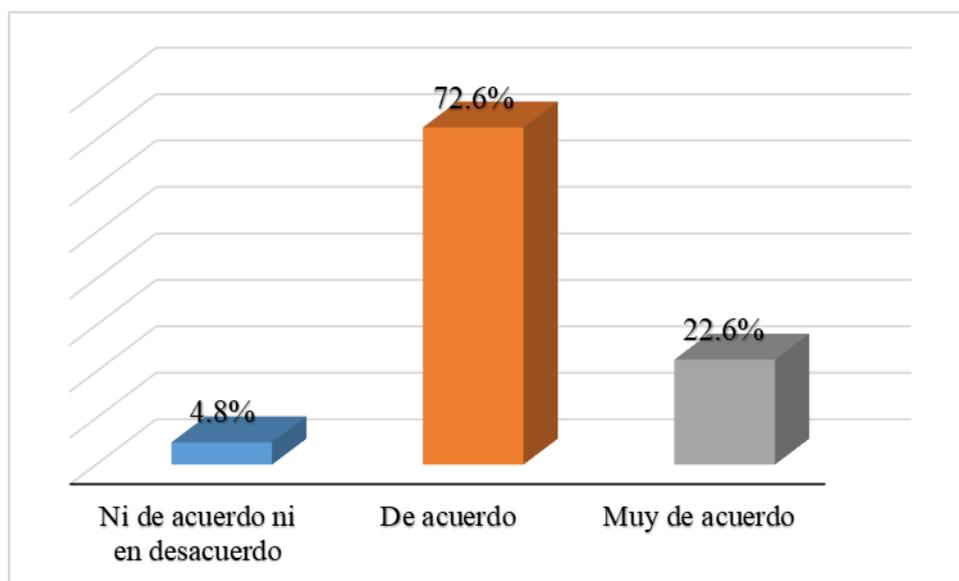


Figura 19. Los docentes utilizan la expresión corporal, facial y otros gestos que manifiestan interés, alegría y expectativas favorables para el aprendizaje de los estudiantes.

Respecto a la tabla 17 y figura 19, presentan datos obtenidos respecto al uso de la expresión no verbal que manifiestan interés, alegría y expectativas favorables para el aprendizaje de los estudiantes por parte de los docentes, el 4.8% de los encuestados afirma que están ni de acuerdo ni en desacuerdo en su utilización. Por otra parte, el 72.6% de los profesores afirman estar de acuerdo y el 22.6% afirman que está muy de acuerdo, por ende,

el 95.2% de la muestra afirman que el uso de la expresión corporal, facial y otros gestos es adecuado.

Tabla 18 *Gestiona oportunamente los conflictos cognitivos de los estudiantes.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	4.8%	4.8%
De acuerdo	43	69.4%	74.2%
Muy de acuerdo	16	25.8%	100.0%
Total	62	100.0%	

Fuente: Datos de la propia investigación

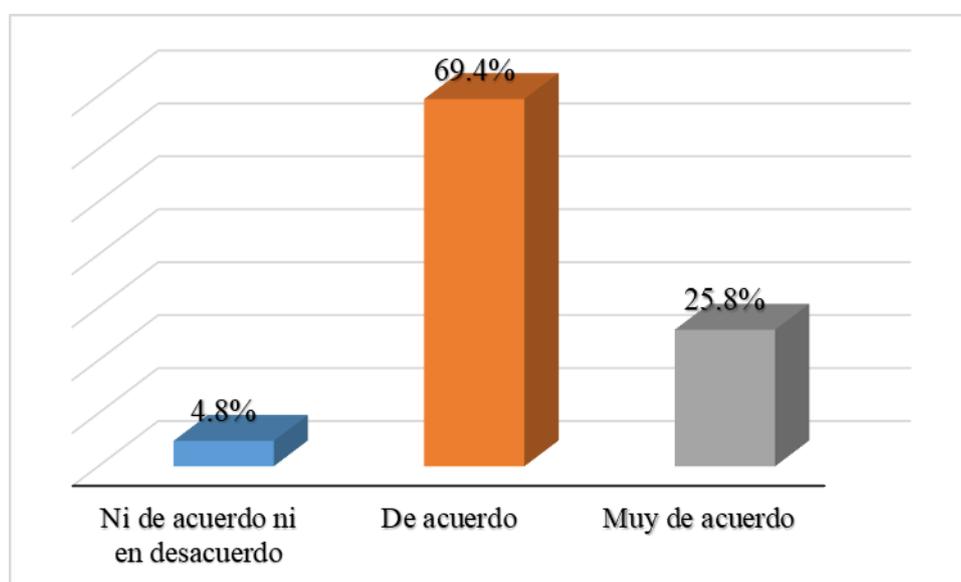


Figura 20. *Gestiona oportunamente los conflictos cognitivos de los estudiantes.*

