



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Clima organizacional y desempeño laboral en  
instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima  
2018**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**

Maestra en Administración de la Educación

**AUTOR:**

Br. Rocío Del Pilar Delgado Espinoza

**ASESOR:**

Dr. Ulises Córdova García

**SECCIÓN:**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

LIMA - PERU

2019

## DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): DELGADO ESPINOZA, ROCÍO DEL PILAR

Para obtener el Grado Académico de *Maestra en Administración de la Educación*, ha sustentado la tesis titulada:

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS INNOVA SCHOOLS, LIMA 2018**

Fecha: 19 de enero de 2019

Hora: 10:15 a.m.

### JURADOS:

**PRESIDENTE:** Dr. Luis Alberto Nuñez Lira

Firma: .....

**SECRETARIO:** Dr. Jacinto Joaquín Vértiz Osores

Firma: .....

**VOCAL:** Dr. Ulises Córdova García

Firma: .....

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

.....  
Aprobar por mayoría

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

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

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

.....  
- Redactar en estilo APA  
.....  
.....

**Nota:** El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

### **Dedicatoria**

El presente trabajo va con mucho cariño y toda mi admiración para mis queridos padres, Rosa Espinoza Cotaquispe y José Delgado Portocarrero a quienes agradezco por todo su amor, dedicación y esfuerzo por haberme inculcado las mejores lecciones de la vida y ser mi ejemplo. A mi esposo Luis y mis hijos Danna y Christian por su apoyo y amor incondicional y ser la luz de mi vida. A mis hermanos Jenny, Vilma, Carlos y Jhon por su motivación constante.

## **Agradecimiento**

Mi agradecimiento infinito a Dios por esta oportunidad en la vida, a la Universidad César Vallejo y sus docentes en especial a mi profesor Dr. Ulises Córdova por su motivación constante, a la red de Colegios Peruanos Innova Schools y la autoridades que la presiden así como a las sedes con sus directivos y personal por su invaluable apoyo e hicieron posible llevar a cabo esta investigación.

## Declaratoria de autoría

Yo, Rocío Del Pilar Delgado Espinoza, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Clima organizacional y desempeño laboral en instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018”, presentada, en 136 folios para la obtención del grado académico de Maestra en administración de la educación es de mi autoría.

Declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las Notas empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras Notas, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
2. No he utilizado ninguna otra Nota distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
3. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
5. De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su Nota o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 19 de enero de 2019

Br. Rocío Del Pilar Delgado Espinoza

DNI: 09916304

## Presentación

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento a las normas del Reglamento de elaboración y sustentación de Tesis de la Escuela de Posgrado de la Universidad “César Vallejo”, presento el trabajo de investigación titulada: “Clima organizacional y desempeño laboral en instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018” la cual dispongo a su consideración esperando cumpla con los requisitos deseados para su aprobación y obtener el título profesional de maestra en Administración de la educación.

El estudio está compuesto por siete capítulos los que se detallan a continuación:

**Capítulo 1:** Introducción, en el que describe la realidad problemática, los trabajos previos internacionales y nacionales, las teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación, hipótesis y objetivos.

**Capítulo 2:** Método, en el que se puede observar el diseño de investigación, operacionalización de las variables Clima organizacional y desempeño laboral, la población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, Validez y confiabilidad métodos de análisis de datos y los aspectos éticos.

**Capítulo 3:** Resultados en que se detallan los resultados obtenidos de la investigación.

**Capítulo 4:** Discusión, donde se contrastan los resultados de la investigación con los trabajos previos y teorías que sustentan las variables.

**Capítulo 5:** Conclusión: en el cual se determina si la hipótesis de la investigación es aceptada o no así como los objetivos.

**Capítulo 6:** Recomendaciones, se detallan las sugerencias a las instituciones.

**Capítulo 7:** Referencias, se describe la bibliografía empleado como soporte en el trabajo de investigación.

**Capítulo 8:** Anexo, se incluyen los instrumentos aplicados, la matriz de consistencia, certificados de validación de instrumentos, base de datos.

La autora

## Índice

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>I. Introducción</b>	<b>14</b>
1.1. Realidad problemática	15
1.2. Trabajos previos	18
1.3. Teorías relacionadas al tema	24
1.4. Formulación del problema	43
1.5. Justificación del estudio	43
1.6. Hipótesis	45
1.7. Objetivos	46
<b>Método</b>	<b>47</b>
2.1. Diseño de investigación	48
2.2. Variables, operacionalización	49
2.3. Población y muestra	52
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	54
2.5. Métodos de análisis de datos	58
2.6. Aspectos éticos	59
<b>III. Resultados</b>	<b>61</b>
<b>IV. Discusión</b>	<b>77</b>

<b>V. Conclusiones</b>	81
<b>VI. Recomendaciones</b>	84
<b>VII. Referencias bibliográficas</b>	87
<b>VIII. Anexos</b>	94

Anexo 1. Artículo científico

Anexo 2. Matriz de consistencia

Anexo 3. Instrumentos

Anexo 4. Validez de los Instrumentos

Anexo 5. Carta de aceptación de las instituciones educativas

Anexo 6. Base de datos

Anexo 7. Prints de resultados



## Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Operacionalización de la variable clima organizacional	51
Tabla 2	Operacionalización de la variable desempeño laboral	52
Tabla 3	Distribución de la población	53
Tabla 4	Baremos del cuestionario variable clima organizacional	55
Tabla 5	Baremos de la variable desempeño laboral	56
Tabla 6	Juicio de expertos para la validación del instrumento	56
Tabla 7	Interpretación del coeficiente de confiabilidad	57
Tabla 8	Coeficiente de fiabilidad de medición de las variables	57
Tabla 9	Valores de la correlación de Rho de Spearman	59
Tabla 10	Descripción de los niveles de la variable clima organizacional	60
Tabla 11	Descripción de los niveles de la dimensión métodos de mando	63
Tabla 12	Descripción de los niveles de la dimensión procesos de comunicación	64
Tabla 13	Descripción de los niveles de la dimensión de procesos de influencia e interacción	65
Tabla 14	Descripción de los niveles de la variable desempeño laboral	66
Tabla 15	Descripción de los niveles de la dimensión habilidades profesionales	67
Tabla 16	Descripción de los niveles de la dimensión estrategias organizacionales	68
Tabla 17	Análisis de contingencia entre el clima organizacional y desempeño laboral.	69
Tabla 18	Análisis de contingencia entre métodos de mando y desempeño laboral	70
Tabla 19	Análisis de contingencia entre procesos de comunicación y desempeño laboral	71

Tabla 20	Análisis de contingencia entre procesos de influencia e interacción y desempeño laboral	72
Tabla 21	Coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre las variables clima organizacional y desempeño laboral	73
Tabla 22	Coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre las variables métodos de mando y desempeño laboral	74
Tabla 23	Coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre las variables procesos de comunicación y desempeño laboral	75
Tabla 24	Coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre las variables procesos de influencia e interacción y desempeño laboral	76

## Índice de figuras

Figura 1	Resultados descriptivos en diagrama de barras de la variable clima organizacional	62
Figura 2	Resultados descriptivos en diagrama de barras de los niveles de la dimensión métodos de mando	63
Figura 3	Resultados descriptivos en diagrama de barras de los niveles de la dimensión procesos de comunicación	64
Figura 4	Resultados descriptivos en diagrama de barras de los niveles de la dimensión procesos de influencia e interacción	65
Figura 5	Resultados descriptivos en diagrama de barras de los niveles de la variable desempeño laboral	66
Figura 6	Resultados descriptivos en diagrama de barras de los niveles de la dimensión habilidades profesionales	67
Figura 7	Resultados descriptivos en diagrama de barras de los niveles de la dimensión estrategias organizacionales	68
Figura 8	Análisis de contingencia entre el clima organizacional y desempeño laboral	69
Figura 9	Análisis de contingencia entre el método de mando y el desempeño laboral	70
Figura 10	Análisis de contingencia entre el proceso de comunicación y desempeño laboral	71
Figura 11	Análisis de contingencia entre el proceso de influencia e interacción y desempeño laboral	72

## Resumen

La siguiente investigación se realizó con el objetivo de determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral según la percepción de los docentes en instituciones educativas privadas Innova schools, Lima 2018.

La investigación que se realizó fue dentro de un enfoque cuantitativo, de tipo básica, el diseño fue no experimental – transversal – correlacional con dos variables. Tuvo una población de 135 docentes en su totalidad. Como técnica se utilizó la encuesta en la recopilación de los datos para las variables clima organizacional y desempeño laboral; para el instrumento se empleó el cuestionario en ambas variables. Para validar el contenido de los instrumentos estos se sometieron a juicio de tres expertos dando el resultado de aplicable, para el valor de la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach con coeficientes de 0,927 en el cuestionario de clima organizacional y 0,843 en el cuestionario de desempeño laboral, esto indicó una muy alta confiabilidad.

En la investigación los resultados indicaron que existe relación entre clima organizacional y desempeño laboral ( $r=0.537$  y  $\text{Sig.}=0.000$ ).

**Palabras clave:** clima organizacional, desempeño laboral, métodos de mando, comunicación, interacción, habilidades profesionales, estrategias organizacionales.

## Abstract

The following research was carried out with the objective of determining the relationship between organizational climate and work performance according to the perception of teachers in private educational institutions Innova schools, Lima 2018.

The research that was carried out was within a quantitative approach, of a basic type, the design was not experimental - transversal - correlational with two variables. It had a population of 135 teachers in its entirety. As a technique, the survey was used in the compilation of the data for the variables organizational climate and work performance; For the instrument, the questionnaire was used in both variables. To validate the content of the instruments, these were submitted to the judgment of three experts, giving the applicable result, for the reliability value the Cronbach's Alpha test was used, with coefficients of 0.927 in the organizational climate questionnaire and 0.843 in the questionnaire. labor performance, this indicated a very high reliability.

In the research, the results indicated that there is a relationship between organizational climate and work performance ( $r = 0.537$  and  $\text{Sig} = 0.000$ ).

**Key words:** organizational climate, work performance, command methods, communication, interaction, professional skills, organizational strategies.

## **I. Introducción**

## 1.1 Realidad Problemática

En el contexto educativo se debe propiciar un clima donde las interacciones entre todos los colaboradores de la organización se den en armonía de ahí la importancia que los directivos en conjunto con los docentes promuevan relaciones de interacción sobre la base de un ambiente seguro, colaborativo y acogedor donde se actúe de manera efectiva y coherente bajo los estatutos de la institución liderada por el director quien en este rol muestre empatía, control de sus emociones con el fin de propiciar las condiciones para un clima que fortalezca los vínculos afectivos. En ese sentido James (1996) mencionó que en una organización hay metas comunes que seguir y en este fin se dan las relaciones de interacción por ende hay situaciones de convivencia donde las personas bajo el liderazgo de otra desarrollan acciones para concretar el fin en común, las instituciones no son ajenas a ellas ya que también se trabaja siguiendo un patrón similar la búsqueda de un objetivo para el logro de los aprendizajes por medio de una formación pedagógica que genere cambios para asegurar una educación de calidad y esta debe darse en el marco de las buenas interacciones entre sus miembros y todos participar en la construcción de un clima que favorezca a la organización en el trabajo en equipo, apertura al dialogo y un desempeño laboral eficiente (p. 9).

A nivel mundial las organizaciones dedicadas a brindar educación están mostrando debilidades en su gestión según Casassus (2010) la organización de las naciones unidas para la educación, la ciencia y la cultura (UNESCO), emitió un informe en el que se pudo evidenciar que existe limitaciones para realizar una buena práctica en la gestión así como desarrollar acciones centradas con la meta educativa y estas se desprenden de un clima donde los actores sienten poca satisfacción para establecer relaciones de interacción positivas con los demás y esto representa gran desmotivación, compromiso y participación escasa.

En América Latina, se puede observar que las instituciones educativas tienen ciertas tendencias comunes en cuanto al termino de programas, planes, políticas, proyectos y la variación que en ella pueden darse son en la concepción

de procedimientos y estrategias pedagógicas de acuerdo a la realidad de cada una por otro lado representan en gran parte el reflejo de la sociedad por ello mayor sensibilidad frente a las dificultades que están puedan presentar siendo estos espacios abiertos con una particularidad distinta se pueden evidenciar ciertas tensiones que se dan entre la autoridad con una visión de resultados direccionada esta al gerente educativo y la gestión de los recursos humanos enfocada a los docentes bajo esta premisa ambos caracterizan una política de cambio en el ámbito educativo.

Por otro lado, en cada institución, se vivencian diversas experiencias de clima organizacional, a pesar de compartir las bases en el mismo currículo, el liderazgo a cargo de un directivo, formación del personal docente en el ámbito académico, así como la construcción de un clima armonioso basado en la interacción como otros aspectos que son de interés. Para Jovell (2007) indicó el clima organizacional es la base de la institución es como el capital afectivo donde las interacciones se dan en un contexto de armonía, pero también puede generar adversidades por ende es un factor que determina el éxito de la institución asimismo tiene relevancia en el comportamiento docente pues este se verá reflejado en el grado de satisfacción en la labor que desempeña por tanto, surge la necesidad de que el directivo a cargo propicie un ambiente adecuado (p. 185). Según Newstrom (2007) señaló que el desempeño laboral es un proceso de acción mediante el cual los empleados tienen información sobre lo que se desea de ellos en relación a su labor también mencionó que se requiere de una retroalimentación y acompañamiento según la necesidad con la finalidad de asegurar un mejor desempeño en la labor a ejecutar (p. 319). La institución escolar es una organización donde se realizan diversas actividades de parte del directivo y los docentes en ella se puede observar distribución de poderes de acuerdo a los roles de cada uno, así como otras de integración en el trabajo en equipo. El clima organizacional es la percepción que tienen los docentes de las interacciones, experiencias que ocurren dentro de este ámbito educativo donde cada uno de sus miembros mediante los procesos busca un desempeño adecuado.

A nivel del Perú Según el MBDD (2012) mencionó la necesidad de seguir los



lineamientos que se establecen con la finalidad de propiciar un buen clima organizacional y esta se va a dar de acuerdo a las interacciones entre directivos y docentes de manera armoniosa en las coordinaciones de los trabajos, actividades, acciones de dirección y administrativas con el propósito de alcanzar un mejor desempeño laboral en las instituciones educativas pero en la realidad de nuestro país muchas veces no se da ya que no se observa una convivencia democrática, el respeto a la diversidad, no se establecen canales de comunicación adecuados, los cargos y funciones no se cumplen a cabalidad y este tipo de situaciones generan un clima desfavorable en las organizaciones.

La realidad en las organizaciones educativas privadas específicamente en las Instituciones objeto de estudio se ha observado que la comunidad educativa respecto al clima organizacional se encuentra bajo un método de mando donde algunas veces no se evidencia el liderazgo de los directivos frente a situaciones donde se debe asumir las funciones propias del cargo, así como la toma de decisiones ante diversas problemáticas que se suscitan en la institución, por otro lado se ve poca constancia en la motivación para el logro de los objetivos institucionales asimismo en cuanto al uso de los canales de comunicación hay diversos medios que se usan sin embargo hay veces que los mensajes no se transmiten con claridad y precisión así como las tareas y funciones delegadas a cumplir en el momento esperado de allí se originan cierta disconformidad, acuerdos que no son tomados en cuenta y se discrepan las opiniones sin llegar algunas veces a buen consenso en los equipos de trabajo, por otro lado ante los cambios propuestos se observa cierto rechazo lo cual genera un clima organizacional poco favorable lo que influye en el desempeño laboral dado que el ambiente de trabajo en diversas situaciones se torna incómodo para la organización.

Asimismo, Menarguez (2004) mencionó que para un buen desempeño laboral se requiere un clima institucional favorable si este no se da la evidencia se observará en la dificultad que tendrá la comunidad educativa para consolidar el trabajo en equipo en una misma dirección (p. 204) En este sentido se hace indispensable que en este contexto educativo se asuman los roles y responsabilidades para conseguir los propósitos planteados orientado a un mejor

método de mando, una buena interacción que conlleve a un buen proceso de comunicación entre la comunidad educativa.

Asimismo, se hace necesario el desarrollo de las habilidades profesionales por parte de los docentes y los directivos, así como el manejo de las estrategias organizacionales dentro las cuales se encuentra los valores de la institución con la finalidad de evidenciar y desarrollar acciones de trabajo por el mismo objetivo. Se debe tener en cuenta que en estos espacios se pasan gran parte de tiempo por tal motivo la necesidad de que sean agradables y donde se promueva el respeto, el profesionalismo y la empatía aspectos que van a favorecer una formación integral del personal docente y directivos con el fin de lograr un clima organizacional positivo cuyo propósito sea alcanzar el desempeño laboral deseado

## **1.2 Trabajos previos**

### **1.2.1 Trabajos previos internacionales**

Medina (2017) realizó una tesis sobre *“La incidencia del clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán, Quito”* la investigación que se realizó fue descriptiva en su tipo. La población de docentes fue de 50 personas a quienes para medir el clima organizacional del centro se les presento un cuestionario de HayMcVer con 90 preguntas para medir la percepción de los trabajadores para las dimensiones siguientes estándares, responsabilidad, recompensas, espíritu de equipo y claridad y con respecto al desempeño de los docentes los instrumentos aplicados fueron 4 los que se elaboraron de acuerdo al Ministerio de Educación con este fin y conto con las dimensiones siguientes gestión del aprendizaje, dominio disciplinar, compromiso ético y desarrollo profesional. Se utilizó la técnica SPSS con la correlación de Pearson y los resultados evidenciaron que al interior de la institución existen dos microclimas una de ellas con una brecha mayor en las dimensiones que se evaluaron sin embargo en el rango de la escala de medición su ubicación no tuvo mayor significancia. En lo que respecta a la evaluación de desempeño este se encontró en un nivel medio esto permite que la institución pueda cumplir con la calidad educativa de acuerdo a los estándares ya establecidos. En el estudio de correlación se pudo observar un resultado de incidencia positiva baja del clima

organizacional para el desempeño docente. En cuanto a la dimensión de recompensas se evidenció en escala crítica sin mayor incidencia en el desempeño, pero es recomendable prestar atención a esta dimensión para mejorar la percepción del clima y en cuanto al desempeño su enfoque está en trabajar la flexibilidad.

Zans (2016) realizó una tesis sobre "*Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*" universidad de Nicaragua el estudio tuvo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo explicativo el objetivo de esta investigación es evaluar la relación que existe entre las variables, la población encuestada fue de 88 personas entre funcionarios y trabajadores y para la muestra solo se recolecto información de 59 personas en el recojo de datos se usó la encuesta y en los resultados de la investigación se evidenció que el clima dentro de la FAREM es optimista y entusiasta en mayor medida así como distanciamiento y frialdad en menor medida esto conlleva a que se considera favorable o desfavorable medianamente, esto quiere decir que la mejora del clima incidiría de forma positiva en el desempeño de las labores por parte del trabajador de la facultad por ello se llegó a las conclusiones sobre la importancia de motivar a las autoridades a contribuir en lograr un clima optimo, favorable con la escucha de opiniones, sugerencias por parte de la comunidad universitaria y estas a su vez canalizarlas mediante los dirigentes responsables como propuestas para el concejo universitario y de esta manera incrementar el desempeño laboral para la facultad con la motivación y el generar un ambiente agradable y productivo evitando la toma de decisiones individuales y fomentando las colectivas.