En la tabla 18 y figura 20, revelan datos obtenidos respecto a la gestión de los conflictos cognitivos de los estudiantes por parte de los docentes, en donde el 4.8% de los encuestados afirma que están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Sin embargo, el 69.4% afirman estar de acuerdo y el 25.8% afirman que está muy de acuerdo, por ende, el 95.2% de los profesores afirman que la gestión realizada es apropiada.

Tabla 19 *Los docentes respetan los horarios de trabajo establecidos en la Institución Educativa Héroes del Cenepa.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	1.6%	1.6%
En desacuerdo	1	1.6%	3.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	8.1%	11.3%
De acuerdo	41	66.1%	77.4%
Muy de acuerdo	14	22.6%	100.0%
Total	62	100.0%	

Fuente: Datos de la propia investigación

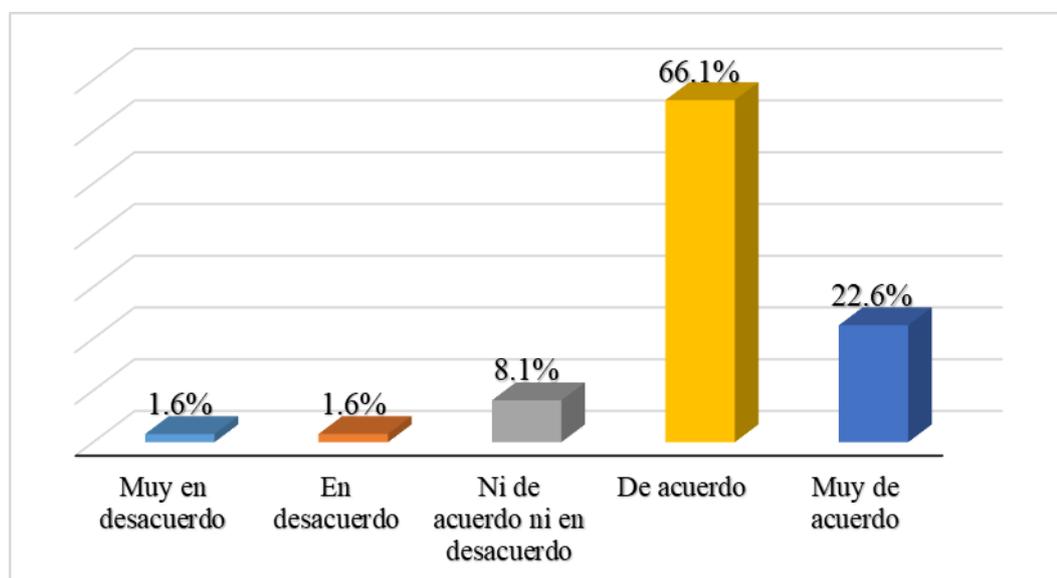


Figura 21. *Los docentes respetan los horarios de trabajo establecidos en la Institución Educativa Héroes del Cenepa.*

La tabla 19 y figura 21, revelan datos obtenidos respecto a la consideración de los horarios de trabajo establecidos en la Institución Educativa, el 1.6% de los encuestados afirma que están muy en desacuerdo, el 1.6% en desacuerdo y el 8.1% están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por otra parte, el 66.1% afirman estar de acuerdo y el 22.6% afirman

que está muy de acuerdo, por ende, el 88.7% de los encuestados afirman que se alcanza a respetar los horarios de trabajo.

Tabla 20 *Los docentes participan en los comités, grupos de trabajo y demás comisiones cuyo fin es el mejoramiento institucional.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	1.6%	1.6%
En desacuerdo	1	1.6%	3.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	4.8%	8.1%
De acuerdo	39	62.9%	71.0%
Muy de acuerdo	18	29.0%	100.0%
Total	62	100.0%	

Fuente: Datos de la propia investigación

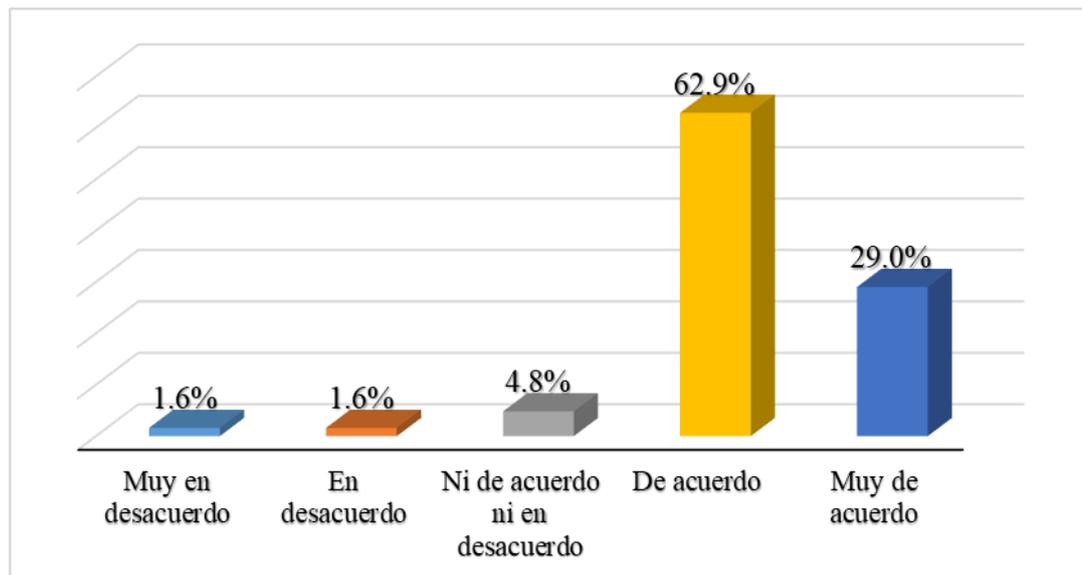


Figura 22. Los docentes participan en los comités, grupos de trabajo y demás comisiones cuyo fin es el mejoramiento institucional.

En la tabla 20 y figura 22, presentan datos obtenidos de la investigación respecto a la participación de los docentes en distintas actividades dentro del centro educativo, el 1.6% de los encuestados afirma que están muy en desacuerdo, el 1.6% en desacuerdo y el 4.8%

están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por otro lado, el 62.9% afirman estar de acuerdo y el 29.0% afirman que está muy de acuerdo.

Tabla 21 *Participa permanentemente en cursos, congresos, seminarios, talleres, foros, entre otros de formación y actualización docente.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	6.5%	6.5%
De acuerdo	37	59.7%	66.1%
Muy de acuerdo	21	33.9%	100.0%
Total	62	100.0%	

Fuente: Datos de la propia investigación

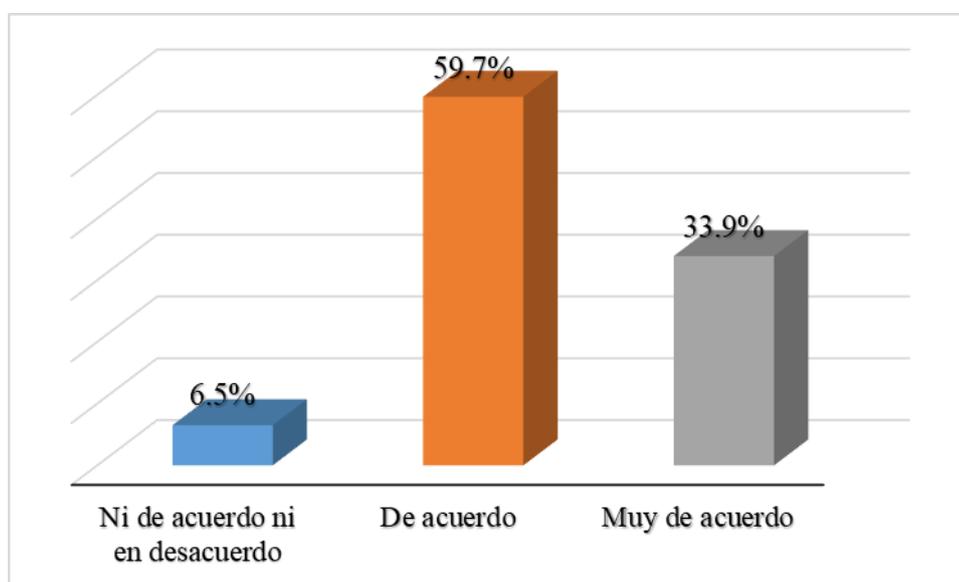


Figura 23. *Participa permanentemente en cursos, congresos, seminarios, talleres, foros, entre otros de formación y actualización docente.*

En la tabla 21 y figura 23, nos muestran información obtenida de la investigación con relación a la participación de los docentes en actividades de formación profesional, el 6.5% de los encuestados afirman que están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Sin embargo, el 59.7% afirman estar de acuerdo y el 33.9% afirman que está muy de acuerdo.