Polanco (2014), realizó la tesis titulada "*El Clima y la Satisfacción Laboral en los (las) Docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro de Sula, Cortes*". El objetivo de este estudio fue describir el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes del ITAE así como caracterizar su impacto asimismo poder reconocer los elementos que necesitan para la mejora del clima organizacional y por ende promover la satisfacción laboral. Las teorías que se eligieron fueron las de Likert (1967) lo que fundamento la

selección de definiciones y las dimensiones respectivas en la investigación, tiene una naturaleza cuantitativa descriptiva no experimental las técnicas estadísticas recogen y analizan información sobre el clima organizacional de la institución con un cuestionario elaborado por el tesista participaron 150 docentes, directivos y personal administrativo para la población. En la conclusión se evidenció que el clima laboral se favorece cuando las personas asumen los roles designados como corresponde de acuerdo a las bases teóricas y las dimensiones que se dieron en la investigación en lo que se refiere al clima organizacional y desempeño docente existe una correlación directa moderada a nivel 0,364, en lo que se refiere a la parte estadística se evidenció que un 45% del clima es favorable, el 28.6% es regular y el 25.9% está en el nivel bajo. Para la prueba de hipótesis el valor  $05 > 0.023$ , entonces la hipótesis nula no tuvo mayor incidencia resaltando así la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño.

González (2013) realizó una investigación titulada *“Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes en la Unidad Educativa Estatal José Tadeo Monagas”* el objetivo general de la investigación fue analizar el liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes de esta unidad educativa estatal José Tadeo Monagas ubicado en el municipio Baralt, estado Zulia. Al realizar el estudio se observaron las debilidades por parte del directivo en su rol de liderazgo el cual compromete el desempeño laboral de los docentes quienes manifestaron su sentir de no ser dirigidos adecuadamente y donde se impone la voluntad del directivo en la realización de actividades y ellos solo acatar obstaculizando su desempeño. Esta investigación se sustentó en autores para la definición de las variables liderazgo y desempeño el primero como proceso de influencia para el logro de una meta en común y el segundo como el conjunto de habilidades que los docentes demuestran en la práctica de su labor. La investigación fue descriptiva no experimental transversal, la población la conformaron 2 directivos y 22 docentes, se utilizó el cuestionario como instrumento el cual se estructuró en base a 21 ítems asimismo uso una escala para las respuestas y fue validado por juicio de expertos. La confiabilidad se obtuvo con la aplicación del Alfa de Cronbach y el resultado fue de 0.97. Finalmente los resultados reflejaron que el 33% de docentes perciben que los directivos no asumen un liderazgo adecuado al ejercer su función al no

demostrar las competencias y habilidades que demandan su cargo de conducir al personal que encamine un mejor desempeño laboral de los docentes a razón de la escasa participación en la toma de decisiones en relación a la organización escolar, los directivos manifestaron un comportamiento autocrático son ellos quienes tienen la autoridad y responsabilidad de tomar decisiones en las actividades dejando de lado las opiniones del personal y no tomarlos en cuenta de esta manera se desestima las capacidades de planificación, organización y el éxito de las actividades que los docentes tengan a bien conducir. Son escasas las ocasiones donde se evidencia esta planificación que son para proyectos relacionados con el aprendizaje y muchas veces se obvia la necesidad de los estudiantes así como de la comunidad por ende es poca la participación en este proceso de construir los aprendizajes, la evaluación no es constante solo se aplica al finalizar estos proyectos mediante pruebas escritas o trabajos lo cual no representa la adquisición de saberes ya que solo se miden ciertos aspectos dejando de lado el actuar de los estudiantes durante el desarrollo de los proyectos lo que permite ver el avance de éstos así como algunas dificultades que puedan presentar en los contenidos, lo que representa el bajo desempeño laboral por parte de los docentes en los nuevos enfoques pedagógicos por lo tanto se recomienda que el liderazgo debe estar encaminado a conducir el logro de los objetivos institucionales, una buena convivencia y otorgar mayor potestad a los docentes en la ejecución de tareas.

Luengo (2013) realizó una investigación titulada *“Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial. Maracaibo”* cuya finalidad fue determinar la relación entre las variables de estudio de los docentes en estos centros de educación inicial del municipio Mara, estado Zulia. Esta investigación se llevó a cabo con una población de 49 personas, conformada por docentes y directores 44 y 5 respectivamente. La investigación realizada fue descriptiva – correlacional con un diseño no experimental transversal se utilizó la encuesta como técnica para la recolección de datos y como instrumento de medición 2 cuestionarios para docentes y directivos la cantidad de ítems fue un total de 36 preguntas en cada una de ellas. Asimismo, una escala tipo Likert donde las opciones de respuesta fueron siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Lo validaron 5 expertos y se sometió a la prueba de Alfa de Cronbach para

su confiabilidad dando un resultado de 0.87 para los dos casos comprobando así la confiabilidad del instrumento para su aplicación. Los resultados se analizaron con el cálculo de medias aritméticas, frecuencias y porcentajes. En la correlación de Spearman se obtuvo un valor de 0,7,26 lo cual estadísticamente indica que la relación es significativa entre las variables de estudio. En los resultados se evidenció que existe un clima autoritario en estos centros al directivo no lo identifican como líder por tal motivo en el ámbito laboral los docentes no se sienten motivados ni se identifican con la organización lo que se enfoca en su desempeño y monotonía en su día a día esto los ubica al margen de los avances pedagógicos y de la tecnología, en las habilidades administrativas también presenta debilidades en esa gestión. La correlación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral fue alta y confiable estadísticamente.

### **1.2.2 Trabajos previos nacionales**

Hurtado (2018) realizó una investigación sobre *“El clima organizacional en la gestión institucional de la institución educativa parroquial San Vicente Ferrer Los Olivos 2018”* El objetivo de la investigación fue establecer la incidencia entre estas dos variables para lo cual se llevó a cabo diversas actividades. La investigación realizada fue de tipo correlacional causal se utilizó conceptos teóricos sobre clima organizacional y gestión institucional. Los instrumentos aplicados a los docentes y personal administrativo de la institución fueron validados por expertos en educación y a través del análisis, observación y comparación se estableció la relación de las variables, así como la estadística datos consignados. En los resultados se pudo evidenciar una variación de la gestión institucional en cuanto al aspecto pedagógico y administrativo se debe al 66.2% del comportamiento del clima organizacional conformado por potencial humano, diseño y cultura organizacional.

Bardales (2015) realizó una investigación sobre *“clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de gestión educativa local Mariscal Cáceres Juanjui año 2015”* el objetivo general de la investigación fue determinar la relación que existe entre las variables de estudio el diseño que se utilizó fue descriptivo correlacional no experimental el tipo de muestreo fue no probabilístico como instrumento se utilizó un cuestionario para las variables

aplicado a la totalidad de trabajadores que fueron 73 personas el resultado que se obtuvo fue de un nivel regular en ambas variables. Hay un nivel de significancia de 0,01 y el coeficiente de correlación de Pearson es igual a 0.511 lo cual indica que la variable desempeño laboral con la variable clima organizacional se relacionan de manera positiva y directa y se ratifica con el valor p que es 0.0.30.

Huerta (2015) realizó una tesis sobre "*El clima laboral y su influencia en el desempeño del personal de la sede administrativa de la UGEL Yungay*" la investigación que realizó fue descriptiva correlacional en el recojo de datos se utilizó la encuesta como técnica a través de un cuestionario compuesto por 27 preguntas para la variable de clima laboral y 17 preguntas para la variable de desempeño. De acuerdo a los resultados se evidenciaron que el 61% de los trabajadores mencionan que el desempeño es bueno mientras que para el clima laboral este se torna medio asimismo en la conclusión del estudio se determina que el clima laboral tiene influencia sobre el desempeño de los trabajadores y en las dimensiones de liderazgo y motivación que corresponden a la variable de clima laboral también tienen incidencia en el desempeño.

Huamán y Paniagua (2014) realizaron una investigación sobre el *Clima organizacional y el desempeño laboral en docentes de la I. E. N°1222 "Húsares de Junín" del distrito de Ate - Lima 2014* en el presente estudio los autores desearon responder a la interrogante que plantearon en su problema general ¿Existe alguna relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en docentes de la I. E, N°1222 Húsares de Junín del distrito de Ate – Lima 2014? Y el objetivo determinar la correlación entre las variables de estudio, la investigación es de tipo básica descriptivo y diseño correlacional transversal para el recojo de la información se consideró una población de 32 docentes de la institución en mención y se realizó una prueba piloto con 12 docentes a través de un cuestionario como instrumento para cada una de las variables. En el resultado se halló una correlación de Rho de Spearman con un valor para  $p = 0.000$  a un nivel de significancia de 0, 05 y un nivel de correlación de 0,749 lo que indica una correlación alta por lo que se determina que si existe una relación directa y significativa entre las dos variables de estudio asimismo, en cuanto a las dimensiones de clima se evidenció que el 56.3% de

docentes indican que no se aprecia compañerismo, el 34.4% refieren que la comunicación es regular y el 25% concuerda en un buen manejo de conflictos lo que nos da a conocer que hay ciertas dificultades para generar una buena convivencia en la institución.

Herrera y Misha (2014) realizaron una investigación sobre "*Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes de la institución educativa N°171 – 10 "Hanny Rolfes" UGEL 05 - 2014*" el cual se encuentra en la quinta zona de Juan Pablo II del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima. El objetivo de este estudio fue determinar si existe relación significativa entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la institución educativa en mención. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional, el diseño es transversal no experimental y el método cuantitativo. En el recojo de datos se utilizó el cuestionario como instrumento para cada una de las variables aplicada a una población de 50 docentes dentro de la variable clima organizacional las dimensiones de estudio fueron autonomía, confianza, cohesión, apoyo, equidad, reconocimiento e innovación y para satisfacción laboral fueron satisfacción en relación con sus superiores, con el ambiente físico del trabajo, con la participación en las decisiones, con su trabajo, con el reconocimiento. Para la confiabilidad el coeficiente en la primera variable clima organizacional fue de 0.88 y para la variable satisfacción laboral fue de 0.71 asimismo se obtuvo un coeficiente de correlación menor al valor crítico  $p < 0.5$  por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna de ahí se puede mencionar que existe relación entre las dos variables y se recomienda la ejecución y el incremento de programas para mejorar el clima y por ende las relaciones interpersonales de todos los miembros de la institución.

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1 Clima Organizacional**

Para Brunet (2011) mencionó "El clima organizacional con las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones" (p.19) En este caso se considera que el clima engloba una serie de particularidades propias que se



perciben dentro de la institución y como estas tienen relevancia en sus empleados, ya que será la información que reúne el individuo de él mismo y de la organización sobre situaciones que ocurren a su alrededor.

Según Chiavenato (2009) manifestó que el clima organizacional es un factor primordial en la vida de las organizaciones es la suma o calidad de las características que están en el ambiente y que son percibidas por los actores directos de dicha organización pues dependen de ella y puede afectarlos en este caso a los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo, padres de familia personal de servicio se hace necesario seguir una ruta que conlleve al progreso de la misma (p. 261).

Según Alves (2000) son muchos los factores que definen un buen clima organizacional dentro de los cuales se pueden mencionar un adecuado nivel de comunicación, sentimientos de pertenencia, el respeto mutuo, espacio amigable, buen ánimo, aceptación y satisfacción los cuales favorecen un mejor rendimiento y productividad resultado de la percepción que los trabajadores viven y sienten de su entorno más cercano. (p.124) asimismo Viñas (2004) mencionó que el clima es uno de los pilares que se considera vital y refleja la calidad de una organización, es un gran soporte de percepción para la comunidad educativa por lo tanto el trabajo que se realizará servirá como mejora del clima escolar en forma directa en todo sentido (p. 21). Para Robbins (1990) el clima de una organización se va a distinguir por sus características siendo estas objetivas, medibles, perdurables y que distingan a la organización en todos sus aspectos de otra (p.35).

Asimismo Dessler (1993, citado por Sandoval, 2004) planteó que el término en cuanto al significado está orientado a diversas definiciones las cuales giran alrededor de múltiples factores que rigen la organización según sus objetivos como reglas, políticas, estructura, atributos subjetivos que sin embargo son percibidos como la cordialidad y el apoyo” (p. 83). En ese mismo sentido Martin (1999) Indicó en los procesos de gestión, innovación, organizativos y cambio será fundamental un buen clima de trabajo en la organización siendo este determinante y facilitador ya que es en este espacio donde se reúnen los miembros de la institución y se dan las posibilidades de acuerdo al ambiente los que finalmente caracteriza a la

escuela. (p.103). Por su parte, Farjat (1998) mencionó el clima se refiere más a lo perceptivo, al espacio donde las personas manifiestan su actuar y este se da en un determinado espacio físico (p. 68).

Asimismo Silva (2001) manifestó dentro del ámbito educativo el clima organizacional constituye un indicador de calidad que permite identificar un buen clima dentro de la institución ya que es en este ambiente donde las personas mediante grupos interactúan y se relacionan entre si cotidianamente y se puede evidenciar las características que determinan este clima propicio para orientar el desarrollo de los objetivos fundamentales. (p.14) Para, Brunet y Schilman (2005), mencionaron al clima como un factor esencial dentro del ambiente de la institución que puede verse afectado por elementos propios del comportamiento y por ello es indispensable un liderazgo positivo de gerencia que permita realizar a los docentes un desempeño con armonía. Por su parte Marchart (2006) indicó al clima organizacional como una influencia en el actuar de sus miembros por tal motivo se hace necesario un ambiente positivo de trabajo dentro de las instituciones si se desea una mejora en la calidad educativa un buen clima hará que los docentes estén motivados y se reflejará un mejor rendimiento profesional. (p. 134).

Dolly (2007) manifestó el clima de una organización debe estar basado en las buenas relaciones entre sus miembros puesto que es un lugar donde diariamente desempeñan su labor y debe darse en un ambiente armonioso y favorable para los mismos (p. 69). Para Goncalves (1999) hay elementos que personifican la identidad de una organización de acuerdo con el clima que en esta se puede dar en cuanto al tamaño, formas de comunicación liderazgo directivo entre otros los cuales se unifican y pueden repercutir en el entorno de trabajo del personal. Por su parte García (2002) indicó que los docentes alcanzan un mejor desempeño laboral y por ende mejoras en el proceso educativo cuando en una escuela se evidencia un clima organizacional positivo lo que motiva a educadores y alumnado a realizar un trabajo óptimo (p. 395).

Sandoval (2004), sostuvo que las evidencias de un buen clima dentro de una organización se reflejan en el buen manejo de la relación interpersonal, la mediación de conflictos entre el personal resalta la formación en valores, las

normas que regulan el buen clima y como este requiere de espacios, procesos y prácticas que aseguren una participación activa para constituir un clima agradable (p.34). Khar (2010) consideró que el clima de la organización se enmarca en características subjetivas, psicológica, social del personal de la institución como condicionantes para la estabilidad de un buen clima de acuerdo a la percepción, carga emocional y como pueden desenvolverse de manera equilibrada y los resultados ser observables en la institución (p. 8) Carrasco (2013) mencionó que el clima en el ambiente de trabajo facilita los procesos de organización, gestión, innovación es relevante y posibilita avances y mejoras en la institución educativa (p. 67)

Méndez (2006) mencionó el clima organizacional hace referencia al entorno esencial de la organización. Hay muchos investigadores que definen al clima organizacional con diversas conceptualizaciones hacen referencia a aspectos específicos, características sobre lo que significa, dentro de ella consideran el ámbito de trabajo el cual está establecido por el docente o directivo de acuerdo a su singularidad, su estilo sus emociones, estados de ánimo, como entiende cada situación de ello se concluye que la productividad se va a dar en la medida que se realicen bien las actividades (p.134)

De acuerdo con Likert citado por Brunet (2011) toma en consideración 8 dimensiones para medir la percepción del clima (pp. 45- 51). Los métodos de mando, hacen referencia al liderazgo, las fuerzas motivacionales tienen que ver con la motivación propia, los procesos de comunicación hace referencia al uso de los canales y medios para comunicarnos, los procesos de influencia y de interacción en los que interviene la participación en equipos de trabajo las relaciones interpersonales, el proceso de toma de decisiones se debe tener en cuenta lo que implica esta responsabilidad, la pertinencia de las informaciones tener en cuenta lo que se debe de informar y cómo hacerlo, el reparto de funciones cada miembro o actor se desempeña en un rol, los procesos de planificación para el éxito de los objetivos en la organización.

### **Dimensiones del clima organizacional**

Tomando como referencia a Likert citado por Brunet (2011) Para el tipo de estudio que se desea realizar sobre clima organizacional en las instituciones educativas privadas se selecciona las siguientes dimensiones métodos de mando, procesos de comunicación y procesos de influencia e interacción (pp. 45- 51)

### **Dimensión 1: Métodos de mando**

Para Likert citado por Brunet (2011) viene a ser la forma de como un directivo desempeña su rol de liderazgo para actuar con sus colaboradores (p.47)

Alvarado (2008) mencionó el liderazgo como el desempeño en la conducción, guía dirección de personas en base a la fortaleza de las ideas, de la voluntad, el carácter, capacidad y destreza administrativa para alcanzar los objetivos preestablecidos (p. 48).

De allí que, Fiedler, citado por Koontz y Weihrich (2007), mencionaron dos formas primordiales de liderazgo el primero se orienta a las labores y el segundo a establecer las relaciones de una buena convivencia con los demás, asimismo conseguir una posición de prestigio personal ya que el directivo según la situación y necesidad de la institución puede optar por un tipo de estilo y este debe estar direccionado en la misión de la institución, y no en tareas personales. En este contexto el directivo tiene como principal función la labor educativa cuya acción tiene el propósito de alcanzar los objetivos encomendados por el ministerio competente, además de los propuestos por la institución en cuanto a sus objetivos y metas por tal motivo es vital mantener una buena interacción en el trabajo con los docentes para una convivencia adecuada (p. 322). Para, De Faria (2006) el liderazgo permite la coparticipación, implica en esta labor a todos, el directivo delega funciones a sus colaboradores, permite la toma de decisiones en el trabajo siendo está más activa y logrando así que todos los miembros de la institución participen, es el buen manejo de situaciones haciendo uso de la comunicación con toda la plana docente para asumir lo encomendado y el logro en el cumplimiento de esta mediante la motivación (p. 143). Por su parte Soria (2007) sostuvo que el liderazgo bien direccionado causará una gran impresión con el objetivo de integrar el grupo siendo un soporte para ellos y los direcciona a conseguir las metas en

común, una acertada comunicación va a favorecer la coordinación, tener ideas claras y por ende reducir la incertidumbre de los miembros de la institución.

### **Dimensión 2: Procesos de comunicación.**

Para Likert citado por Brunet (2011) mencionó que son los tipos de comunicación y la manera de como esta emisión y recepción de la información se ejercerá entre los miembros de la organización (p.47).

Lussier y Achua (2005), lo conceptualizaron como un proceso mediante el cual la información se transmite con un significado, en el ambiente de trabajo se hace indispensable la comunicación, el contenido del mensaje emitido en este caso por el directivo hacia los docentes y todo el personal de la institución debe ser claro y entendible puesto que la información que se transmite según la percepción para cada uno tendrá un significado distinto por ello es necesario que llegue a todos de igual manera (p. 174).

Al respecto Chiavenato (2006) refirió que la comunicación en las instituciones debe ser clara, entendible y efectiva de esta manera garantiza que las personas participen dándole solución a las dificultades que pueda presentar, tanto directivos como docentes deben estrechar lazos para promover e incentivar la confianza y la franqueza entre la comunidad educativa, para la actividad de las personas la información y comprensión de las mismas es necesaria y debe fluir en todo sentido es un proceso bidireccional comunicar y escuchar tanto el director como el docente y una buena comunicación brinda la motivación, la cooperación, la satisfacción de realizar un mejor desempeño en sus cargos (p.110). Por su parte, Sanz (2005) consideró que la comunicación como expresión oral es un medio necesario en la labor y de interacción social, en ella se consolida lo que se desea transmitir y el prestar atención a los demás la importancia radica en el modo de comunicar la información el directivo al hacerlo ante el docente debe hacerlo sentir bien y valorarlo como persona y profesional por lo que dice y hace dentro de la institución, este autor enfatiza que en la comunicación se incluyen emociones, sentimientos, situaciones y es vital su entendimiento por todos.