Tabla 22 *Los docentes demuestran respeto a las perspectivas de los estudiantes.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1.6%	1.6%
De acuerdo	47	75.8%	77.4%
Muy de acuerdo	14	22.6%	100.0%
Total	62	100.0%	

Fuente: Datos de la propia investigación

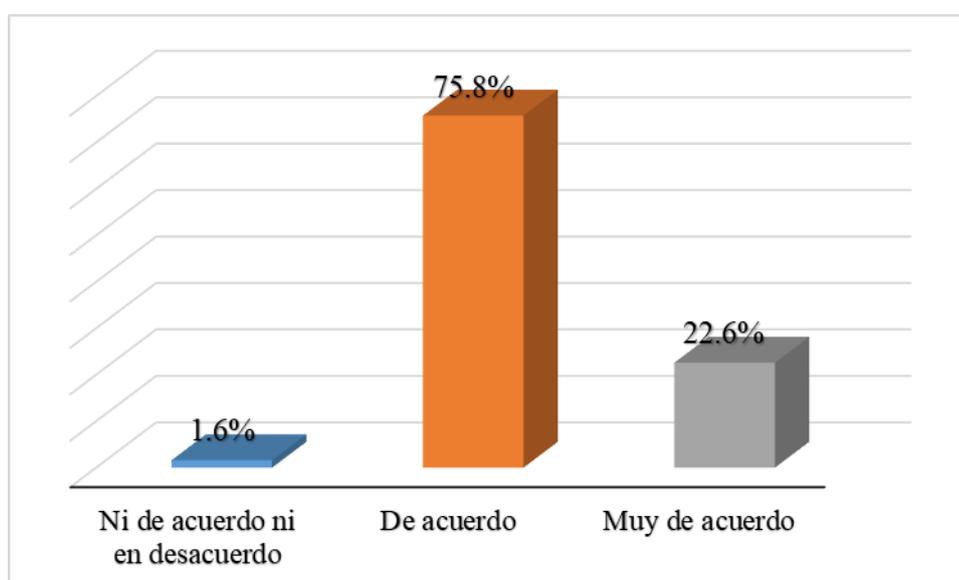


Figura 24. Los docentes demuestran respeto a las perspectivas de los estudiantes.

En la tabla 22 y figura 24, presentan datos obtenidos de la investigación referente al respeto de las perspectivas de los estudiantes por parte de los docentes, en donde el 1.6% de los encuestados afirma que están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por otra parte, el 75.8% afirman estar de acuerdo y el 22.6% afirman que está muy de acuerdo, por lo tanto, el 98.4% de la muestra afirman que alcanzan a respetar las opiniones de los estudiantes.

Tabla 23 *Propicia un ambiente favorable en el aula.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De acuerdo	44	71.0%	71.0%
Muy de acuerdo	18	29.0%	100.0%
Total	62	100.0%	

Fuente: Datos de la propia investigación

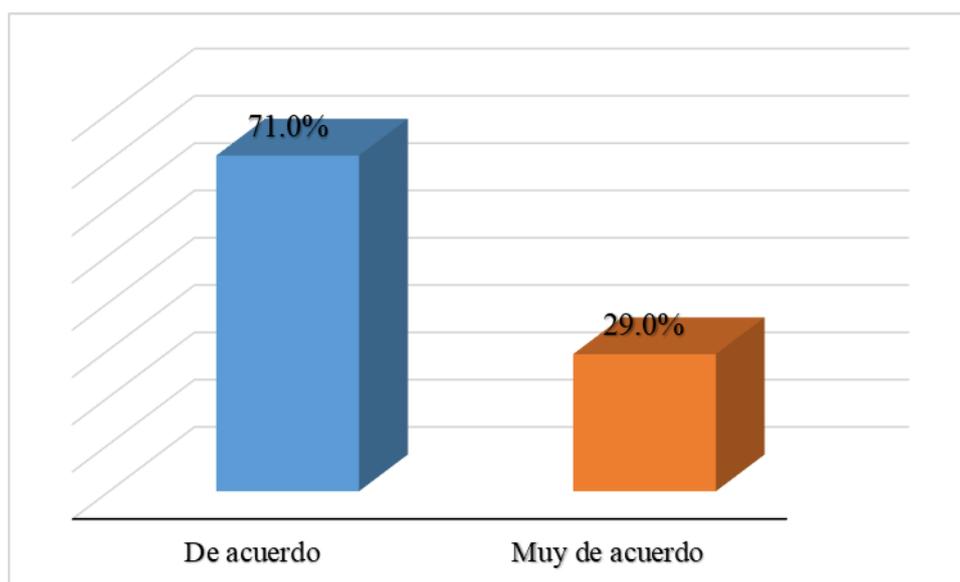


Figura 25. *Propicia un ambiente favorable en el aula.*

En la tabla 23 y figura 25, nos muestran los datos obtenidos de la investigación respecto al propiciar un ambiente favorable en el aula, el 71.0% afirma estar de acuerdo y el 29.0% afirma que está muy de acuerdo.

Tabla 24 *Es pertinente la participación de los padres de familia y docentes de la Institución Educativa Héroes del Cenepa para alcanzar los niveles esperados en los estudiantes.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	1.6%	1.6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	9.7%	11.3%
De acuerdo	36	58.1%	69.4%
Muy de acuerdo	19	30.6%	100.0%
Total	62	100.0%	

Fuente: Datos de la propia investigación

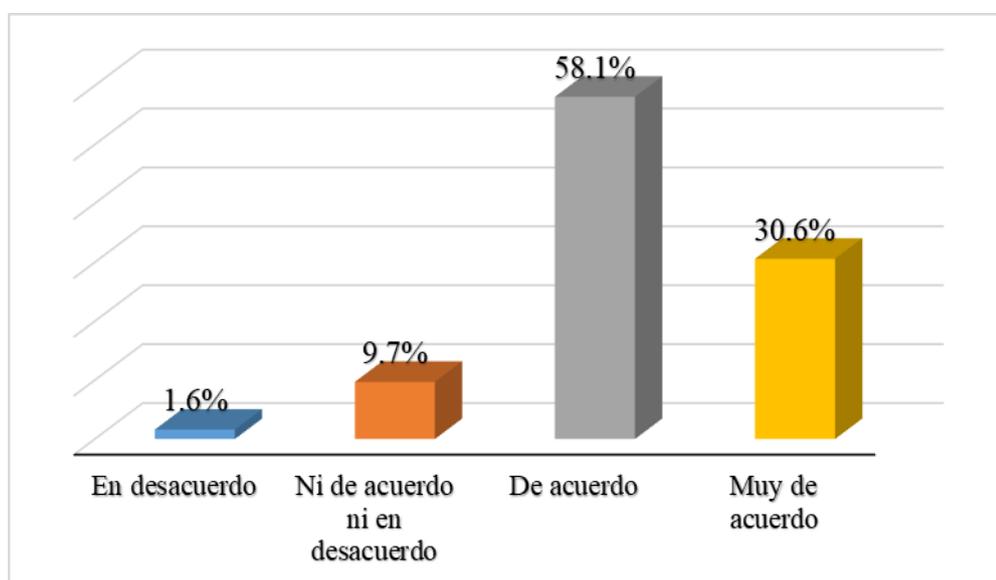


Figura 26. *Es pertinente la participación de los padres de familia y docentes de la Institución Educativa Héroes del Cenepa para alcanzar los niveles esperados en los estudiantes.*

En la tabla 24 y figura 26, describen los datos obtenidos de la investigación respecto a la participación familiar y docentes para alcanzar los niveles esperados en los estudiantes, el 1.6% de los encuestados afirma que están en desacuerdo y el 9.7% están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por otro lado, el 58.1% afirman estar de acuerdo y el 30.6% afirman que está muy de acuerdo.

## 5.2. Análisis de Resultados

Para contrastar la hipótesis general y las hipótesis específicas 1, 2 y 3 se recopiló información con la encuesta que constó de 40 preguntas, de las cuales 22 pertenecen a la variable independiente (Clima Organizacional) y 18 a la variable dependiente (Desempeño Laboral).

Luego de obtener el resultado de la encuesta, se realizó la prueba estadística Chi cuadrado de Pearson para el cruce de las preguntas de las variables de estudio en las cuales analizamos  $22 \times 18 = 396$  contrastes o tablas de contingencia.

### 5.2.1. Prueba de hipótesis general.

- Hipótesis planteada: Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020.
- Hipótesis nula: No existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020.