### **Dimensión 3: Procesos de influencia e interacción**

Para Likert citado por Brunet (2011) se refirió a la importancia de las relaciones recíprocas de interacción entre los colaboradores de la organización para cumplir los objetivos (p.47).

Valls (2006), planteó que se debe fomentar un adecuado trato de interacción positiva entre el personal de la institución brindarse apoyo en las actividades que se realizan trabajar en forma conjunta con armonía, realizar críticas constructivas fomentar el diálogo encontrar lo que se tiene en común, evitar los malos entendidos y las discusiones los cuales afectan la vida laboral, se hace necesario la empatía y ponerse en el lugar del otro y como ser humano ser valorado en su integridad cada miembro conoce sus deberes así como sus derechos y lo ideal es que se encamine e busca del bienestar general para la institución (p. 70).

Por su parte Ocampo y Vázquez (2006), consideraron que las relaciones interpersonales pasan por momentos críticos donde va a existir desacuerdos entre el personal de la institución pero ello contribuye a fortalecer el clima organizacional la relación se hace más efectiva e interesante, lo importante es la manera en que se manejan estas situaciones ser asertivos en su pensar y accionar, mantener la apacibilidad y la moderación, el control de las emociones y finalmente llegar a consensos de forma alturada y crecer como equipo de trabajo diariamente están expuestos a situaciones de cambio en la institución (p. 95). Al respecto Itaca (2006), sostuvo que es necesario un trato más individual entre el directivo y docente, el apoyo que se brinda al personal fomenta el descubrir y potenciar sus habilidades, fortalecer sus debilidades y conocer sus necesidades e intereses de manera directa y real para el logro de un beneficio en común (p. 58).

### **Teorías que sustentan el Clima Organizacional**

Likert (1976) estableció que el actuar de los individuos dentro de una organización se debe a la parte administrativa y las condiciones organizacionales según como lo perciben y dentro de ella están sus capacidades, valores y esperanzas. Likert señaló tres tipos de variables que caracterizan a la organización y están tienen influencia y determinación en la percepción individual del clima estas son las variables causales también conocidas como independientes están dan sentido y

orientación a la organización en su evolución y la obtención de resultados aquí se encuentran la administración, las competencias, reglas, decisiones, actitudes otras son las variables intermedias refleja la salud, el estado interno de como se encuentra y tiene que ver con los procesos de organización como la comunicación eficaz, motivación, objetivos, actitud y toma de decisiones y finalmente están las variables finales (p. 67).

Litwin y Stringer (1968) mencionó sobre los aspectos que son de importancia en la conducta de los individuos y el trabajo que realizan dentro de una organización y en los que tiene relevancia el clima y la motivación (p. 56).

Brunet (1987) mencionó el clima organizacional lo constituyen dos escuelas de pensamiento La Gestalista y la Funcionalista, en la primera se basa en criterios conforme a la percepción de las personas sobre el entorno que los rodea y desarrollan un comportamiento en base a esta función en el ámbito de la institución. (p. 53).

Según Hall (1996) definió al clima como un cúmulo de atributos del ambiente donde se labora y estas se pueden percibir de forma directa o indirecta por los individuos que conforman la organización y sobre la influencia en su comportamiento a pesar de que el clima no se puede tocar sin embargo se puede percibir en las actitudes de los miembros y esta se puede ver afectada por los sucesos que se dan dentro de la organización así como algunos de los hechos que se suceden fuera de ella. (p. 87).

### **Importancia del clima organizacional**

Para Goncalves (2000) mencionó sobre la importancia del clima es un estudio que nos da a conocer de manera sistemática y científica lo que opinan las personas sobre su campo laboral y las condiciones de su desempeño ello con el propósito de realizar y diseñar un plan de acción para superar de forma prioritaria los condicionantes desfavorables que se puedan detectar y que afectarían los acuerdos y rendimiento de todo el personal. Asimismo, el clima es algo perceptible no se puede ver ni tocar, pero está presente y cada organización es única con su propia cultura, métodos, acciones, tradición lo que finalmente constituye su clima

laboral. (p. 56)

Al respecto Guillen (2000) indicó la importancia del clima es de gran relevancia en las organizaciones pues posibilitan el conocimiento de varios factores que pueden afectarla de manera interna y externa asimismo, permitirá detectar las dificultades que puedan dañar el desempeño de los colaboradores en el tiempo prudente, pues hay información que se obtendrá del sentir de las personas frente a algunos elementos o circunstancias que son parte de la organización estos pueden ser la estructura, metodología de trabajo, el acompañamiento por parte de los directivos u otras autoridades, también conocimiento sobre las condiciones laborales, la comunicación y los medios que usan y las relaciones interpersonales (p. 78) En ese sentido Ibáñez (2002) sostuvo es importante el estudio del clima pues a través de ella se conocen las percepciones de la diversidad de elementos de la organización en relación a los individuos estos tienen influencia y pueden ser la estructura organizacional, políticas de la empresa, la condición económica, valores y los estilos para liderar (p. 63).

### **1.3.2 Desempeño laboral**

Al respecto Chiavenato (2009), lo define de la siguiente manera “es la habilidad y estrategias del personal que trabaja dentro de las organizaciones” (p. 45). Lo mencionado por el autor indica que el docente cuenta con habilidades personales los cuales van a permitir que realice bien su trabajo que asuma las actividades con compromiso y fortalezca sus habilidades y estrategias. Se entiende por la ejecución de la labor docente en los centros de educación, si trabajan en un ambiente sano que les permita integrarse podrán lograr mejores resultados en su desempeño laboral.

Para Stoner (1996) sustentó el desempeño como la ejecución de las tareas en cumplimiento de las funciones, como colaboradores para lograr las metas de la organización en común es indispensable un trabajo eficaz y estas están sujetas a ciertas reglas esto permitirá el alcance de lo propuesto (p. 510). En ese sentido Bohórquez (2002) lo indicó como actividades medibles, observables, perceptibles, así como otras que pueden deducirse y están en un nivel de realización por parte del personal quién cuenta con un tiempo establecido para alcanzar estos objetivos



(p. 85) Para Druker (2002) mencionó el desempeño laboral se debe definir en términos no financieros sino sobre otras concepciones con nuevas definiciones innovadoras (p. 75).

De acuerdo a, Stoner, Freeman y Gilbert (2002) indicaron el desempeño laboral radica en el buen trabajo que realiza los miembros de la organización con eficiencia y eficacia tanto los directivos como los docentes de realizar a tiempo las labores encomendadas, si logran alcanzar los objetivos planteados, realizar una buena planificación y cumplirlo en el tiempo establecido en este caso la buena labor del directivo se verá reflejado en el desempeño laboral del docente y por ende se evidenciará dentro de la organización un clima armónico en tal sentido el desempeño se asume de acuerdo a la necesidad de la institución y como los colaboradores realizan su labor puesto que son ellos quienes desarrollan las actividades propias de la escuela bajo la mirada del directivo. Para, Lazzati (2008) mencionó el docente se desempeñará bien cuando se le brinda la orientación necesaria, el apoyo en la tarea para ponerla en marcha, evidenciar la ejecución y el recojo de los resultados y finalmente evaluar de manera formal al colaborador mediante un feedback en relación con la tarea y sus resultados (p. 255). Para Ghiselli (1998) indicó en el desempeño intervienen componentes como oportunidades para la realización, claridad y aceptación de la función, habilidades y rasgos personales, la motivación (p. 118) En ese sentido Milkovich y Boudrem (1994) tuvieron a bien considerar otras características de forma individual las cuales interactúan con la labor propia de la organización en cuanto a necesidades, cualidades y habilidades de esta manera se producen comportamientos estos pueden perjudicar cambios y resultados que se dan en la organización (p. 135).

Según Alles (2002) indicó el colaborador en el desempeño pone de manifiesto el alcance de sus competencias laborales con sus acciones pues ahí es donde se integran habilidades, experiencias, conocimientos, sentimientos, motivación, actitudes, características personales y los valores, cumple con el compromiso y responsabilidad los que finalmente contribuirán en conjunto con las demandas productivas, técnicas y de servicios los objetivos que la organización requiera alcanzar (p. 21). Por su parte Velázquez (2013) afirmó el desempeño es un

instrumento con el que se puede evaluar de manera individual y se podrá comprobar si los objetivos que se han propuesto se cumplen, con ella se puede hacer una medición objetiva sistemática e integral de las acciones, el rendimiento profesional así como los resultados que pueden lograr los colaboradores permite identificar si el personal se integra con facilidad o existen algunas dificultades y de ser el caso potenciar sus fortalezas, capacidades y brindar las posibilidades asimismo este proceso se evalúa en ciertos periodos de tiempo y ya se encuentra establecido lo que se evaluará y de cómo se hará de esta manera es estándar y no se influye arbitrariamente ni bajo percepciones sobre los individuos (p.56). Por su parte Bittel (2000) indicó el desempeño se va a relacionar en gran parte con las posibilidades que el colaborador tiene sobre su trabajo y lo que espera de el, la actitud hacia alcanzar sus logros se va a vincular con sus conocimientos y habilidades esto será para consolidar las metas de la organización (p. 322)

Al respecto Palaci (2005) mencionó el desempeño genera un cambio en el accionar de los individuos en un espacio y tiempo determinado pues este caracteriza el valor que se aportará a la institución y contribuirá a que la organización sea eficiente (p. 496) Por otro lado Werther y Davis (2008) indicaron el desempeño sirve para buscar lo mejor que puede dar el personal en su labor y aprovechar este esfuerzo ya que son aportes que realizará el colaborador y puede mantenerse estable en la organización asimismo, podrán ser veedores y fiscalizar el desempeño de los compañeros con el fin de mejorar el rendimiento de cada uno de ellos y tomar las decisiones más acertadas (p. 302).

### **Dimensiones del desempeño laboral**

Tomando como referencia a Chiavenato (2009) Para el tipo de estudio que se desea realizar sobre desempeño laboral en las instituciones educativas privadas se selecciona las siguientes dimensiones habilidades profesionales y estrategias organizacionales (p.50).

## **Dimensión 1: Habilidades profesionales**

Según Chiavenato (2009) indicó “se trata de saber hacer, significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones crear e innovar, la habilidad profesional es la transformación del conocimiento en resultado” (p. 50) Son las facultades que el docente posee y domina en la ejecución de sus labores pedagógicas.

Malagón (2007), las mencionó como la activación y cambio en las innovaciones, dirección de los individuos y actividades, autogestión y comunicación. En este aspecto es importante que los docentes estén a la vanguardia de la actualización, innovaciones y cambios que surgen en este campo de la labor educativa, relacionarse adecuadamente con sus colegas y directivos, dirigir con acierto a sus estudiantes, realizar las labores encomendadas dentro de ellas se encuentran el diseñar propuestas, planeación, evaluación entre otras asignaciones y asumirlas con compromiso (p. 45).

Al respecto, Vadillo y Klingler (2004), indicaron las habilidades docentes requieren conocimiento, destrezas en muchos ámbitos, el docente debe poseer la actitud necesaria para asumir cualquier responsabilidad, plan, desempeño en un salón de clases y estar preparado para asumir el rol encomendado, tener el adecuado control de sus emociones, ser emprendedor, activo y promover cambios positivos. (p. 101). Mosley y otros (2005), indican que hay habilidades que deben estar presentes en todo docente para impartir su clase conocer el contenido de las mismas, discernir acerca de una información que puedan presentarle el director o algún colaborador de la institución, fomentar un buen vínculo con todo el personal” (p. 15).

### **1.1 Habilidades técnicas**

Hace referencia al uso de la tecnología, instrumentos, materiales, así como otros recursos cuya utilidad se hace necesaria en el proceso educativo

Según, Robbins y DeCenzo (2008) mencionaron “las habilidades técnicas son las

herramientas, procedimientos y técnicas que son únicas para su situación especializada”. Se refiere a que el docente posee ciertas habilidades técnicas las cuales se representan mediante los conocimientos esenciales que tiene sobre los recursos los cuales utilizará para impartir su clase en ese sentido surge la necesidad de conocer el manejo de una computadora, así como de la red Internet y otros materiales como el marcador, tiza y el pizarrón. La habilidad técnica está ligada al uso y manejo idóneo de los recursos en la labor del individuo, puesto que en el proceso educativo hay un dinamismo continuo surge la necesidad de que estos se inspeccionen cada cierto tiempo y el docente debe adaptarse a ellos. Por tal motivo surge la necesidad que el docente este en constante actualización (p. 253). Por el contrario, Vílchez (2005), opinó que las habilidades técnicas solo se restringen a simples conocimientos aplicados, así como las competencias y destrezas que posee el docente en su labor profesional y con ello el uso mínimo de recursos pedagógicos para que el estudiante aprenda sin tener esa exigencia de actualizarse. (p. 52.) Por su parte, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), mencionaron que las habilidades técnicas son aprendidas y constituyen el talento que un individuo consigue para desempeñar una labor lo que genera su estabilidad en el tiempo claro esta es un aprendizaje continuo un ejemplo de ello antes se hacía uso de las máquinas de escribir para hacer documentos sin embargo en la actualidad se hace uso de la computadora por ello es indispensable la actualización y la mejora continua en la adquisición de estos conocimientos.

## 1.2 Habilidades conceptuales

Se hace referencia a la habilidad para la obtención, entendimiento e interpretación de la información y constituir vínculos entre ella.

De acuerdo a, Robbins y DeCenzo (2008) “constituyen su habilidad mental para coordinar una gran variedad de intereses y actividades. Significa tener la capacidad para el pensamiento abstracto, analizar mucha información y establecer conexiones entre los datos” (p. 254). Se refiere a que el docente posee una habilidad en el manejo de conocimientos teóricos y experiencias para organizar las necesidades propias y la de sus estudiantes, buscar estrategias, plantear nuevas situaciones educativas en cada año escolar, conocer el currículo y saber su

contenido para el aprendizaje de los estudiantes.

De acuerdo con Malagón (2007), expuso que nunca se puede considerar acabados los contenidos conceptuales más bien siempre se debe potenciar, ampliar y profundizar y hacer significativo el conocimiento en ese sentido la labor de docente supone estar en aprendizaje continuo con apertura a los cambios ya que siempre surgen nuevas ideas, innovaciones en todo sentido tecnológicos, teorías, y hay que adaptarse las habilidades conceptuales posibilitan la mejora de la calidad educativa (p.19) De la misma manera Gitman y McDaniel (2007), expresaron que las habilidades conceptuales permiten al docente estar atento al quehacer educativo, las capacidades de los estudiantes, intereses y concentrarse en la adquisición del aprendizaje en su totalidad y preparar a los estudiantes a comprender y reflexionar, resolver situaciones diversas a los que está expuesto en su vida diaria tanto dentro como fuera de la escuela y en un futuro tener las herramientas necesarias para hacerlo fuera de ella (p. 249).

### 1.3 Habilidades administrativas

Hace referencia a las habilidades sobre la organización, planificación, ejecución de actividades entre otras de la labor educativa que engloba la vida escolar.

De acuerdo con, Lazzati (2008), “como administrador, el gerente planifica, dirige y controla las tareas de la gente, en la operación. Su campo de acción es la operación, pero acciona a través de la persona” (p. 243). En ese sentido las labores administrativas que puede ejecutar el director también puede llevarlas a cabo el docente dentro de su salón de clases ya que planifica las labores académicas, organiza su grupo de estudiantes, realiza acompañamiento y monitoreo en el cumplimiento de las tareas adecuadamente.

Para, Mosley y otros (2005) indicó estas habilidades permiten establecer políticas y procedimientos para desempeñar las funciones gerenciales, la gestión de documentos, orden y acción en las tareas asignadas y otras a realizar de manera planificada y cumplirlo con eficiencia en el tiempo establecido en este caso dentro de la organización una de las habilidades administrativas es la (p. 16). En ese sentido Luthe (2006) mencionó que esta habilidad administrativa de la planificación

es importante para el directivo y sus colaboradores ya que les permite analizar diferentes escenarios, evaluar el riesgo en cada una de ellas, establecer diversas estrategias y seleccionar lo más adecuado de acuerdo al fin deseado la toma de decisiones presentes orientadas al futuro bajo este lineamiento de seleccionar lo mejor para la institución y el logro del éxito organizacional (p. 54).

## **Dimensión 2: Estrategias organizacionales**

Para Chiavenato (2009) “es el comportamiento global en el entorno la estrategia es un cambio organizado” (p. 50) de lo mencionado por el autor podemos decir en el ámbito de la educación comprende aspectos relacionados a conseguir los objetivos propuestos por la institución y donde cada integrante es un miembro activo para alcanzar las metas.

Sambrano y Steiner (2007) indicaron como “un conjunto de actividades por medio de las cuales se orienta una persona hacia el logro de un objetivo y un ejercicio” (p. 109). Estos serán Los medios que el personal de la institución realice con el fin de guiar el aprendizaje y la enseñanza de los educandos son diversas las actividades a realizar en el proceso de cumplir las metas establecidas ya que estos son contemplados por el ministerio en competencia. En ese sentido Corredor (2007), mencionó que las estrategias direccionan el objetivo con el propósito de alcanzar los resultados y estos se dan mediante procesos los cuales están conectados con otras variables y se relacionan con los posibles cambios en la situación actual los cuales demandan fuerza y movimientos para conseguirlo (p. 66). Por su parte, Matilla (2011), refirió que las estrategias son medios y actos coordinados para conseguir un propósito de logro educativo, el docente utiliza diversas técnicas en sus estrategias y estas van ligadas unas a otras con el fin de que el estudiante esté preparado a responder a las situaciones que el docente tenga a bien plantear.

Dentro de las estrategias se pueden mencionar las siguientes:

### **2.1 Actualización**

Se hace necesaria la actualización constante como una estrategia pues esta se

hace indispensable para el docente en la mejora de su preparación y formación académica, una mejor preparación de sus clases para beneficio de los estudiantes. De esta manera, Vílchez (2005), opinó que una actitud positiva de parte de los docentes es primordial para su formación, así como la empatía con el currículo, por tal motivo el directivo debe impulsar a los docentes a la actualización de conocimientos lo que favorecerá el aprendizaje de los estudiantes con situaciones novedosas, en ese sentido surge la necesidad de promover en sus colaboradores el compromiso, alentar y motivar a impartir la enseñanza con una actitud positiva (p. 59).

Surge la necesidad que el director, así como sus colaboradores se comprometan en la búsqueda de la mejora en su formación ya que de ello dependerá el alcanzar las metas de la organización y por consiguiente la calidad en la enseñanza cabe resaltar que la actualización es una estrategia individual depende del docente o directivo el realizarlo. Igualmente, Aguilar (2003), afirmó lo siguiente las autoridades directivas y el personal docente que deja de lado actualizarse queda al margen de los adelantos y conocimientos de la tecnología, así como los científicos que están presentes, de ahí la importancia e interés de poner toda atención en la formación profesional. En este campo de la docencia los que no se actualizan están al margen de los cambios y avances en este campo educativo y pueden dañar el prestigio de la casa de estudios (p. 76). Además, Vadillo (2006), argumentó se debe poner atención y énfasis en la formación del docente el directivo debe animarlos a participar en la actualización para adquirir nuevos aprendizajes, métodos de enseñanza y así tener en cuenta que todo va cambiando, por lo tanto, él también debe mostrar apertura (p. 36).

## 2. 2 Participación en equipos de trabajo

Dentro del ambiente educativo se hace necesaria la unificación de las comunidades de trabajo para la realización de esta labor.