Tabla 25 *Pruebas Chi- Cuadrado Variable: Clima organizacional \* Variable: Desempeño laboral*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,114	2	0,573
N° de casos válidos	62		

Fuente: Datos de la propia investigación

Con respecto a la tabla 25, el valor Chi cuadrado es 1.114, con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 0.573, como este valor es mayor a 0.05, en consecuencia se argumenta motivos suficientes para el rechazo de la hipótesis planteada, por ello,

podemos afirmar que no existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima.

### 5.2.2. Prueba de hipótesis específica 1.

- Hipótesis planteada: Existe una relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020.
- Hipótesis nula: No existe una relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020.

Tabla 26 *Pruebas Chi- Cuadrado Dimensión: Comunicación \**  
*Variable: Desempeño laboral*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,798	2	0,007
N° de casos válidos	62		

Fuente: Datos de la propia investigación

Con respecto a la tabla 26, el valor Chi cuadrado es 9.798, con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 0.007, como este valor es inferior a 0.05, en consecuencia se argumenta motivos suficientes para rechazar la hipótesis nula, y por ello se acepta que existe una relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima.

### 5.2.3. Prueba de hipótesis específica 2.

- Hipótesis planteada: Existe una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020.

- Hipótesis nula: No existe una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020.

Tabla 27 *Pruebas Chi- Cuadrado Dimensión: Motivación \**  
Variable: *Desempeño laboral*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,058	3	0,787
N° de casos válidos	62		

Fuente: Datos de la propia investigación

Con respecto a la tabla 27, el valor Chi cuadrado es 1.058, con 3 grados de libertad y tiene un valor de significancia de 0.787, como este valor es mayor a 0.05, en consecuencia se argumenta motivos suficientes para el rechazo de la hipótesis planteada, por ello, podemos afirmar que no existe una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima.

#### 5.2.4. Prueba de hipótesis específica 3.

- Hipótesis planteada: Existe una relación significativa entre la participación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020.
- Hipótesis nula: No existe una relación significativa entre la participación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020.

Tabla 28 *Pruebas Chi- Cuadrado Dimensión: Participación \**  
*Variable: Desempeño laboral*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi- cuadrado de Pearson	0,375	2	0,829
N° de casos válidos	62		

Fuente: Datos de la propia investigación

Con respecto a la tabla 28, el valor Chi cuadrado es 0.375, con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 0.829, como este valor es mayor a 0.05, en consecuencia se argumenta motivos suficientes para el rechazo de la hipótesis planteada, por ello, podemos afirmar que no existe una relación significativa entre la participación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima.

### 5.3. Discusión de Resultados

De acuerdo con el objetivo general, “determinar si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020”, se encontró en la prueba de hipótesis general que el valor del Chi cuadrado es 1.114, con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 0.573, debido a que este valor es mayor a 0.05, se rechaza la hipótesis planteada; es por ello, que no existe asociación entre las variables de estudio. Estos resultados coinciden con la investigación elaborada por Pastrana (2017), titulada “Relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano - Sede San Miguel-Lima”, en donde indica que no hay incidencia entre las variables, clima organizacional y desempeño laboral docente. Así mismo, esta tesis determina que el ambiente organizacional presenta bajos niveles en sus dimensiones

(comunicación, motivación, participación y confianza), donde estos no tienen efectos considerables en el rendimiento laboral de los educadores.

Con respecto al objetivo específico 1, determinar si existe relación entre la comunicación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020, se halló en la prueba de hipótesis específica 1, que el valor Chi cuadrado es 9.798, con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 0.007, como este valor es menor a 0.05, en consecuencia se argumenta motivos para el rechazo de la hipótesis nula; y por ello, aceptamos que existe una asociación entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral. Estos resultados son diferentes a la tesis realizada por Murillo (2019), titulada “Clima organizacional y desempeño laboral del docente de la Unidad Educativa Fiscal Patria Ecuatoriana Guayaquil-Ecuador año 2019”, en la cual no hay incidencia entre la comunicación y el desempeño laboral de los educadores. Por lo tanto, en este estudio menciona que el nivel de comunicación es promedio, lo cual genera un desempeño laboral adecuado.

Por otra parte en el objetivo específico 2, determinar si existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020, se halló en la prueba de hipótesis específica 2, que el valor Chi cuadrado es 1.058, con 3 grados de libertad y un valor de significancia de 0.787, debido a que este valor es mayor a 0.05, en consecuencia se argumenta motivos suficientes para el rechazo de la hipótesis planteada; y afirmamos que no existe asociación entre la dimensión y la variable. Estos resultados son similares con la tesis de Fernández e Ibáñez (2018), titulada “Relación del clima organizacional con el desempeño laboral en los colaboradores de la Institución Educativa Privada Isaac Newton, Cajamarca 2018”, en donde no hay incidencia entre la dimensión motivación con el desempeño laboral.