Para, Chiavenato (2007), “los equipos de trabajo operan mediante un proceso participativo de toma de decisiones, tareas compartidas y responsabilidad por el trabajo” (p. 221). El autor planteó fomentar en la organización los equipos de

trabajo necesario si se desea que los colaboradores participen en su totalidad para tomar las decisiones a través de dinámicas que los integren, tener en consideración la opinión del personal todo ello con el propósito de mejorar un buen desempeño. Se debe tener en cuenta no solo el directivo toma la decisión es necesario que sus colaboradores sean partícipes en este proceso y mucho más cuando puedan verse afectados, por otro lado los equipos de trabajo se organizan para compartir las labores, tareas y responsabilidad así se observará un mayor compromiso de los docentes asimismo es indispensable que tanto directivos como docentes participen de estos espacios donde cada uno brinde lo adquirido en cuanto a conocimientos y transferirlos para fortalecer al personal y finalmente se verá como evidencia en el aprendizaje de los estudiantes

Por su parte, López (2010), opinó que hay acciones conjuntas entre docentes y directivos para el logro de un cambio educativo y este culmine con satisfacción, los conocimientos que son adquiridos mediante la experiencia hay que ponerlos en práctica pues estos fortalecen las habilidades de los colaboradores en un trabajo conjunto como equipo y que los invite a la investigación, la experimentación y la innovación (p. 210).

### 2.3 Socialización de valores organizacionales

En la organización educativa surge la necesidad de conocer los valores que dan cimiento a la institución y el personal comparta este mismo deseo.

Martín (2002), mencionó “son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la institución, su ética y su relación con empleados, alumnos y familiares” (p.7) el directivo tomara decisiones teniendo en cuenta los acuerdos y creencias que los colaboradores de la institución adopten y estos le sirvan como referencia asimismo es necesario que estos valores de la organización funcionen de manera coordinada y para ello se debe inculcar en cada miembro de la institución.

Para, Rowden (2003) Los valores dan cimiento al clima de una organización y son las que la distinguen de otra escuela, en ella el equipo compartirá una misma convicción por las creencias así como un ambiente agradable en el trabajo lo que favorecerá el desarrollo profesional de esta manera los objetivos trazados para la



organización con el aporte de cada uno se podrá lograr y la institución se fortalecerá cada año (p. 3) De acuerdo con Pérez (2006) opinó cuando un docente ve su labor como un servicio está dándole a su misión un sentido educa y ayuda no solo en la adquisición de conocimiento y destreza sino vela por el cumplimiento de su labor en forma íntegra y que esta sea de calidad para la población estudiantil.

### **Teorías que sustentan el desempeño laboral**

Hay teorías que nos orientan a analizar la función que desempeña cada individuo profesionalmente en su entorno laboral y esta pueden ser medidas por su rendimiento o su propio rol de desempeño, bajo este perfil damos una mirada que abra posibilidades argumentativas.

Klingner y Nabaldian (2002) los autores mencionaron que las teorías de desempeño se vinculan con la motivación y la capacidad de respuesta en el desempeño asimismo determinará la satisfacción que el individuo puede percibir en su desenvolvimiento o rol en cuanto al rendimiento, así como su labor productiva (p. 252)

#### Teoría de la equidad

Klingner y Nabaldian (2002) sostuvieron que esta teoría guarda relación con la percepción que la persona tiene para si sobre acciones donde puede observar el desarrollo de un buen trato o si este no se da para los autores se verá reflejado en expresar la buena voluntad, lealtad y eficacia en su desempeño en la organización. Asimismo, según los autores esta percepción tiene vínculos con el estado mental que se basa en juicios subjetivos con relación al trato y ser imparcial que son fundamentales, pero hay otro que tienen el mismo valor como es la comunicación asertiva entre el directivo y sus colaboradores y está sustentada en dos componentes esenciales como son el rendimiento y la equiparación con otros. En este caso se evidenciará el aporte en su trabajo y como por ello será retribuido en relación con los demás (p. 253).

#### Teoría de las expectativas

Klingner y Nabaldian (2002) indicaron sobre esta teoría se orienta en la

satisfacción y bienestar que perciben los individuos y de esta manera se reflejará un mejor desempeño en sus labores con relación a los demás. Lo sustenta tres componentes el primero hace referencia a los resultados que puede esperar el colaborador según el nivel efectuado en su rol laboral, el segundo es la evaluación del colaborador mediante incentivos o sanciones como el efecto esperado de su rendimiento y el tercero es la valoración que el individuo le otorgue a estos incentivos o sanciones. Estas teorías permiten tener una visión más clara y comprender el accionar positivo o negativo de los individuos sobre su desempeño en el campo laboral siempre se tiene expectativas y metas (p. 253)

### **Importancia del desempeño laboral**

Robbins (2004) sostuvo sobre la importancia del desempeño que a través de ella se fijan metas y esto activa el comportamiento de los individuos y los motiva a mejorar en su rendimiento, asimismo Las metas que se fijan deben estar ligadas al esfuerzo para conseguirlas y no ser de tan fácil acceso, pues en ella se van a evidenciar el alcance concreto de los ideales de las instituciones así como la habilidad de cada integrante en busca del resultado más óptimo en las metas trazadas (p. 564)

Para Robbins y Judge (2009) indicaron que antes se precisaban ciertas acciones en la evaluación que se realizaba al personal en su rol hoy en día se requiere de mayor información para reconocer y constituir lo que implica el desempeño de las labores. Son tres aspectos conductuales de importancia:

- a. Desempeño de la tarea: Es la realización de las funciones que el individuo debe ejecutar y desarrollar en su campo laboral de esta manera podrá contribuir en la productividad del bien o servicio y prestar el apoyo a los intereses de la organización.
- b. Civismo: se refiere al ambiente psicológico de la persona en las instituciones y en esta se engloban el apoyo, trato, tolerancia, solidaridad, trabajo en equipo para con los demás con actitud positiva y constructiva en el actuar y decir sobre su rol laboral y lugar de trabajo con la intención de lograr los fines propuestos en la organización y una relación adecuada con los otros.

- c. Falta de productividad: se refieren a acciones conductuales que dañan la función activa de la organización como el hurtar o apropiarse de lo ajeno, dañar la propiedad, ausentismo frecuente, carencia de buenas relaciones amicales y cordiales con los demás dando muestras de agresividad, estos son aspectos de un incentivo negativo de la productividad en el campo de labores (p. 555).

### **1.3 Formulación del problema**

#### **Problema General**

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral según la percepción de los docentes en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, 2018?

#### **Problemas específicos**

##### **Problema específico 1**

¿Cuál es la relación entre métodos de mando y desempeño laboral según la percepción de los docentes en las instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018?

##### **Problema específico 2**

¿Cuál es la relación entre procesos de comunicación y desempeño laboral según la percepción de los docentes en las instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018?

##### **Problema específico 3**

¿Cuál es la relación entre Procesos de influencia e interacción y desempeño laboral según la percepción de los docentes en las instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018?

### **1.4 Justificación del estudio**

#### **Justificación teórica**

El propósito de este estudio es contrastar los resultados, generando la reflexión y el debate académico acerca del entendimiento real esta investigación se enriquece

con el sustento de teorías para las variables de estudio clima organizacional y desempeño laboral así como en sus dimensiones para clima están métodos de mando, procesos de comunicación y procesos de influencia e interacción y para la otra variable que corresponde a desempeño están habilidades profesionales y estrategias organizacionales cada uno con sus respectivos indicadores la intención es el análisis de los conceptos para llegar a la realidad de conocer si existe relación entre las variables en las instituciones educativas, pues va a depender de ella y las buenas prácticas los resultados de aprendizaje de los educandos así como una mejor labor del docente bajo esta mirada se estima el trabajo para brindar oportunidades de mejora y las recomendaciones pertinentes.

### **Justificación práctica**

El potencial humano como un recurso es fundamental y pieza clave si se desea alcanzar con éxito los objetivos propuestos por la organización además ellos son los que hacen uso de los demás recursos que tienen a disposición para lograr lo planteado por ello la necesidad de propiciar espacios y un ambiente favorable para la comunidad educativa de las instituciones Innova Schools un buen clima hará que los colaboradores se sientan motivados en su desempeño laboral, una buena comunicación donde se transmitan los mensajes con claridad y precisión haciendo un uso adecuado de estos medios será oportuno entre sus miembros, un adecuado proceso de interacción donde se promueva el respeto, la empatía, cooperación y buen trato favorecerá las relaciones interpersonales y el asumir un buen liderazgo con toma de decisiones acertadas, responsabilidad y trabajo en conjunto valorando las opiniones diversas hará que se muestre una buena disposición de parte de todos. En esta investigación a través de los resultados obtenidos se propondrá a contribuir en la solución de las dificultades que se encuentren tomando las medidas respectivas e influir de manera positiva en la relación de las variables de estudio todo ello con la finalidad de brindar una educación pertinente a los educandos.

### **Justificación metodológica**

La presente investigación es de importancia ya que a través de los métodos, técnicas y procedimientos empleados se demuestran la validez y confiabilidad de los instrumentos asimismo, al personal de las instituciones se aplicará un

cuestionario con un conjunto de indicadores que permitan la medición del clima organizacional y desempeño laboral orientado al recojo de información para hallar la relación de las variables estudiadas este trabajo ayudará a conocer sobre la capacidad de liderazgo en cuanto métodos de mando, los procesos de comunicación así como los de influencia e interacción con resultados sobre su efectividad y también si hay inconvenientes dentro de la organización que obstaculizan estos procesos. La finalidad será la propuesta de estrategias adecuadas para el logro de un buen clima y a la vez un mejor desempeño en las instituciones educativas. Al termino de los procedimientos se podrán utilizar los cuestionarios para otros estudios a futuro estos servirán como soporte para desarrollar mejores trabajos metodológicos que contribuyan a nuestra labor docente y mejoren la calidad educativa en nuestro país.

## **1.5 Hipótesis**

### **Hipótesis general**

Existe relación entre clima organizacional y desempeño laboral según la percepción de los docentes en las instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018

### **Hipótesis específica**

#### **Hipótesis específica 1**

Existe relación entre métodos de mando y desempeño laboral según la percepción de los docentes en las instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018.

#### **Hipótesis específica 2**

Existe relación entre Procesos de comunicación y desempeño laboral según la percepción de los docentes en las instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018.

#### **Hipótesis específica 3**

Existe relación entre procesos de influencia e interacción y desempeño laboral según la percepción de los docentes en las instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018.

## **1.7 Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral según la percepción de los docentes en las instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018

### **Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar la relación entre métodos de mando y desempeño laboral según la percepción de los docentes en las instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018.

#### **Objetivo específico 2**

Determinar la relación entre procesos de comunicación y desempeño laboral según la percepción de los docentes en las instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018.

#### **Objetivo específico 3**

Determinar la relación entre procesos de influencia e interacción y el desempeño laboral según la percepción de los docentes en las instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018.

## **II. Método**

## **2.1 Diseño de investigación**

### **Enfoque:**

El enfoque a emplear en este estudio será el cuantitativo. Para explicar la definición de enfoque cuantitativo se toma la explicación de Muñoz (2011) los cuales menciona es un cúmulo de procedimientos que se pueden aplicar para el estudio de las variables de interés de una población determinada estas técnicas a utilizar recolectan información cuantitativa a través de encuestas y las técnicas de análisis cuantitativo como la estadística descriptiva e inferencial (p. 3)

### **Método:**

De acuerdo a Behar (2008) el método a emplear es el hipotético deductivo pues en ella se establece la verdad o falsedad de la hipótesis, y estas se pueden deducir a partir de la observación a objetos, propiedades, hechos, procesos y se está en la condición de constituirlo de forma directa (p. 40)

### **Tipo de estudio:**

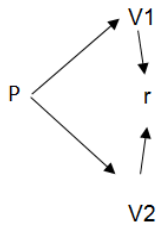
Para Carrasco (2009) una investigación es de tipo básica o sustantiva cuando no tiene propósitos aplicativos de forma inmediata pues trata de ampliar y estudiar a fondo las posibilidades del conocimiento científico que existen sobre el entorno real (p.28).

### **Nivel de investigación:**

Para Méndez (2012) sostuvo esta investigación fue de nivel descriptivo dado que en el total de la población estudiada se evidencian características, actitudes, formas de conducta, hay comportamientos concretos que se establecen, asimismo, se posibilita el descubrir y comprobar la asociación entre las variables investigadas. (p. 231) En ese mismo sentido Carrasco (2009) mencionó el diseño fue correlacional ya que permite al investigador estudiar y precisar la existencia sobre el grado de relación entre las dos variables (p. 73).



El gráfico que le corresponde al diseño seleccionado de nivel correlacional es el siguiente: (corresponde a)



Dónde:

P: Población

V1: Variable: Clima organizacional

V2: Variable: Desempeño laboral

r: Relación que existe entre dos variables

### Diseño:

El presente estudio tiene un diseño no experimental, en ella no se manipula ninguna de sus variables, no se realiza ningún experimento (Hernández, Fernández y Baptista, 2014 p. 152).

### Alcance:

Para Carrasco (2009) mencionó será transversal ya que los hechos y fenómenos de la realidad tienen el propósito de ser estudiados en un determinado momento y tiempo (p. 72).

## 2.2 Variables, operacionalización

Según Carrasco (2009) una variable se define como un conjunto de aspectos a investigar estos pueden ser cualidades propiedades y características de las unidades de análisis grupos sociales, individuos, procesos, hechos, fenómenos naturales o sociales (p. 219).

## **Definición conceptual**

### **Variable 1: Clima organizacional**

Brunet (2011) mencionó “El clima organizacional con las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones” (p.19) En este caso se considera que el clima engloba una serie de particularidades propias que se perciben dentro de la institución y como estas tienen relevancia en sus empleados, ya que será la información que reúne el individuo de él mismo y de la organización sobre situaciones que ocurren a su alrededor.

### **Variable 2: Desempeño laboral**

Chiavenato (2009), lo define de la siguiente manera “es la habilidad y estrategias del personal que trabaja dentro de las organizaciones” (p. 45). Lo mencionado por el autor indica que el docente cuenta con habilidades personales los cuales van a permitir que realice bien su trabajo que asuma las actividades con compromiso y fortalezca sus habilidades y estrategias. Se entiende por la ejecución de la labor docente en los centros de educación, si trabajan en un ambiente sano que les permita integrarse podrán lograr mejores resultados en su desempeño laboral.

## **Definición operacional**

Para Carrasco (2009) operacionalización es definir las variables para que puedan ser observables y medibles (p. 220).

### **Variable 1: Clima organizacional**

Serán puntuaciones de tipo ordinal las cuales se obtendrán por la tipificación de las respuestas en las siguientes dimensiones de esta variable como son métodos de mando con 9 ítems, procesos de comunicación con 7 ítems, procesos de influencia e interacción con 12 ítems haciendo un total de 28 ítems para esta variable. Las valoraciones que se han considerado para los niveles de respuesta son las de tipo Likert “siempre” (5), “casi siempre” (4), “a veces” (3), “casi nunca” (2), “nunca” (1).

Tabla 1

*Operacionalización de la variable clima organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala valores	y Niveles y rangos
Métodos de mando	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Toma de decisiones.</li> <li>Responsabilidad</li> </ul>	1, 2, 3 4, 5, 6 7, 8, 9	Escala politómica de tipo Likert con los siguientes niveles de respuesta	De la variable 28-65 Deficiente 66– 103 Regular 104– 140 Bueno
Procesos de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Claridad</li> <li>Disposición</li> </ul>	10, 11, 12 13, 14, 15, 16	5. "Siempre" 4. "Casi siempre" 3. "A veces" 2. "Casi nunca" 1. "Nunca"	Dimensión 1 9 – 21 Deficiente 22 – 34 Regular 35 – 45 Bueno
Procesos de influencia e interacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respeto</li> <li>Cooperación</li> <li>Buen trato</li> </ul>	17, 18, 19, 20 21, 22, 23, 24 25, 26, 27, 28		Dimensión 2 7 – 14 Deficiente 15 – 22 Regular 23 – 35 Bueno
				Dimensión 3 12–28 Deficiente 29 – 47 Regular 48 – 60 Bueno

*Nota:* Adaptación de la teoría de Likert citado por Brunet (2011)

**Variable 2: Desempeño laboral**

Serán puntuaciones de tipo ordinal las cuales se obtendrán por la tipificación de las respuestas en las siguientes dimensiones de esta variable como son habilidades profesionales con 14 ítems, estrategias organizacionales con 12 ítems haciendo un total de 26 ítems para esta variable. Las valoraciones que se han considerado para los niveles de respuesta son las de tipo Likert "siempre" (5), "casi siempre" (4), "a veces" (3), "casi nunca" (2), "nunca" (1).

Tabla 2

*Operacionalización de la variable Desempeño laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Habilidades Profesionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas</li> <li>Conceptuales</li> <li>Administrativas</li> </ul>	1, 2, 3, 4, 5 6, 7, 8, 9, 10 11, 12, 13, 14	Escala politómica de tipo Likert con los siguientes niveles de respuesta.	De la variable 26 - 78
Estrategias organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización</li> <li>Participación en equipos de trabajo</li> <li>Socialización de valores organizacionales</li> </ul>	15, 16, 17, 18, 19, 20 21, 22, 23 24, 25, 26	5. "Siempre" 4. "Casi siempre" 3. "A veces" 2. "Casi nunca" 1. "Nunca"	Deficiente 79 –131 Regular 132 – 56 Bueno  Dimensión 1 14 -32 Deficiente 33 – 51 Regular 52 – 70 Bueno  Dimensión 2 12 – 28 Deficiente  29 – 45 Regular 46 – 60 Bueno

*Nota:* Adaptación de la teoría de Chiavenato (2009)

## 2.3 Población y muestra

### Población

Para Carrasco (2009) señaló la población como unidad de análisis es todo aquel conjunto de elementos que se encuentra en el ámbito geográfico donde la investigación en campo se lleva a cabo (p. 237) La población para la siguiente investigación se determinó por 135 docentes de las instituciones educativas privadas Innova Schools 2018.

Tabla 3

*Distribución de la población*

Instituciones educativas	Número de docentes
Institución educativa particular Innova Schools Los Olivos Villasol	35
Institución educativa particular Innova Schools Los Olivos Santa Ana	30
Institución educativa particular Innova Schools Canta Callao	35
Institución educativa particular Innova Schools Comas	35
Total	135

*Nota:* cuadro de asignación de las instituciones educativas consideradas (2018).

**Criterios de selección****Criterio de inclusión**

Todos los docentes de los niveles de inicial, primaria y secundaria de las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, 2018 antes mencionadas.

**Criterio de exclusión**

Docentes que no pertenecen a esta red educativa, personal administrativo, de mantenimiento, enfermería, concesionario, padres de familia y estudiantes.

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **Técnica:**

Para Carrasco (2009) La técnica empleada en esta investigación fue la encuesta, puesto que los datos se lograron conseguir a través de interrogantes a los colaboradores que son parte de la población (p. 65).

### **Instrumento:**

Para Behar (2008) El instrumento utilizado en la recolección de la información fue el cuestionario. Esto viene a ser un listado de preguntas variadas abiertas y cerradas que permiten medir las variables (p. 64).

Estos instrumentos son:

### **Ficha Técnica: Cuestionario de clima organizacional**

Autor: Likert citado por Brunet (2011)

Adaptado: Br. Rocío Del Pilar Delgado Espinoza (2018)

Administración: Individual y grupal

Duración: 20 minutos

Aplicación: Docentes

Medición: Esta evaluará la percepción del clima organizacional en instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018.

Descripción: El instrumento considerado está compuesto por 28 ítems donde el individuo responderá en una escala de 5 niveles de respuesta de tipo Likert “siempre” (5), “casi siempre” (4), “a veces” (3), “casi nunca” (2), “nunca” (1). Consta de 3 dimensiones Métodos de mando con 10 ítems, Procesos de comunicación con 7 ítems y procesos de influencia e interacción con 12 ítems.

### **Calificación:**

Se tendrá en cuenta una suma simple del valor asignado a cada ítem por variable y dimensiones.

### **Interpretación:**

Para los resultados se utilizará el siguiente baremos:

Tabla 4

*Baremos del cuestionario variable clima organizacional*

	Deficiente	Regular	Bueno
Dimensiones			
Métodos de mando	9 -21	22-34	35- 45
Procesos de comunicación	7- 14	15- 22	23 - 35
Procesos de influencia e interacción	12- 28	29- 47	48- 60
Clima organizacional	28- 65	66- 103	104-140

**Ficha Técnica: Cuestionario sobre desempeño laboral**

Autores: Chiavenato (2009),

Adaptado por: Br Rocío Del Pilar Delgado Espinoza

Administración: Individual

Duración: 20 minutos aproximadamente

Aplicación: Docentes

Medición: Está evaluará la percepción del desempeño laboral en instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018

Descripción: El instrumento considerado está compuesta por 26 ítems donde el individuo responderá en una escala de 5 niveles de respuesta de tipo Likert “siempre” (5), “casi siempre” (4), “a veces” (3), “casi nunca” (2), “nunca” (1). Consta de 2 dimensiones habilidades profesionales con 14 ítems y estrategias organizacionales con 12 ítems.

**Calificación:** Se tendrá en cuenta una suma simple del valor asignado a cada ítem por variable y dimensiones.

**Interpretación:** Para los resultados se utilizará el siguiente baremos

Tabla 5

## Baremos del cuestionario variable Desempeño laboral

	Deficiente	Regular	Bueno
Dimensiones			
Habilidades profesionales	14- 32	33- 51	52- 70
Estrategias Organizacionales	12 -28	29- 45	46- 60
Desempeño laboral	26- 78	79- 131	132- 156

**Validez de los instrumentos:**

Validez será el grado por el cual el instrumento busca medir la variable (Hernández, *et al.*, 2014, p. 200). Para este estudio la elección fue validar el contenido, en ella se reflejará lo que realmente se desea medir en forma específica (Hernández, *et al.*, 2014, p. 201). Se realizará la validez de los instrumentos a través de juicio de expertos conocedores del tema con la finalidad de valorar la pertinencia, precisión y claridad de los contenidos que se desarrollaron en cada ítem.

En la tabla 6 bajo la observación de los expertos los cuestionarios que se expusieron tienen el consenso son suficientes y aplicables

Tabla 6

*Juicio de expertos para la validación del instrumento*

Dr. Ulises Córdova García	Hay suficiencia y es aplicable
Dra. Milagritos Rodríguez Rojas	Hay suficiencia y es aplicable
Dr. Segundo Pérez Saavedra	Hay suficiencia y es aplicable

*Nota:* Certificado de validez (2018)



### Confiabilidad:

Para Ruiz (2002) refiere a la confiabilidad como el grado mediante el cual se obtienen resultados consistentes y coherentes al aplicar el instrumento (p. 44).

Tabla 7

#### *Interpretación del coeficiente de confiabilidad*

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

*Nota:* Tomado de Ruiz (2002)

En la tabla 8 se puede observar el análisis del resultado de la prueba Alfa de Cronbach en cada variable de estudio y sus respectivas dimensiones. Esta confiabilidad se determinó a través del cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach, este se calculó al realizar una prueba piloto en una muestra de 20 docentes para asegurar la regla de valoración se tomó en consideración lo mencionado por Ruiz (2002), ellos indicaron que si el coeficiente se encuentra con un valor arriba de 0,75 muestra un instrumento confiable.

Tabla 8

#### *Coeficiente de fiabilidad de medición de las variables*

	Alfa de Crombach	N° de elementos
Cuestionario de clima organizacional	0.927	28
Cuestionario de desempeño laboral	0.843	26

*Nota:* Análisis estadístico SPSS. V. 21 (2018)

Como se distingue Según los resultados podemos observar que los coeficientes de fiabilidad fueron 0.927 y 0.843 Entonces podemos concluir que los cuestionarios antes mencionados, tienen una confiabilidad alta.

## 2.5 Métodos de análisis de datos

### Análisis descriptivo:

Se realizó una estadística descriptiva para presentar, organizar reducir y concentrar información incluida en una muestra (Elorza, 2000 p. 31). En este estudio se elabora a través de frecuencias y tablas esto posibilita analizar la actuación de las variables de manera más precisa.

### Análisis inferencial

Para la estadística inferencial que se aplica en este estudio se realizó mediante pruebas de hipótesis. Se constituye la hipótesis cuando la muestra genera una información en base al valor respectivo y particularidades ya establecidas. Si las pruebas no son consistentes con la hipótesis planteada esta se tendría que rechazar (Elorza, 2000, p. 335).

Para este propósito se hizo uso del coeficiente Rho de Spearman, puesto que los datos con los que se contó son de tipo ordinal. Además, las variables son cualitativas o categóricas y es no paramétrica.

Los resultados obtenidos una vez realizado el proceso estadístico de la información se representaron en gráficos de columnas y dispersión con la finalidad de hacer posible su interpretación. Los resultados que se obtuvieron se interpretaron con el soporte de la fórmula y tabla de valores siguiente:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Dónde:

$\rho$ : Coeficiente de correlación.

D: diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x – y.

N: Número de parejas de datos.

Tabla 9 Valores de la correlación Rho de Spearman

Puntuación	Denominación del grado
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta (a mayor X menor Y)
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.26 a -0.50	Correlación negativa media
-0.11 a -0.25	Correlación negativa débil
-0.01 a -0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.01 a +0.10	Correlación positiva muy débil
+0.11 a +0.25	Correlación positiva débil
+0.26 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a + 0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta (A mayor X mayor Y)

*Nota:* Hernández, *et al.*, (2014, p. 305).

El margen que se determinó para el contraste de las hipótesis fue:

Si,  $p > 0.05$ , entonces se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si,  $p < 0.05$ , entonces se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

En su totalidad los cálculos se realizaron haciendo uso del programa estadístico SPSS v 21.

## 2.6 Aspectos éticos

La información indicada en este estudio se recogió de la población investigada los docentes de las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, 2018 estos datos fueron procesados adecuadamente sin modificaciones, ya que estuvieron fundamentados y respondieron a los instrumentos aplicados. Para hacer posible este estudio se solicitó la autorización debida a los representantes de Colegios Peruanos S.A. la Directora Regional de Innova Schools siguiendo los procedimientos establecidos y requeridos por esta red adjuntando los documentos pertinentes para el acceso a la red Innova Schools asimismo, se hizo extensivo la información y el pedido de autorización a las directoras de las 4 sedes donde se

llevaría a cabo la investigación para aplicar los instrumentos y hacer la recolección de los datos. A los colaboradores de las instituciones en mención se les informo que la información recogida sería para un estudio de investigación y las respuestas brindadas en los cuestionarios por cada uno sería de carácter anónimo, esto con el efecto de obtener la mayor veracidad posible en los datos, en ese sentido se mantuvo la confidencialidad de toda opinión y se hizo uso responsable de la información obtenida. Por otro lado, se respetó la definición de los autores mencionados en la presente investigación tomando en cuenta las fuentes que tuvieron a bien corresponder.

### **III. Resultados**

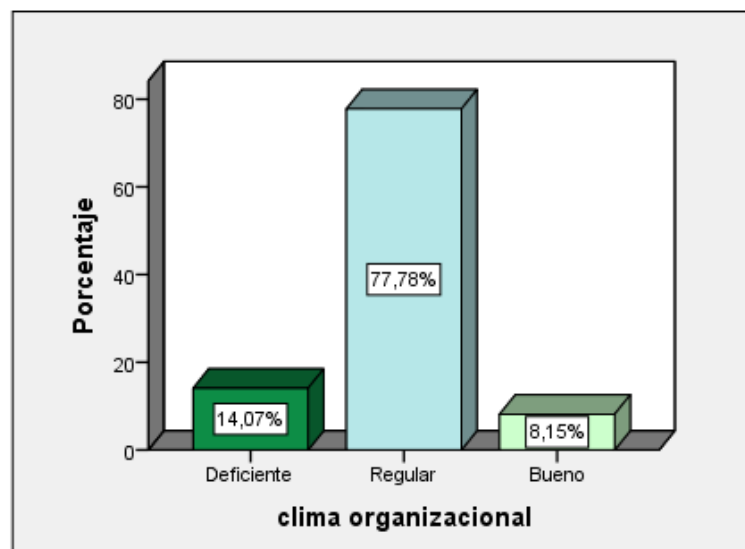
### 3.1. Análisis descriptivo

#### 3.1.1. Descripción de la variable: Clima organizacional

Tabla 10

*Descripción de los niveles de la variable clima organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	19	14,07
	Regular	105	77,78
	Bueno	11	8,15
	Total	135	100,0



*Figura 1.* Resultados descriptivos en diagrama de barras de la variable clima organizacional

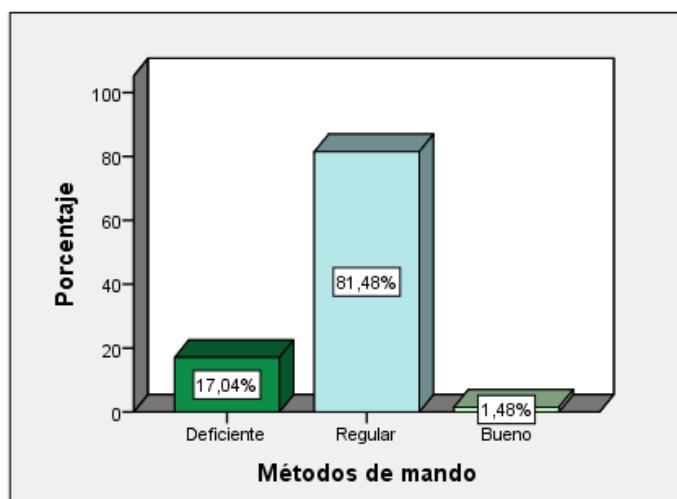
En la tabla 10 y figura 1, referidas a la percepción que tiene los docentes sobre los niveles del clima organizacional en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, se observa que del 100% de la población correspondiente a 135 encuestados; el 14.07% que corresponde a 19 colaboradores perciben que el nivel del

clima organizacional es “deficiente”, el 77.78% que corresponde a 105 colaboradores perciben un nivel “regular” y el 8.15% que corresponde a 11 colaboradores perciben un nivel “bueno”.

Tabla 11

*Descripción de los niveles de la dimensión métodos de mando*

<b>Métodos de mando</b>			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	23	17,04
	Regular	110	81,48
	Bueno	2	1,48
	Total	135	100,0



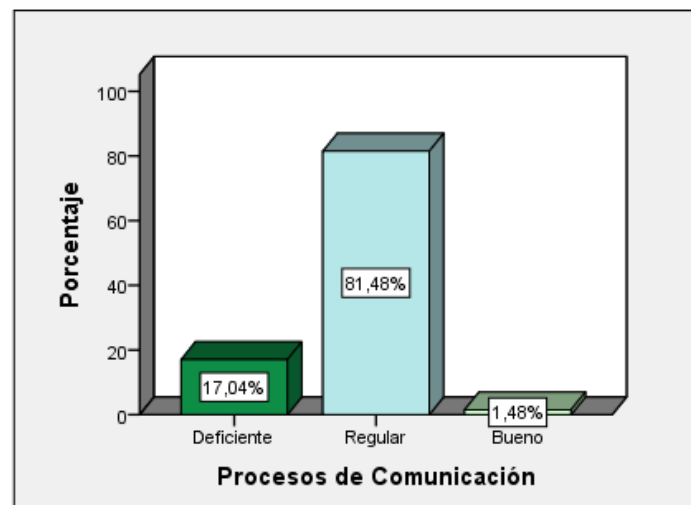
*Figura 1.* Resultados descriptivos en diagrama de barras de los niveles de la dimensión métodos de mando.

En la tabla 11 y figura 2, la percepción que tiene los docentes sobre los niveles referidos a los métodos de mando en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, se evidencia que del 100% de la población correspondiente a 135 encuestados; el 17.04% que corresponde a 23 colaboradores perciben que el nivel de métodos de mando es “deficiente”, el 81.48% que corresponde a 110 colaboradores perciben un nivel “regular” y el 1.48% que corresponde a 2 colaboradores perciben un nivel “bueno”.

Tabla 12

*Descripción de los niveles de la dimensión proceso de comunicación.*

<b>Procesos de Comunicación</b>			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	19	17,04
	Regular	105	81,48
	Bueno	11	1,48
	Total	135	100,0



*Figura 3.* Resultados descriptivos en diagrama de barras de los niveles de la dimensión proceso de comunicación.

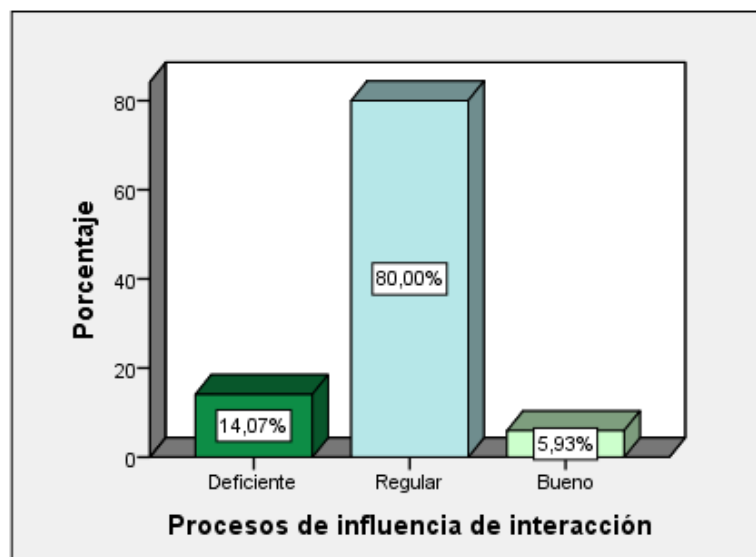
En la tabla 12 y figura 3, la percepción que tiene los docentes sobre los niveles referidos a los procesos de comunicación en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, se observa que del 100% de la población correspondiente a 135 encuestados; el 17.04% que corresponde a 23 colaboradores perciben que el nivel de proceso de comunicación es “deficiente”, el 81.48% que corresponde a 110 colaboradores perciben un nivel “regular” y el 1.48% que corresponde a 2 colaboradores perciben un nivel “bueno”.



Tabla 13

*Descripción de los niveles de la dimensión procesos de influencia de interacción.*

<b>Procesos de influencia de interacción</b>			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	19	14,07
	Regular	108	80,0
	Bueno	8	5,93
	Total	135	100,0



*Figura 4.* Resultados descriptivos en diagrama de barras de los niveles de la dimensión procesos de influencia de interacción.

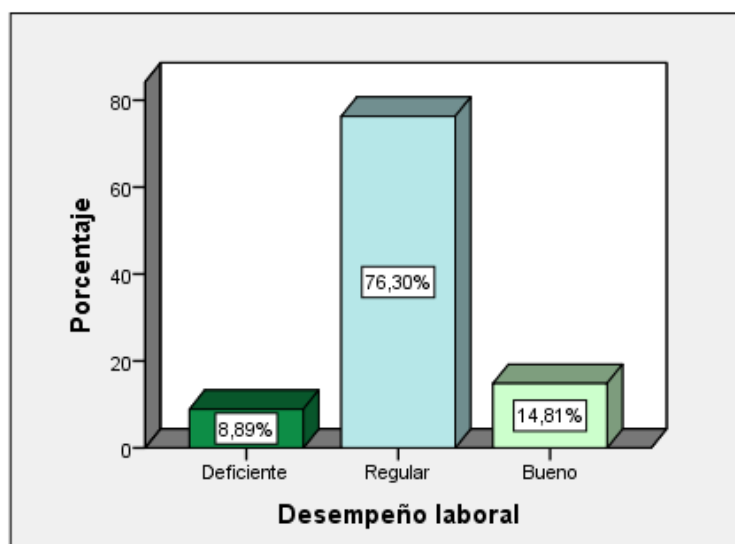
En la tabla 13 y figura 4, la percepción que tiene los docentes sobre los niveles referidos a los procesos de influencia de interacción en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima se evidencia que del 100% de la población correspondiente a 135 encuestados; el 14.07% que corresponde a 19 colaboradores perciben que el nivel de proceso de comunicación es “deficiente”, el 80.00% que corresponde a 108 colaboradores perciben un nivel “regular” y el 5.93% que corresponde a 8 colaboradores perciben un nivel “bueno”.

Tabla 14

*Descripción de los niveles de la variable desempeño laboral*

**Desempeño laboral**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	12	8,89
	Regular	103	76,3
	Bueno	20	14,81
	Total	135	100,0



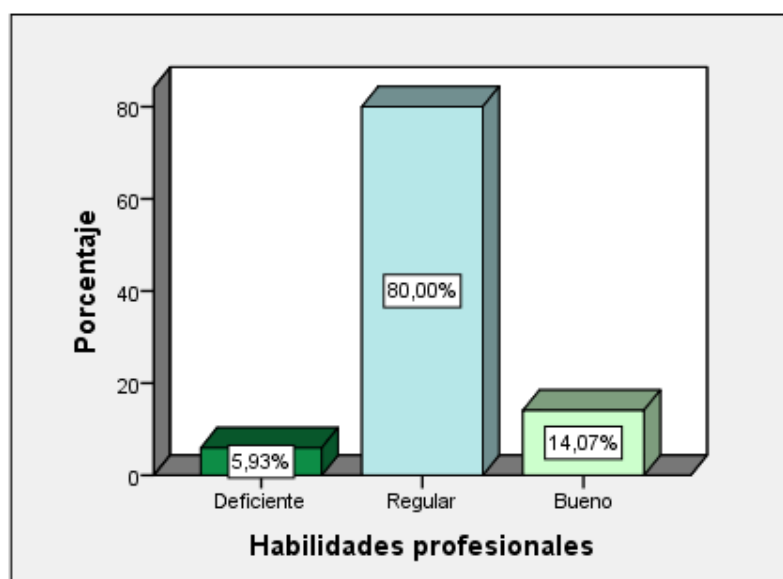
*Figura 5.* Resultados descriptivos en diagrama de barras de los niveles de los niveles de la variable desempeño laboral.

En la tabla 14 y figura 5, la percepción que tiene los docentes sobre los niveles referidos a desempeño laboral en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, se observa que del 100% de la población correspondiente a 135 encuestados; el 8.89% que corresponde a 12 colaboradores perciben que el nivel de desempeño laboral es “deficiente”, el 76.30% que corresponde a 103 colaboradores perciben un nivel “regular” y el 14.81% que corresponde a 20 colaboradores perciben un nivel “bueno”.

Tabla 15

*Descripción de los niveles de la dimensión habilidades profesionales.*

<b>Habilidades profesionales</b>			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	12	5,93
	Regular	111	80,00
	Bueno	12	14,07
	Total	135	100,0



*Figura 6.* Resultados descriptivos en diagrama de barras de los niveles de la dimensión habilidades profesionales.

En la tabla 15 y figura 6, la percepción que tiene los docentes sobre los niveles referidos a habilidades profesionales en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, se evidencia que del 100% de la población correspondiente a 135 encuestados; el 5.93% que corresponde a 8 colaboradores perciben que el nivel de habilidades profesionales es “deficiente”, el 80.00% que corresponde a 108 colaboradores perciben un nivel “regular” y el 14.07% que corresponde a 19 colaboradores perciben un nivel “bueno”.

Tabla 16

*Descripción de los niveles de la dimensión estrategias organizacionales.*

<b>Estrategias organizacionales</b>			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	8	5,93
	Regular	108	80,0
	Bueno	19	14,07
	Total	135	100,0

*Nota*



*Figura 7.* Resultados descriptivos en diagrama de barras de los niveles de la dimensión estrategias organizacionales

En la tabla 16 y figura 7, la percepción que tiene los docentes sobre los niveles referidos a estrategias organizacionales en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, se observa que del 100% de la población correspondiente a 135 encuestados; el 5.93% que corresponde a 8 colaboradores perciben que el nivel de estrategias organizacionales es “deficiente”, el 80.00% que corresponde a 108 colaboradores perciben un nivel “regular” y el 14.07% que corresponde a 19 colaboradores perciben un nivel “bueno”.