Finalmente, de acuerdo al objetivo específico 3, determinar si existe relación entre la participación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020, se halló en la prueba de hipótesis específica 3, que el valor Chi cuadrado es 0.375, con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 0.829, debido a que este valor es mayor a 0.05, en consecuencia se argumenta motivos suficientes para el rechazo de la hipótesis planteada; por ello, no existe una asociación entre la dimensión y variable. Estos resultados son diferentes al trabajo de investigación realizado por Pérez (2012), titulada “Relación entre el clima institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de la Red N°1 Pachacutec – Ventanilla”, en la cual hay incidencia entre la dimensión de participación y desempeño docente.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. Conclusiones**

La presente investigación tiene las siguientes conclusiones:

1. No existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020.
2. Existe una relación entre la comunicación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020. El nivel de comunicación es aceptable, debido a que los profesores perciben que la información que se les brinda es fluida y el traslado es rápido en la institución educativa. Sin embargo, los docentes sienten que sus propuestas brindadas en el centro educativo no se toman en consideración, también aprecian que la funcionalidad de las normas no es la adecuada y no se está implementando horarios adecuados para su interacción.

3. No existe una relación entre la motivación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020. Sin embargo, los resultados del presente estudio manifiestan que el nivel de motivación no es bueno, asimismo no se fomentan las relaciones interpersonales en el centro educativo, y por último, no se percibe que se valore la profesionalidad.

4. No existe una relación entre la participación y el desempeño laboral de los docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, año 2020. Sin embargo, producto de este estudio se pudo comprobar que el nivel de participación no es bueno, asimismo, no se está tomando en consideración las deliberaciones y toma de decisiones de los profesores y padres de familia.

## **6.2. Recomendaciones**

1. Se recomienda a la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima, continúe fomentando trabajos de investigación de esta naturaleza, asimismo, como parte de sus estrategias sea la mejora del clima organizacional y se evalúe periódicamente.

2. Se recomienda a los directivos del centro educativo Héroes del Cenepa del Cercado de Lima, actualizar las normas de convivencia institucional, adaptándolos a la realidad de su contexto e implementando estrategias para la aceptación de propuestas educativas por los docentes. Por último, establecer espacios y horarios para la interacción en las que se logre deferir experiencias entre los profesores.

3. Se recomienda a los directivos del centro educativo Héroes del Cenepa del Cercado de Lima, realizar y promover talleres de capacitación para la plana docente, particularmente en el desarrollo de habilidades sociales e interpersonales. De la misma forma es necesario que las autoridades del centro educativo establezcan un programa de reconocimiento del desempeño laboral.

4. Se recomienda a los directivos del centro educativo Héroes del Cenepa del Cercado de Lima, mayor participación e interacción del Consejo Educativo Institucional (CONEI) con los integrantes de la comunidad educativa, de la misma forma, utilizar un estilo de liderazgo consultivo, en donde se permita un alto nivel de participación y flexibilización en los profesores y padres de familias para la toma de decisiones. Finalmente, se tiene que implementar horarios disponibles para realizar e incrementar las reuniones periódicas.

## Referencias

- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México, D.F: Trillas.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. (10a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://www-ebooks7-24-com.esan.idm.oclc.org/?il=5207>.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. (3a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://www-ebooks7-24-com.esan.idm.oclc.org/?il=5205>.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. (10a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://www-ebooks7-24-com.esan.idm.oclc.org/?il=9167>.
- Dubrin, A. (2008). *Relaciones humanas: comportamiento humano en el trabajo*. (9a. ed.) Pearson Educación. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/bibliourp/titulos/74146>.
- Esquivel Hernández, J., Martínez Prats, G., & Silva Hernández, F. (2020). Clima Organizacional: aspectos básicos de su origen y definición. *Ciencias de la Documentación*, 66- 77. Recuperado de <http://www.cienciasdeladocumentacion.cl/index.php/csdoc/article/view/146>. Obtenido de <http://www.cienciasdeladocumentacion.cl/index.php/csdoc/article/view/146>
- Fernández, W. O., & Ibáñez, V. C. (2018). *Relación del Clima Organizacional con el Desempeño Laboral en los Colaboradores de la Institución Educativa Privada Isaac Newton, Cajamarca 2018*. (Tesis de Licenciatura en Administración) Universidad Privada del Norte. Cajamarca, Perú.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Alfaomega, Oxford.