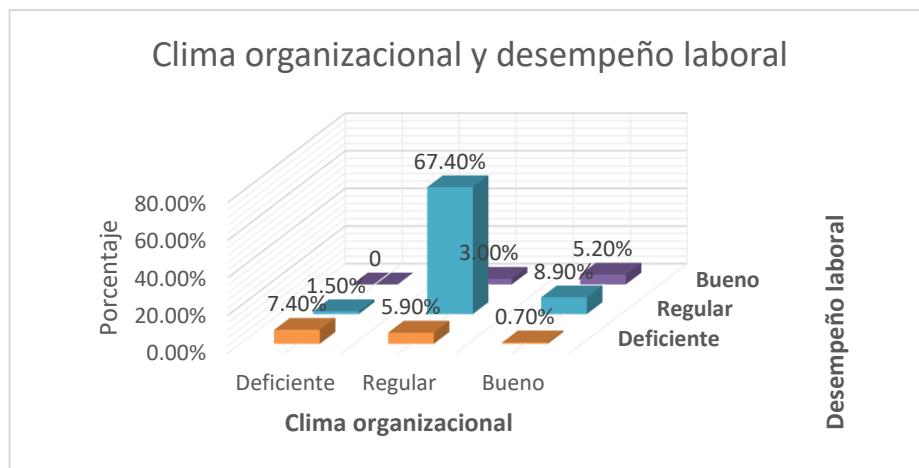
### 3.2. Análisis de contingencia

#### 3.2.1. Análisis de contingencia entre el clima organizacional y desempeño laboral

Tabla 17

*Análisis de contingencia entre el clima organizacional y desempeño laboral*

		Desempeño laboral				Total
		Deficiente	Regular	Bueno		
clima organizacional	Deficiente	Recuento	10	8	1	19
		% del total	7,4%	5,9%	0,7%	14,1%
	Regular	Recuento	2	91	12	105
		% del total	1,5%	67,4%	8,9%	77,8%
	Bueno	Recuento	0	4	7	11
		% del total	0,0%	3,0%	5,2%	8,1%
Total	Recuento	12	103	20	135	
	% del total	8,9%	76,3%	14,8%	100,0%	



*Figura 8. Análisis de contingencia entre el clima organizacional y desempeño laboral (Excel 2018).*

Como se indica en la tabla 17 y figura 8, se aprecia que del 100% de encuestados el 67.40% de docentes percibieron un clima organizacional de nivel regular y a la vez manifiestan un desempeño laboral de nivel regular. Asimismo, cabe señalar que el 7.40% perciben un clima organizacional de nivel deficiente igual a la satisfacción laboral. Pero también se observa que el 5.20 % que el nivel de clima organizacional es bueno y a la vez manifiestan que el desempeño laboral tiene el mismo porcentaje y lo ubican en el nivel bueno.

Tabla 18

*Análisis de contingencia entre métodos de mando y desempeño laboral.*

		Desempeño laboral			Total	
		Deficiente	Regular	Bueno		
Métodos de mando	Deficiente	Recuento	10	12	1	23
		% del total	7,4%	8,9%	0,7%	17,0%
	Regular	Recuento	2	90	18	110
		% del total	1,5%	66,7%	13,3%	81,5%
	Bueno	Recuento	0	1	1	2
		% del total	0,0%	0,7%	0,7%	1,5%
Total	Recuento	12	103	20	135	
	% del total	8,9%	76,3%	14,8%	100,0%	

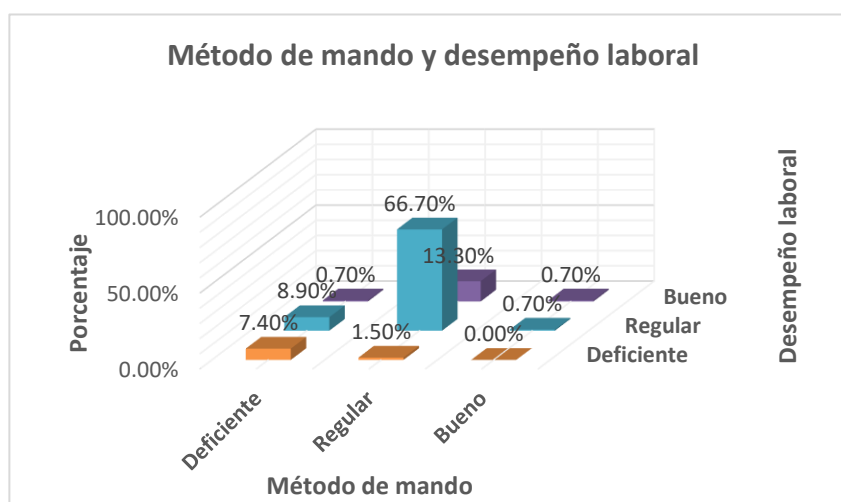


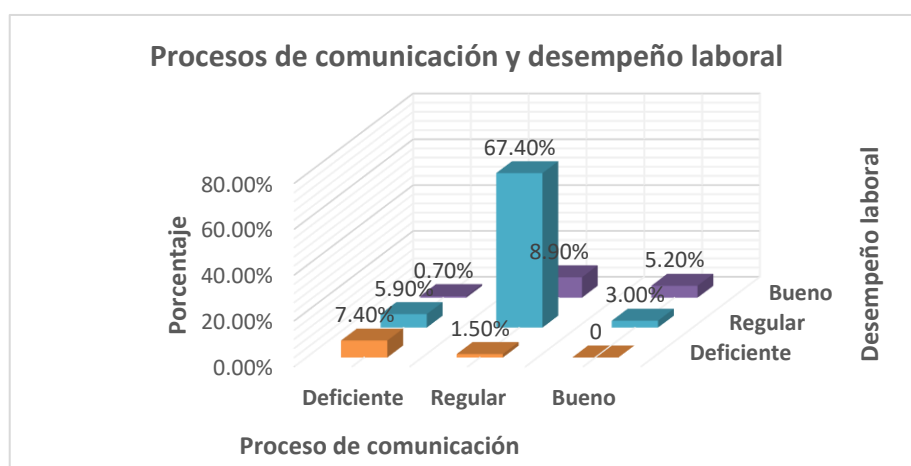
Figura 9. Análisis de contingencia entre el método de mando y el desempeño laboral (Excel 2018).

Como se indica en la tabla 18 y figura 9, se observa que del total de encuestados el 66.70% de docentes percibieron al método de mando en un nivel de regular y a la vez manifiestan un desempeño laboral de nivel regular. Asimismo, cabe señalar que el 7.40% perciben al método de mando en un nivel deficiente igual a la satisfacción laboral. Pero también se observa que un mínimo porcentaje de 0.70 % del método de mando se ubica en el nivel bueno y a la vez señalan que el desempeño laboral tiene el mismo porcentaje y lo ubican en el nivel bueno.

Tabla 19

*Análisis de contingencia entre Procesos de comunicación y desempeño laboral.*

		Desempeño laboral				
		Deficiente	Regular	Bueno	Total	
Procesos de Comunicación	Deficiente	Recuento	10	8	1	19
		% del total	7,4%	5,9%	0,7%	14,1%
	Regular	Recuento	2	91	12	105
		% del total	1,5%	67,4%	8,9%	77,8%
	Bueno	Recuento	0	4	7	11
		% del total	0,0%	3,0%	5,2%	8,1%
Total		Recuento	12	103	20	135
		% del total	8,9%	76,3%	14,8%	100,0%



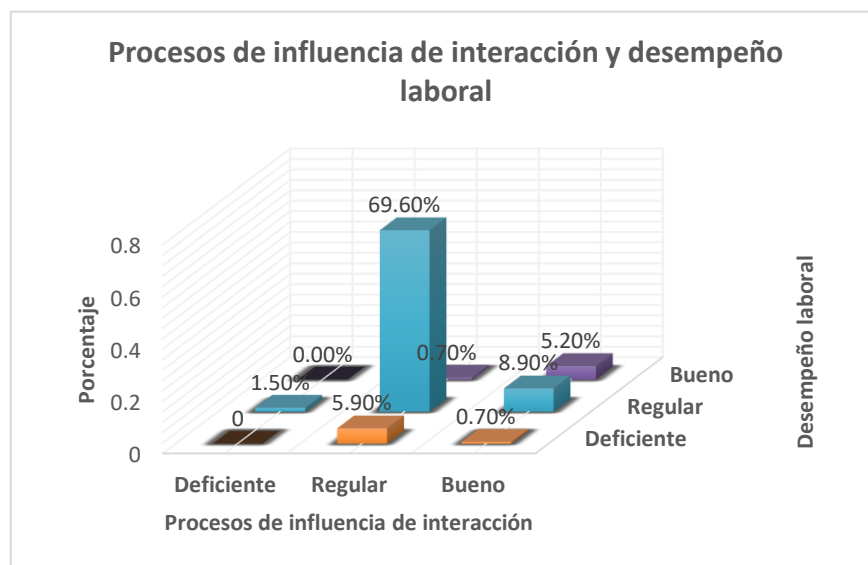
*Figura 10.* Análisis de contingencia entre el proceso de comunicación y el desempeño laboral (Excel 2018).

Como se indica en la tabla 19 y figura 10, se observa que del 100% de encuestados el 67.40% de docentes percibieron al proceso de comunicación en el nivel regular y a la vez manifiestan un desempeño laboral de nivel regular. Asimismo, cabe señalar que el 7.40% perciben al proceso de comunicación en el nivel deficiente igual a la satisfacción laboral. Pero también se observa que el 5.20 % del proceso de comunicación se ubica en el nivel bueno y a la vez manifiestan que el desempeño laboral tiene el mismo porcentaje y lo ubican también en el nivel bueno.

Tabla 20

*Análisis de contingencia entre procesos de influencia de interacción y desempeño laboral.*

		Desempeño laboral			Total	
		Deficiente	Regular	Bueno		
Procesos de influencia de interacción	Deficiente	Recuento	10	8	1	19
		% del total	7,4%	5,9%	0,7%	14,1%
	Regular	Recuento	2	94	12	108
		% del total	1,5%	69,6%	8,9%	80,0%
	Bueno	Recuento	0	1	7	8
		% del total	0,0%	0,7%	5,2%	5,9%
Total	Recuento	12	103	20	135	
	% del total	8,9%	76,3%	14,8%	100,0%	



*Figura 11. Análisis de contingencia entre el proceso de influencia e interacción y el desempeño laboral (Excel 2018).*

Como se indica en la tabla 20 y figura 11, se observa que del total de encuestados el 69.60% de docentes percibieron el proceso de influencia e interacción en un nivel de regular y a la vez manifiestan un desempeño laboral de nivel regular. Asimismo, cabe señalar que se registra 0% en el proceso de influencia e interacción ubicado en el nivel deficiente igual al desempeño laboral. Pero también se observa que un mínimo porcentaje de 5.20 % que manifiesta que el proceso de influencia de interacción, ubicado en el nivel bueno y a la vez señalan que el desempeño laboral tiene el mismo porcentaje y lo ubican en el nivel bueno.



### 3.3. Análisis inferencial o contrastación de hipótesis

Para determinar la validez de las hipótesis, el procedimiento fue hacer uso del coeficiente de correlación de Rho de Spearman, ya que el estadístico es coherente cuando se trata de determinar las relaciones entre variables cualitativas, puesto que es el proceso a seguir en la investigación. Para la contrastación de la hipótesis, se tuvo a bien considerar el nivel de confianza del 95% (nivel de significancia  $\alpha = 5\% = 0.05$ ).

#### 3.3.1. Hipótesis general

Ho: No existe relación entre clima organizacional y el desempeño laboral en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, 2018.

Ha: Existe relación entre clima organizacional y el desempeño laboral en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, 2018.

Tabla 21

#### *Coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre las variables*

			clima organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,537**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	135	135
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,537**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	135	135

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

La tabla 21 muestra una correlación de Rho de Spearman positiva entre las variables en estudio de ( $\rho = 0.537$ ); y significativa ( $\text{Sig} = 0.000 < 0.05$ ); por lo cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó a hipótesis alternativa Ha; “Existe relación entre clima organizacional y el desempeño laboral en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, 2018.” Es decir, la relación obtenida fue directa y significativa, y se afirma que: a mayor nivel de clima organizacional, mayor nivel de desempeño laboral en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, 2018.

### 3.3.2 Hipótesis específicas

#### Hipótesis específica 1.

Ho: No existe relación entre métodos de mando y desempeño laboral en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, 2018.

Ha: Existe relación entre métodos de mando y desempeño laboral en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, 2018.

Tabla 22

*Coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre métodos de mando y desempeño laboral.*

			Métodos de mando	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Métodos de mando	Coeficiente de correlación	1,000	,547**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	135	135
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,547**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	135	135

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

La tabla 22 muestra una correlación de Rho de Spearman positiva entre las variables en estudio de ( $\rho = 0.547$ ); y significativa ( $\text{Sig} = 0.000 < 0.05$ ); por lo cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó a hipótesis alternativa Ha; “Existe relación entre clima organizacional y el desempeño laboral en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, 2018.” Es decir, la relación obtenida fue directa y significativa, y se afirma que: a mayor nivel de métodos de mando, mayor nivel de desempeño laboral en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, 2018.

#### Hipótesis específica 2

Ho: No existe relación entre Procesos de comunicación y desempeño laboral en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, 2018.

Ha: Existe relación entre Procesos de comunicación y desempeño laboral en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, 2018

Tabla 23

*Coefficiente de correlación de Rho de Spearman entre procesos de comunicación y desempeño laboral.*

		Procesos de Comunicación	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Procesos de Comunicación	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,540**
		N	,000
Desempeño laboral	Procesos de Comunicación	Coeficiente de correlación	,540**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000

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

La tabla 23 muestra una correlación de Rho de Spearman positiva entre las variables en estudio de ( $\rho = 0.540$ ); y significativa ( $\text{Sig} = 0.000 < 0.05$ ); por lo cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó a hipótesis alternativa  $H_a$ ; “Existe relación entre procesos de comunicación y el desempeño laboral en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, 2018.” Es decir, la relación obtenida fue directa y significativa, y se afirma que: a mayor nivel de procesos de comunicación, mayor nivel de desempeño laboral en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, 2018.

### **Hipótesis específica 3**

$H_0$ : No existe relación entre procesos de influencia e interacción y desempeño laboral en las instituciones educativas 2018.

$H_a$ : Existe relación entre procesos de influencia e interacción y desempeño laboral en las instituciones educativas 2018.

Tabla 24

*Coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre procesos de influencia e interacción y desempeño laboral.*

			Procesos de influencia de interacción	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Procesos de influencia de interacción	Coeficiente de correlación	1,000	,507**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	135	135
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,507**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	135	135

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

La tabla 24 muestra una correlación de Rho de Spearman positiva entre las variables en estudio de ( $\rho = 0.540$ ); y significativa ( $\text{Sig} = 0.000 < 0.05$ ); por lo cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó a hipótesis alternativa  $H_a$ ; “Existe relación entre procesos de influencia de interacción y el desempeño laboral en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, 2018.” Es decir, la relación obtenida fue directa y significativa, y se afirma que: a mayor nivel de procesos de influencia de interacción, mayor nivel de desempeño laboral en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, 2018.

## **IV. Discusión**

Con referencia a la hipótesis general, se observó que el dato estadístico en este nivel de correlación fue según rho de Spearman = 0.537 y un nivel de significancia de  $0.000 < 0.05$  además se observaron que los resultados descriptivos de la primera variable clima organizacional estuvo en un nivel regular de (77.78%) y la segunda variable desempeño laboral estuvo en un nivel regular de (76.30%). Los datos guardan relación con el trabajo previo internacional de Luengo (2013) donde existió relación directa y significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial del municipio de Mara estado de Zulia Venezuela 2013; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.726 la correlación es significativa interpretándose como regular la relación positiva o directa entre las variables, con una  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), se rechazó la hipótesis nula, cuyos resultados descriptivos de la variable clima organizacional se obtuvo un valor de 77.78%, corresponde al nivel regular; en cuanto a la variable desempeño laboral se obtuvo un valor de 76.30% que corresponde al nivel regular entonces puede mencionarse que el clima organizacional tiene incidencia en el desempeño laboral como lo sustenta Likert (1976) que afirmó que hay variables causales que caracterizan a la organización tiene influencia y determinación en la percepción del clima dan sentido y orientación en la obtención de resultados (p. 67) Asimismo Stoner(1996) sustentó la importancia del desempeño laboral como la ejecución de las tareas en cumplimiento de las funciones por parte de los colaboradores de las instituciones para el logro de metas en común (p. 510).

Con referencia a la hipótesis específica 1, se observó que el dato estadístico da una relación positiva según rho de Spearman = 0.547 entre las variables de estudio este caso se observa que el grado de correlación es positiva y el nivel de correlación es moderada en cuanto al nivel de significancia este es de  $0.000 < 0.05$  lo que nos indica que la relación es significativa por tal motivo la hipótesis nula se rechaza y la hipótesis alterna se acepta esto quiere decir que la relación obtenida fue directa y significativa además se observó que los resultados descriptivos de los métodos de mando que corresponde a la primera dimensión de la primera variable estuvo en un nivel regular de (81.48%) donde a mayor nivel de métodos de mando, mayor será nivel de desempeño laboral estos datos guardan relación con el trabajo previo internacional de Gonzáles (2013) donde mostró evidencias sobre el cargo

que ejercen los directivos al asumir el liderazgo y la percepción de los docentes ante este desempeño y en esta investigación sobre la relación entre Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes en la Unidad Educativa Estatal José Tadeo Monagas dan como resultado que el 33% de docentes perciben que los directivos no asumen un buen liderazgo y por lo tanto este se torna deficiente llegando a concluir de que el liderazgo de los directivos sienta las bases de una convivencia armónica y a su vez se va a relacionar con el desempeño laboral como lo sustenta Litwin y Stringer (1968) ellos mencionaron la importancia del trabajo que realizan los individuos dentro de la organización y estas pueden ser al asumir un rol o la dirección lo que tendrá relevancia en el clima y la motivación (p. 56).

Con referencia a la hipótesis específica 2, se observó que el dato estadístico da una relación positiva según rho de Spearman = 0.540 entre las variables de estudio este caso se observa que el grado de correlación es positiva y el nivel de correlación es moderada en cuanto al nivel de significancia este es de  $0.000 < 0.05$  lo que nos indica que la relación es significativa por tal motivo la hipótesis nula se rechaza y la hipótesis alterna se acepta esto quiere decir que la relación obtenida fue directa y significativa además se observó que los resultados descriptivos de los procesos de comunicación que corresponde a la segunda dimensión de la primera variable estuvo en un nivel regular de (81.48%) donde a mayor nivel de procesos de comunicación, mayor será nivel de desempeño laboral estos datos guardan relación con el trabajo previo nacional de Huamán y Paniagua (2014) donde mostró evidencias sobre los procesos de comunicación y la percepción de los docentes y en esta investigación sobre clima organizacional y desempeño laboral en docentes de la institución educativa N°1222 Húsares de Junín del distrito de Ate – Lima 2014 dan como resultado que el 34.4% de docentes perciben una comunicación regular llegando a concluir de que un buen proceso de comunicación sientan las bases para un clima satisfactorio y a su vez se va a relacionar con el desempeño laboral como lo sustenta Hall (1996) quien mencionó que dentro del clima hay un conjunto de atributos y estas se perciben por los individuos que constituyen la organización y tienen influencia en su actuar la cual depende de la actitud que muestra cada miembro ya que el clima puede verse afectada o no según como se presenten y finalmente la relación que guarda con el desempeño dentro

de la organización (p. 87).