- García Rubiano, M., Vesga Rodríguez, J. J., & Gómez Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2017). *Comportamiento Organizacional: administración de personas y Organizaciones*. México D.F: Cengage Learning Editores.
- Hernández, J. A. (2017). *Desarrollo organizacional: teoría, prácticas y casos*. Pearson Educación. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/bibliourp/titulos/38090>.
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medirel clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257. doi: 10.1016/S0186-1042(14)71250-1.
- Jáuregui, K., & Louffat, E. (2019). *Cultura y clima organizacional: fundamentos e instrumentos*. Lima: Pearson Educación.
- Martín Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educación*, 27, 103-117.
- Mena, L. B. (2019). *Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los docentes de la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de el Alto*. (Tesis de Maestría para optar el Grado Académico de Magister Scientiarum en Educación Superior con Mención: Psicopedagogía y Educación Superior) Universidad Mayor de San Andrés. Bolivia.
- Menárguez, J. (2004). *Descripción del clima organizacional en equipos de atención primaria de una comunidad autónoma*. Madrid, España: Fundación Index.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=qipFxpVbK1AC&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=qipFxpVbK1AC&hl=es&source=gbs_navlinks_s).

- Meza, E. (2018). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en Empleados de la Universidad Linda Vista, En Chiapas*. (Tesis de Maestría en Administración con acentuación en Recursos Humanos) Universidad de Montemorelos. México.
- Ministerio de Educación del Perú. (2003). *Ley General de Educación Nro. 28044*. Obtenido de [http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)
- Murillo, N. Á. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral del docente de la Unidad Educativa Fiscal "Patria Ecuatoriana" Guayaquil-Ecuador año 2019*. (Tesis de Maestría en Gestión Pública) Universidad César Vallejo. Piura, Perú.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13a ed.). México D.F, México: Mc-Graw Hill/ Interamericana Editores.
- Pastrana, V. (2017). *Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Docente en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano - Sede San Miguel - Lima*. (Tesis de Maestría en Educación con Mención en Teorías y Gestión Educativa) Universidad de Piura. Lima, Perú.
- Pérez, Y. M. (2012). *Relación entre el Clima Institucional y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de la Red N°1 Pachacutec – Ventanilla*. (Tesis de Maestría en Educación) Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- Real Academia Española. (2020). Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Robbins, S. P. (2018). *Administración*. (13a. ed.) Pearson Educación. Recuperado de <https://www-ebooks7-24-com.esan.idm.oclc.org/?il=6951>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. (17a. ed.) Pearson Educación. Recuperado de <https://www-ebooks7-24-com.esan.idm.oclc.org/?il=4915>.
- Uribe, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F, México: El Manual Moderno. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/39714?page=119>.

Vacas, J. L. (2019). *Relación del Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal*

*Docente de la Institución Educativa SAN VIATOR Yungay – 2019* . (Tesis de

Licenciatura en Administración) Universidad César Vallejo. Perú.

Valdés, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de*

*los docentes*. Consejo Nacional de Educación. Recuperado de

<http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/5039>.

### **Apéndice**

Autorización del Director de la Institución Educativa Héroes del Cenepa para el uso del nombre y colaboración de los docentes.



IE "HEROES DEL CENEPA"  
Jr. Huallaga N° 878- Cercado de Lima

Lima, 01 de septiembre de 2021

Señores  
**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
Escuela de Administración y Gerencia  
Lima, Perú.

Apreciados,

Yo **Hugo Ferdinan Flores Acco**, identificado con DNI **28996479** en mi calidad de Director de la **Institución Educativa Héroes del Cenepa**, ubicada en el distrito del Cercado de Lima, Perú; autorizo a **Emerson Darío Flores Acco**, bachiller en Administración y Gerencia de la Universidad Ricardo Palma, a utilizar el nombre de la Institución Educativa y realizar una encuesta a nuestros docentes para su trabajo de investigación denominada Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral de los Docentes en la Institución Educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima – Perú, Año 2020.

La información y resultado que se obtenga de la investigación podrían llegar a convertirse en una herramienta didáctica que apoye la formación de los estudiantes de la Escuela de Administración y Gerencia- Universidad Ricardo Palma.

Atentamente,

HUGO FERDINAN FLORES ACCO  
DIRECTOR