Con referencia a la hipótesis específica 3, se ha observado que el dato estadístico da una relación positiva según rho de Spearman = 0.540 entre las variables de estudio este caso se observa que el grado de correlación es positiva y el nivel de correlación es moderada en cuanto al nivel de significancia este es de  $0.000 < 0.05$  lo que nos indica que la relación es significativa por tal motivo la hipótesis nula se rechaza y la hipótesis alterna se acepta esto quiere decir que la relación obtenida fue directa y significativa además se observó que los resultados descriptivos de los procesos de influencia e interacción que corresponde a la tercera dimensión de la primera variable estuvo en un nivel regular de (80.00%) donde a mayor nivel de procesos de influencia e interacción mayor será nivel de desempeño laboral estos datos guardan relación con el trabajo previo internacional de Bardales (2015) donde la investigación que realizó sobre clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de gestión educativa local Mariscal Cáceres Juanjui año 2015 refleja La correlación sobre el desempeño laboral de los docentes lo podemos visualizar de esta manera ser responsables al desempeñar sus funciones 0,332; capacidad referida al puesto 0,811; relaciones interpersonales 0,814 llegando a la conclusión de que los resultados obtenidos dependieron de una buena interacción así como compromiso y tienen incidencia en la motivación de los docentes y por ende en su desempeño lo que finalmente se verá reflejado en el aprendizaje de los estudiantes como lo sustenta Bohórquez (2004) quien mencionó que para lograr las metas dentro de una organización se hace imprescindible un buen desempeño con actividades tangibles, observables y medibles como la interacción de los colaboradores de las instituciones en base a la comunicación, trabajo conjunto y el liderazgo siendo esto necesario si se desea lograr las metas de aprendizaje (p. 85).



## **V. Conclusiones**

**Primera:**

De acuerdo al objetivo general, la investigación demuestra que existe relación significativa entre las variables Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018 dado que en los resultados estadísticos se pueden evidenciar un nivel de correlación positiva según el rho de spearman  $=0.537$  este grado es considerable en cuanto a la significancia de  $p= 0.000$  muestra que es menor a 0.05 es decir la relación obtenida fue directa y significativa por lo tanto la hipótesis nula se rechaza y se acepta la hipótesis alterna para este caso.

**Segunda:**

De acuerdo al objetivo específico 1, esta investigación demuestra que existe relación significativa entre los métodos de mando y desempeño laboral en las instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018 dado que en los resultados estadísticos se pueden evidenciar un nivel de correlación positiva según el rho de spearman  $=0.547$  este grado es considerable en cuanto a la significancia de  $p= 0.000$  muestra que es menor a 0.05 es decir la relación obtenida fue directa y significativa por lo tanto la hipótesis nula se rechaza y se acepta la hipótesis alterna para este caso.

**Tercera:**

De acuerdo al objetivo específico 2, esta investigación demuestra que existe relación significativa entre los procesos de comunicación y desempeño laboral en las instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018 dado que en los resultados estadísticos se pueden evidenciar un nivel de correlación positiva según el rho de spearman  $=0.540$  este grado es considerable en cuanto a la significancia de  $p= 0.000$  muestra que es menor a 0.05 es decir la relación obtenida fue directa y significativa por lo tanto la hipótesis nula se rechaza y se acepta la hipótesis alterna para este caso.

**Cuarta:**

De acuerdo al objetivo específico 3, esta investigación demuestra que existe relación significativa entre los procesos de influencia e interacción y desempeño laboral en las instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018 dado que en los resultados estadísticos se pueden evidenciar un nivel de correlación positiva según el rho de spearman =0.540 este grado es considerable en cuanto a la significancia de  $p= 0.000$  muestra que es menor a 0.05 es decir la relación obtenida fue directa y significativa por lo tanto la hipótesis nula se rechaza y se acepta la hipótesis alterna para este caso.

## **VI. Recomendaciones**

**Primera:**

Se hace necesario que el directivo de la institución educativa motive constantemente al personal, realice los acompañamientos necesarios para velar por un buen proceso educativo y de esta manera alcanzar el logro de los objetivos institucionales asimismo, es importante promover reuniones de interaprendizaje entre todos los colaboradores de la institución de esta manera se generan espacios donde puedan intercambiar opiniones respetando la diversidad de acuerdo con las áreas académicas y potenciar sus conocimientos dentro de un clima armónico.

**Segunda:**

Realizar actividades de integración donde se observe participación de los colaboradores de la institución teniendo en cuenta el tiempo y la asignación de tareas donde se promuevan acciones conjuntas de trabajo en equipo, cooperación, buen trato, empatía y de esta manera lograr un clima agradable asimismo, es necesario establecer una cultura donde se respeten los acuerdos tomados, se valore el trabajo y esfuerzo de cada colaborador eso hará que aporten lo mejor de sí y se sientan parte de esta gran organización teniendo una misma misión y visión.

**Tercera:**

Es importante que se dé un buen proceso comunicativo dentro de la organización entre todos los miembros esta debe ser clara, entendible y precisa haciendo uso de los medios de comunicación tanto escritos como verbales en el tiempo oportuno para asignar roles y otras actividades de importancia para la institución y de esta manera se mostrará mayor disponibilidad en la ejecución de las funciones.

**Cuarta:**

Es necesario el delegado de funciones en la planificación de actividades de la institución de esta manera se vera la participación activa en la gestión por parte de los docentes asimismo deben participar de talleres de su especialidad con la finalidad de ampliar sus conocimientos y hacerlo más

significativo para potenciar el aprendizaje y generar proyectos innovadores todo dentro de un marco donde la interacción de las relaciones interpersonales se vea fortalecida.

## **VII. Referencias**

- Alles M. (2002) *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires. Argentina: Gránica
- Alvarado O. (2008) *Gerencia y Marketing educativo*. Lima, Perú: fondo de desarrollo.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. *Psicología del Deporte*. recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/clima-organizacional.113112.html>
- Bardales V. (2015) *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de gestión educativa local Mariscal Cáceres Juanjui*. (Tesis de Maestría) Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: Shalom.
- Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*. México: Pearson educación.
- Bohórquez, P. (2002) *Planificación estratégica y desempeño laboral*. (2da Ed.). México: Alfaomega Grupo Editor.
- Brunet, L. (1987). *Concepciones del clima*. México. Trillas
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas
- Brunet, I. y Schilman, F. (2005). *Convivir con el Capital Financiero: Corralito y Movimientos Ahorristas*. España: Fundamentos
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: San Marcos
- Casassus, J. (2010). *Problemas de la Gestión Educativa en América Latina: o la tensión entre los Paradigmas de tipo A y de tipo B*. Paris UNESCO <http://www.lie.upn.mx/docs/especializacion/gestion/lec2%20.pdf>
- Corredor, J. (2007). *La planificación estratégica. Bases teóricas para su aplicación*. Valencia: Vadel Hermanos editores.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ª Edición. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Bogotá, Colombia: Mac Graw Hill. Interamericana, S.A



- Elorza, H. (2000). *Estadística para ciencias sociales y del comportamiento*. México DF: Oxford.
- De Faría, F. (2006). *Desarrollo organizacional: Un enfoque integral*. México: Limusa.
- Dessler, G. (1993). *Organización y administración. Enfoque situacional*. México: Prentice-Hall.
- Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia del siglo XXI*. Bogotá, Colombia: grupo Norma.
- Dolly, B. (2007). *Administración de servicios de alimentación*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Farjat, L. (1998) *Gestión educativa institucional*. Buenos Aires, Argentina: Italgraf
- García, N. (2002). *La Administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. Universidad de Costa Rica.
- Ghiselli. (1998). *Administración de personal*. Traducción José Real Gutiérrez
- Gitman, L. y McDaniel, C. (2007). *El futuro de los negocios*. 5ta. Ed. MCnecage Learning.
- Goncalves, A. (1999). Dimensiones del clima organizacional. *Paradigma*. Recuperado de <http://www.revistaparadigma.org.ve/Doc/Paradigma972/Art4.htm>
- Goncalves, (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). México: Azteca.
- Gonzáles (2013) *Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes en la Unidad Educativa Estatal José Tadeo Monagas*. Tesis de Maestría Universidad Santa María, Monagas, Venezuela.
- Guillén, C. (2000). *Psicología del Trabajo para relaciones laborales*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructura, procesos y resultados*. Segunda Edición. México: Editorial Prentice Hall.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6° Edición). México: Mc Graw-Hill Educación.
- Itaca (2006). *Prevención de riesgos derivados de la organización y la carga de trabajo*. España: CEAC.
- Herrera L. y Misha S. (2014) *Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes de la institución educativa N°171 – 10 “Hanny Rolfes” UGEL 05*. (Tesis de Maestría) Universidad César Vallejo, Lima. Perú

- Huamán T. y Paniagua M. (2014) *Clima organizacional y el desempeño laboral en docentes de la I. E. N°1222 "Húsares de Junín" del distrito de Ate* – (Tesis de Maestría) Universidad César Vallejo, Lima. Perú
- Huerta R. (2015). *El clima laboral y su influencia en el desempeño del personal de la sede administrativa de la UGEL Yungay* (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Chimbote, Perú.
- Hurtado N. (2018) *El clima organizacional en la gestión institucional de la institución educativa parroquial San Vicente Ferrer Los Olivos 2018*. (Tesis de Maestría) Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Ivancevich, J; Konopaske, M; y Matteson M (2006) *MP Organizational behavior and management*. U.S.A.: Mishawaka, IN.
- Ivancevich, J. (2006). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Ibáñez, M. (2002). *Comportamiento organizacional de las empresas*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- James, A. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana
- Jovell, A. (2007). *Liderazgo afectivo*. España: Alienta.
- Kahr, M. (2010). Clima institucional escolar y gestión directiva. *Revista Abierta Interamericana*. Facultad de Desarrollo Investigativo. Recuperado de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC105803.pdf>
- Klingner, D. y Nabaldian, J. (2002). *La Administración del personal en el Sector Público*. México: McGrawHill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional 7ª Ed.* México: Mc Graw Hill.
- Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Likert, R. (1976). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Litwin y Stringer (1968) *Clima Organizacional*. BuenasTareas.com. Recuperado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Teoria-De-Litwin-y-StringerClima/267721.html>
- López, J. (2010). *La Evaluación del profesorado y de los equipos docentes*. Tercera Edición. Madrid, España: Síntesis Educación.
- Luengo, Y. (2013) *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial*. (Tesis de Maestría) Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.

- Lussier, R., y Achua, C. (2005). *Liderazgo. Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Thomson Editores.
- Luthe, R. (2006). *El Líder. Cómo formar al líder del siglo XXI*. México: Trillas.
- Malagón, G. (2007). *Las Competencias y los métodos didácticos en el jardín de niños*. México: Trillas, S.A.
- Marchart, L. (2006). *Aprendizaje para el management y el desarrollo organizacional*. Chile: Publicación de la Universidad del Mar.
- Martín M. (1999). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Martín, E. (2002). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Matilla (2011). *Los modelos de la planificación estratégica en la teoría de las instituciones públicas*. Barcelona, España: UAC.
- Medina A. (2017) *La incidencia del clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán, Quito*. (Tesis de Maestría) Universidad Ecuador
- Menarguez, J. (2004). *Descripción del Clima organizacional en equipos de atención primaria de una comunidad autónoma*. Madrid, España: Fundación Index.
- Méndez, C. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones, un modelo para la gestión del cambio*. Bogotá, Colombia: Limusa, Universidad del Rosario.
- Méndez, C. (2012). *Metodología* (4º Edición). México: Limusa
- Milkovich G. y Boudreau J. (1994). *Dirección y Administración de recursos humanos: Un enfoque de estrategia*. Estados Unidos, Addison-Wesley Iberoamericana.
- Ministerio de Educación del Perú. (2012a). *Marco de buen desempeño docente*. Dirección General de Desarrollo Docente. Lima, Perú: MINEDU.
- Mosley, Pietro y Megginson (2005). *Supervisión, La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. 6ª Edición. México: Thomson editores.
- Muñoz, I. (2011). *Metodología de investigación*. Valencia, España: Mc Graw Hill.
- Newstrom, J. (2007). *Dirección: Gestión para lograr resultados*. 9ª Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Ocampo, N., y Vázquez, S. (2006). *Método de comunicación asertiva. El método*

- que acerca a las personas. México:Trillas.
- Palaci (2005) *Psicología organizacional*. México:Thompson editores.
- Pérez, E. (2006). *Se necesitan maestros*. Maracaibo, Venezuela: Fe y Alegría.
- Polanco C. (2013) *El Clima y la Satisfacción Laboral en los (las) Docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro de Sula, Cortes*. (Tesis de Maestría) Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, San Pedro de Sula, Cortes. Honduras
- Robbins, S. (1990). *Comportamiento organizacional*. (3ª edic.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Robbins, S (2004). *Comportamiento organizacional*. Décima edición. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Robbins, S. y DeCenzo D. (2008). *Supervisión*. México: Pearson Pretince Hall.
- Robbins, S. y Judge T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rowden (2003). *El Arte de la Identidad*. México: Mc Graw Hill.
- Ruiz C. (2002). *Instrumentos de investigación educativa*. Venezuela: Fedupel
- Sambrano, J. y Steiner, A. (2007). *Estrategias educativas para docentes y padres del siglo XXI*. Caracas, Venezuela: Alfa.
- Sandoval, C. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico-Administrativas*. Recuperado de: [http://www.academia.edu/9225037/concepto\\_y\\_dimensiones\\_del\\_clima\\_organizacional](http://www.academia.edu/9225037/concepto_y_dimensiones_del_clima_organizacional).
- Sanz, G. (2005). *Comunicación efectiva en el aula. Técnicas de expresión oral para docentes*. Barcelona, España: Graó
- Silva, M. (2001). *El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona, España: Universitaria de Barcelona (EU)
- Soria, V. (2007) *Relaciones humanas*. México: Limusa Noriega
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Stoner, J.; Feeman, E., y Gilbert, D. (2002). *Administración*. 6ª Ed. México: Prentice Hall.
- Vadillo, G. y Klingler (2004). *Didáctica: Teoría y Práctica de éxito en Latinoamérica y España*. México: Mc Graw Hill.
- Vadillo (2006). *Didáctica*. México: Mc Graw Hill.

- Valls T. (2006) *La estructura de las relaciones interpersonales*. Barcelona, España
- Velázquez, G. (2013). *Gestión administrativa en las organizaciones del siglo XXI. Una visión empresarial de la administración*. España: Academia Española.
- Vílchez, N. (2005). *Fundamentos del currículo*. Maracaibo, Venezuela: URBE
- Viñas, J. (2004) *Conflictos en los Centros Educativos*. España: Grao
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. (6ta ed.) México: McGrawHill.
- Zans A. (2016) *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua*. (Tesis de Maestría) Universidad Autónoma, Managua Nicaragua.

## **VIII. Anexos**

Anexo 1 **Artículo científico**



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Clima organizacional y desempeño laboral en  
instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima  
2018**

**Rocío Del Pilar Delgado Espinoza**

**Escuela de Posgrado**

**Universidad César Vallejo Filial Lima**

## **1. TÍTULO**

“Clima organizacional y desempeño laboral en instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018”

## **2. AUTOR (A, ES, AS)**

Rocío Del pilar Delgado Espinoza mi correo es pilar 14 [abril@gmail.com](mailto:abril@gmail.com) estudiante de la universidad privada César Vallejo.

## **3. RESUMEN**

La siguiente investigación se realizó con el objetivo de determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral según la percepción de los docentes en instituciones educativas privadas Innova schools, Lima 2018.

La investigación que se realizó fue dentro de un enfoque cuantitativo, de tipo básica, el diseño fue no experimental – transversal – correlacional con dos variables. Tuvo una población de 135 docentes en su totalidad. Como técnica se utilizó la encuesta en la recopilación de los datos para las variables clima organizacional y desempeño laboral; para el instrumento se empleó el cuestionario en ambas variables. Para validar el contenido de los instrumentos estos se sometieron a juicio de tres expertos dando el resultado de aplicable, para el valor de la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach con coeficientes de 0,927 en el cuestionario de clima organizacional y 0,843 en el cuestionario de desempeño laboral, esto indicó una muy alta confiabilidad.

En la investigación los resultados indicaron que existe relación entre clima organizacional y desempeño laboral ( $r=0.537$  y  $\text{Sig.}=0.000$ ).

## **4. PALABRAS CLAVE**

Clima organizacional, desempeño laboral, métodos de mando, comunicación, interacción, habilidades profesionales, estrategias organizacionales.

## **5. ABSTRACT**

The objective of this research was to determine the relationship between organizational climate and work performance according to the perception of teachers in private educational institutions. Innova schools, Lima 2018. The research that was carried out was within a quantitative approach, of a basic type,



the design was not experimental - transversal - correlational with two variables. The population was made up of 135 teachers in their entirety. The survey was used as a data collection technique for organizational climate variables and job performance; The questionnaire for both variables was used as an instrument. The instruments were subjected to the content validity through the judgment of three experts with an applicable result and the reliability value was with the Cronbach's Alpha test with coefficients of 0.927 for the organizational climate questionnaire and 0.843 for the questionnaire. work performance, indicating a very high reliability. The results of the investigation indicated that: There was a relationship between organizational climate and work performance ( $r = 0.537$  and  $\text{Sig} = 0.000$ ).

## **6. KEYWORDS**

organizational climate, work performance, command methods, communication, interaction, professional skills, organizational strategies.

## **7. INTRODUCCIÓN**

Este estudio está dentro de la línea de investigación sobre gestión y calidad educativa y aborda el tema sobre clima organizacional y desempeño laboral donde a nivel mundial las organizaciones dedicadas a brindar educación están mostrando debilidades en su gestión según Casassus (2010) la organización de las naciones unidas para la educación, la ciencia y la cultura (UNESCO), 2010 emitió un informe sobre las limitaciones observadas para realizar una buena práctica en la gestión así como el desarrollo de acciones con la meta educativa todo ello desprende de un clima donde hay poca satisfacción para establecer las buenas relaciones con los demás. Para Jovell (2007) indicó el clima es como el capital afectivo donde las interacciones se dan en un contexto de armonía, pero también puede generar adversidades por ende es un factor que determina el éxito de la institución asimismo tiene relevancia en el comportamiento docente lo cual se verá reflejado en el grado de satisfacción en la labor que desempeña (p. 185). Según Newstrom (2007) señaló que el desempeño laboral es un proceso de acción mediante el cual los empleados tienen información sobre lo que se desea de ellos en relación a su labor también menciono que se requiere de una retroalimentación y acompañamiento según la necesidad con la finalidad de asegurar un mejor desempeño en la labor a ejecutar (p. 319). La realidad en las organizaciones educativas privadas

específicamente en las Instituciones objeto de estudio se ha observado que la comunidad educativa respecto al clima organizacional se encuentra bajo un método de mando donde muchas veces no se evidencia el liderazgo del directivo frente a situaciones donde se debe asumir las funciones propias del cargo, así como la toma de decisiones la cual no es oportuna ante diversas problemáticas que se suscitan en la institución, el uso de los canales de comunicación no se utilizan adecuadamente los mensajes, tareas y funciones no se transmiten con claridad y precisión lo que origina disconformidad, participación escasa, se deja de lado acuerdo y se discrepan opiniones sin llegar a buen consenso en los equipos de trabajo por otro lado ante los cambios propuestos se observa cierto lo que influye en el desempeño laboral dado que el ambiente de trabajo en diversas situaciones se torna incómodo y desfavorable para la organización.

## **8. METODOLOGÍA**

El diseño de la investigación fue no experimental la población de estudio fue de 135 docentes de las instituciones educativas particulares Inova Schools, Lima 2018 para la recopilación de datos se aplicó una encuesta y el instrumento empleado fue un cuestionario el contexto en el cual se realizó fueron las instalaciones de cada sede institucional.

## **9. RESULTADOS**

De acuerdo a la percepción de los docentes sobre los niveles del clima organizacional en las instituciones educativas privadas Inova Schools Lima, 2018 se observó que del 100% de la población el 77% que corresponde a 105 colaboradores percibe un nivel regular, el 14% que son 19 percibe un nivel deficiente y el 8.15% que son 11 un nivel bueno con respecto al desempeño laboral del 100% el 76% que corresponde a 103 colaboradores percibe un nivel regular, el 8.89% que son 12 percibe un nivel deficiente y el 14.8% que son 20 percibe un nivel bueno. En cuanto a la prueba de hipótesis muestra una correlación de Rho de Spearman positiva entre las variables en estudio de ( $\rho=0.537$ ); y significativa ( $\text{Sig}=0.000<0.05$ ); por lo cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó a hipótesis alternativa Es decir, la relación obtenida fue directa y significativa, y se afirma que: a mayor nivel de clima organizacional, mayor nivel de desempeño laboral en las instituciones educativas privadas Inova Schools

Lima, 2018.

## **10. DISCUSIÓN**

Con referencia a la hipótesis general se observó que el dato estadístico en este nivel de correlación fue según rho de Spearman = 0.537 y un nivel de significancia de  $0.000 < 0.05$  además se observaron que los resultados descriptivos de la primera variable clima organizacional estuvo en un nivel regular de (77.78%) y la segunda variable desempeño laboral estuvo en un nivel regular de (76.30%). Estos datos guardan relación con el trabajo previo internacional de Luengo (2013) donde existió relación directa y significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial del municipio de Mara estado de Zulia Venezuela 2013; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.726 la correlación es significativa interpretándose como regular la relación positiva o directa entre las variables, con una  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), se rechazó la hipótesis nula, cuyos resultados descriptivos de la variable clima organizacional se obtuvo un valor de 77.78%, corresponde al nivel regular; en cuanto a la variable desempeño laboral se obtuvo un valor de 76.30% que corresponde al nivel regular entonces puede mencionarse que el clima organizacional tiene incidencia en el desempeño laboral como lo sustenta Likert (1976) que afirmó que hay variables causales que caracterizan a la organización tiene influencia y determinación en la percepción del clima dan sentido y orientación en la obtención de resultados (p. 67) Asimismo Stoner (1996) sustentó la importancia del desempeño laboral como la ejecución de las tareas en cumplimiento de las funciones por parte de los colaboradores de las instituciones para el logro de metas en común (p. 510).

## **11. CONCLUSIONES**

Las conclusiones de acuerdo al objetivo general de estudio demostraron que existe relación significativa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral ya que en los resultados se puede evidenciar un nivel de correlación positiva según el Rho de spearman = 0.537 es considerable y en cuanto a la significancia de  $p = 0.000$  es menor a 0.05 la relación fue directa.

De acuerdo a los objetivos específicos de la investigación se demostraron que existe relación significativa según los resultados estadísticos el nivel de correlación

es positiva según el Rho de Spearman dando un grado considerable y en cuanto a la significancia se muestra que es menor a 0.05 esto quiere decir que la relación fue directa y significativa por lo tanto la hipótesis nula se rechaza y se acepta la hipótesis alterna para todos los casos.

## 12. REFERENCIAS

Casassus, j. (2010). *Problemas de la Gestión Educativa en América Latina: o la tensión entre los Paradigmas de tipo A y de tipo B*. Paris UNESCO  
<http://www.lie.upn.mx/docs/especializacion/gestion/lec2%20.pdf>

Jovell, A. (2007). *Liderazgo afectivo*. España. Alienta.

Likert, R. (1976). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.

Luengo, Y. (2013) *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial*. (Tesis de Maestría) Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.

Newstrom, J. (2007). *Dirección: Gestión para lograr Resultados*. 9ª Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Stoner J (1996). *Administración*. México. Sexta edición

**Matriz de consistencia**

<p><b>Título:</b> Clima organizacional y desempeño docente en las instituciones privadas Innova Schools Lima, 2018</p> <p><b>Autor:</b> Rocío Del Pilar Delgado Espinoza</p>							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral según la percepción de los docentes en las instituciones educativas privadas Innova schools Lima, 2018?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p><b>Problema específico 1.</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre métodos de mando y desempeño laboral según la percepción de los docentes en las instituciones educativas privadas Innova schools Lima, 2018?</p> <p><b>Problema específico 2.</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre procesos de comunicación y desempeño laboral según la percepción de los docentes en las instituciones educativas privadas Innova schools Lima, 2018?</p> <p><b>Problema específico 3.</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre procesos de influencia e interacción y desempeño laboral según la percepción de los docentes en las instituciones educativas privadas Innova schools Lima, 2018?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral según la percepción de los docentes en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p><b>Objetivo específico 1.</b></p> <p>Determinar la relación entre métodos de mando y desempeño laboral según la percepción de los docentes en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, 2018.</p> <p><b>Objetivo específico 2.</b></p> <p>Determinar la relación entre procesos de comunicación y desempeño laboral según la percepción de los docentes en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, 2018.</p> <p><b>Objetivo específico 3.</b></p> <p>Determinar la relación entre procesos de influencia e interacción y desempeño laboral según la percepción de los docentes en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, 2018.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Existe relación entre clima organizacional y desempeño laboral según la percepción de los docentes en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, 2018.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p><b>Hipótesis específica 1.</b></p> <p>Existe relación entre métodos de mando y desempeño laboral según la percepción de los docentes en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, 2018.</p> <p><b>Hipótesis específica 2.</b></p> <p>Existe relación entre procesos de comunicación y desempeño laboral según la percepción de los docentes en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, 2018.</p> <p><b>Hipótesis específica 3.</b></p> <p>Existe relación entre procesos de influencia e interacción y desempeño laboral según la percepción de los docentes en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, 2018.</p>	<b>Variable 1: Clima organizacional</b>				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
			Métodos de mando.	Liderazgo Toma de decisiones Responsabilidad	1 al 9	5. "Siempre" 4. "Casi siempre" 3. "A veces"	Deficiente [ 9- 21] Regular [ 22- 34] Bueno [ 35- 45]
			Procesos de comunicación.	Claridad Disposición	10 al 16		
Procesos de influencia e interacción.	Respeto Cooperación Buen trato	17 al 28	2. "Casi nunca" 1. "Nunca"	Deficiente [ 12 - 28] Regular [29 - 47] Bueno [ 48 - 60]			
<b>Variable 2: Desempeño laboral</b>							
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos			

Lima, 2018?	de los docentes en las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima, 2018.	2018.	Habilidades profesionales	Técnicas Conceptuales Administrativas	1 al 14		Deficiente [ 14-32] Regular [33 -51] Bueno [ 52- 70]
			Estrategias organizacionales	Actualización Participación en equipos de trabajo. Socialización de valores organizacionales	15 al 26	5. "Siempre" 4."Casi siempre" 3. "A veces" 2."Casi nunca" 1. "Nunca"	Deficiente [ 12-28] Regular [29- 45] Bueno [ 46- 60]
<b>Nivel - diseño de investigación</b>	<b>Población y muestra</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>		<b>Estadística para utilizar</b>			
<b>Nivel:</b> Será descriptivo		<b>Variable 1:</b> Clima organizacional					

correlacional, con la finalidad de determinar el grado de relación entre variables.

**Diseño:** No experimental.

**Método:** Hipotético deductivo.

**Población:** 135 docentes de las instituciones educativas privadas Innova Schools Lima 2018.

**Técnicas:** Encuesta

**Instrumentos:** Cuestionario

**Autor:** Likert

**Año:** 2018

**Monitoreo:** Se aplicará a los docentes en una reunión.

**Ámbito de Aplicación:** instituciones educativas privadas Innova Schools Lima 2018

**Forma de Administración:** Directa

**Variable 2: Desempeño laboral**

**Técnicas:** Encuesta

**Instrumentos:** Cuestionario

**Autor:** Chiavenato

**Año:** 2018

**Monitoreo:** Se aplicará a los docentes en una reunión.

**Ámbito de Aplicación:** instituciones educativas privadas Innova Schools Lima 2018

**Forma de Administración:** Directa

**DESCRIPTIVA:** Se elaborará gráficos de barras por variables y dimensiones.

**INFERENCIAL:** Como las variables son cualitativas se aplicará el Rho de Spearman

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2-1)}$$

Asimismo, se elaborarán tablas de consistencia.

## **Instrumentos de las variables con sus dimensiones e indicadores.**

### **Instrumento de la variable clima organizacional con sus dimensiones e indicadores.**



## **CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **PERSONAL DOCENTE**

#### **Presentación:**

Estimado colega este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre el clima organizacional de la institución educativa. Entendiendo como clima organizacional al ambiente que se genera al interior de la institución. La información se utilizará para uso exclusivo de la investigación en el desarrollo de la Tesis “Clima organizacional y desempeño laboral en instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018”; este cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizado únicamente para dicha investigación. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados marcando con un aspa la respuesta que mejor describa su opinión.

#### **Indicaciones:**

A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. responder marcando con una (X) la respuesta que considere correcta.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>

N <sup>a</sup>	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN				
		DIMENSIÓN: MÉTODOS DE MANDO				
		INDICADOR: LIDERAZGO				
		1	2	3	4	5
01	El directivo asume su liderazgo en actividades que promuevan el desarrollo profesional del personal docente de la institución.					
02	El directivo de la institución educativa ejerce su liderazgo basándose en los valores éticos, morales y democráticos.					
03	En la institución educativa se promueven reuniones de interaprendizaje entre todos sus colaboradores.					



<b>INDICADOR: TOMA DE DECISIONES</b>		1	2	3	4	5
04	El directivo de la institución educativa toma decisiones oportunas ante las diversas problemáticas que se suceden en la institución teniendo como principio el bienestar de todos sus miembros.					
05	El directivo de la institución educativa valora el diálogo y el respeto a las opiniones diversas.					
06	El directivo de la institución educativa motiva constantemente al personal para el logro de los objetivos institucionales.					
<b>INDICADOR: RESPONSABILIDAD</b>		1	2	3	4	5
07	El directivo realiza acompañamientos pedagógicos y vela por el cumplimiento de los procesos educativos de la institución.					
08	El directivo promueve el desarrollo de las habilidades personales y actitudes favorables de sus miembros para lograr un buen clima.					
09	El directivo promueve frecuentemente talleres educativos para su personal.					
N°	<b>DIMENSIÓN: PROCESOS DE COMUNICACIÓN</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
<b>INDICADOR: CLARIDAD</b>		1	2	3	4	5
10	En la institución educativa los comunicados y mensajes se transmiten con claridad y precisión.					
11	En esta institución educativa se utilizan diversos medios para transmitir los comunicados y mensajes.					
12	Los miembros de esta institución educativa utilizan diversos medios para comunicarse entre sí.					
13	En la institución educativa existe una comunicación verbal fluida y oportuna entre sus miembros.					
<b>INDICADOR: DISPOSICIÓN</b>		1	2	3	4	5
14	En la institución educativa se toma en cuenta las opiniones del personal.					
15	En la institución educativa se muestra disposición para escuchar a los demás					
16	En la institución educativa se comunica las tareas y funciones de modo formal					
N°	<b>DIMENSIÓN: PROCESOS DE INFLUENCIA E INTERACCIÓN</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
<b>INDICADOR: RESPETO</b>		1	2	3	4	5
17	En la institución educativa se realiza jornadas o talleres para promover que las relaciones interpersonales se basen en el respeto, profesionalismo y la empatía.					
18	En la institución educativa se respeta las opiniones del personal que puedan discrepar con otras.					
19	Se observa una cultura de respeto entre los miembros de la institución educativa.					
20	En la institución educativa se respetan los acuerdos tomados.					
<b>INDICADOR: COOPERACIÓN</b>		1	2	3	4	5
21	En la institución educativa el personal llega a un consenso en las decisiones de equipos de trabajo.					

22	En la institución educativa existen normas y mecanismos para la resolución de conflictos.					
23	En la institución educativa se valora el trabajo y el esfuerzo de sus miembros.					
24	En la institución educativa los docentes colaboran con las tareas asignadas para las actividades.					
	<b>INDICADOR: BUEN TRATO</b>	1	2	3	4	5
25	En la institución educativa se desarrollan acciones que favorezcan el buen trato entre sus miembros.					
26	En la institución educativa se contempla un trato diferente en el personal docente					
27	En la institución educativa se da un trato personalizado a cada miembro de la institución.					
28	En la institución educativa se evidencia favoritismo en el trato a alguno de sus miembros.					



## **CUESTIONARIO SOBRE *DESEMPEÑO LABORAL***

### ***PERSONAL DOCENTE***

#### **Presentación:**

Estimado colega este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre el desempeño laboral.

Se agradece su colaboración por responder las siguientes preguntas. La información que nos proporciona será tratada de forma confidencial y anónima.

#### **Indicaciones:**

A continuación, se le presenta una serie de preguntas los cuales deberá Ud. Responder marcando con una (X) la respuesta que considere correcta.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>

N°	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
		<b>DIMENSIÓN: HABILIDADES PROFESIONALES</b>				
	<b>INDICADOR: TÉCNICAS</b>					
01	El docente de la institución posee conocimientos sobre el uso de herramientas tecnológicas como un recurso para llevar a cabo sus labores pedagógicas.					
02	El docente de la Institución educativa aplica principios didácticos en el desarrollo de sus clases.					
03	Los docentes propician el uso de fuentes de información y estrategias de investigación en el aprendizaje de los estudiantes.					
04	El docente de la institución educativa se apoya en las herramientas tecnológicas como un medio para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes.					
05	Los docentes consideran el uso de diversos materiales como soporte pedagógico apoyándose en diferentes fuentes de información.					
	<b>INDICADOR: CONCEPTUALES</b>	1	2	3	4	5
06	El docente de la institución educativa planifica las actividades pedagógicas con sus pares o integrantes de su nivel o área académica					

07	El docente de la institución participa en talleres de su especialidad con la finalidad de ampliar sus conocimientos y hacerlo más significativo.					
08	El docente prepara su clase y tiene en cuenta los ritmos y estilos de aprendizaje, así como los recursos y materiales a emplear.					
09	Los docentes de esta institución educativa resuelven problemas o situaciones difíciles gracias a su conocimiento y experiencia					
10	Los docentes de la institución educativa desarrollan estrategias metodológicas que contribuyen a fortalecer el aprendizaje.					
<b>INDICADOR: ADMINISTRATIVAS</b>		1	2	3	4	5
11	Al docente se le delega funciones de planificación de las actividades de la institución.					
12	El personal de la institución educativa colabora activamente en la gestión de la escuela.					
13	Los docentes de esta institución generan proyectos de aprendizaje innovadores.					
14	Los docentes de la institución educativa cumplen con todo lo planificado de manera eficiente.					
<b>DIMENSIÓN: ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES</b>		VALORACIÓN				
<b>INDICADOR: ACTUALIZACIÓN</b>		1	2	3	4	5
15	El personal de la institución educativa se mantiene actualizado en temas relacionados a su labor pedagógica.					
16	El personal de la institución educativa mantiene una actitud positiva frente a cambios de mejora continua en su labor.					
17	El personal de la institución educativa recibe actualización constante en temas de relevancia para su labor.					
18	Los docentes de la institución educativa participan en la toma de decisiones institucionales.					
19	Los temas de actualización que se brindan en los talleres son de interés del personal de la institución educativa.					
20	Los talleres de actualización que se brindan cumplen con las expectativas de los docentes de la institución educativa					
<b>INDICADOR: PARTICIPACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO</b>		1	2	3	4	5
21	Los docentes de la institución educativa participan en diferentes actividades de integración.					
22	En la institución los procesos de planeación de objetivos se caracterizan por ser participativa entre los docentes de la comunidad educativa.					
23	En la institución educativa se promueven acciones conjuntas para lograr un clima organizacional agradable.					
<b>INDICADOR: SOCIALIZACIÓN DE VALORES ORGANIZACIONALES</b>		1	2	3	4	5
24	Los docentes de la institución educativa comparten las mismas creencias y					

	valores de la institución.					
25	Los docentes practican los valores promovidos por la institución educativa.					
26	El personal de la institución educativa aporta lo mejor de sí para el logro de los objetivos organizacionales.					


**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>a1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1</b>							
1	El directivo asume su liderazgo en actividades que promuevan el desarrollo profesional del personal docente de la institución.	✓		✓		✓		
2	El directivo de la institución educativa ejerce su liderazgo basándose en los valores éticos, morales y democráticos.	✓		✓		✓		
3	El directivo de la institución educativa promueve reuniones de interaprendizaje entre todos sus colaboradores.	✓		✓		✓		
4	El directivo de la institución educativa toma decisiones oportunas ante las diversas problemáticas que se suceden en la institución teniendo como principio el bienestar de todos sus miembros.	✓		✓		✓		
5	El directivo de la institución educativa valora el diálogo y el respeto a las opiniones diversas.	✓		✓		✓		
6	El directivo de la institución educativa motiva constantemente al personal para el logro de los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
7	El directivo realiza acompañamientos pedagógicos y vela por el cumplimiento de los procesos educativos de la institución.	✓		✓		✓		
8	El directivo promueve el desarrollo de las habilidades personales y actitudes favorables de sus miembros para lograr un buen clima	✓		✓		✓		
9	El directivo promueve frecuentemente talleres educativos para su personal	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2</b>							
10	En la institución educativa los comunicados y mensajes se transmiten con claridad y precisión	✓		✓		✓		
11	En esta institución educativa se utilizan diversos medios para transmitir los comunicados y mensajes	✓		✓		✓		
12	Los miembros de esta institución educativa utilizan diversos medios para comunicarse entre sí.	✓		✓		✓		
13	En la institución educativa existe una comunicación fluida y oportuna entre sus miembros.	✓		✓		✓		
14	En la institución educativa se toma en cuenta las opiniones del personal docente.	✓		✓		✓		
15	En la institución educativa se muestra disposición para escuchar a los demás.	✓		✓		✓		
16	En la institución educativa se comunica las tareas y funciones docentes de modo formal.	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 3		Si	No	Si	No	Si	No
17	En la institución educativa se realiza jornadas o talleres para promover que las relaciones interpersonales se basen en el respeto, profesionalismo y la empatía.	✓		✓		✓	
18	En la institución educativa se respeta las opiniones del personal docente que puedan discrepar con otras.	✓		✓		✓	
19	En la institución educativa se observa una cultura de respeto entre los miembros de la institución educativa.	✓		✓		✓	
20	En la institución educativa se respetan los acuerdos tomados.	✓		✓		✓	
21	En la institución educativa el docente llega a un consenso en las decisiones de equipos de trabajo	✓		✓		✓	
22	En la institución educativa existen normas y mecanismos para la resolución de conflictos.	✓		✓		✓	
23	En la institución educativa se valora el trabajo y el esfuerzo de sus miembros.	✓		✓		✓	
24	En la institución educativa los docentes colaboran con las tareas asignadas para las actividades.	✓		✓		✓	
25	En la institución educativa se desarrollan acciones que favorezcan el buen trato entre sus miembros.	✓		✓		✓	
26	En la institución educativa se contempla un trato diferente en el personal docente	✓		✓		✓	
27	En la institución educativa se da un trato personalizado a cada miembro de la institución	✓		✓		✓	
28	En la institución educativa se evidencia favoritismo en el trato a alguno de sus miembros.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: PÉREZ SAAVEDRA, SEGUNDO   DNI: 25601051

Especialidad del validador: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

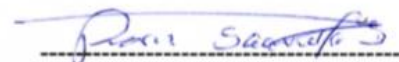
...13...de...11...del 2018.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Perez Saavedra Segundo  
Magister en Gestión Educativa  
Código: 2516 PUCP  
CPP: 0325601051



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1</b>							
1	EL docente de la institución educativa posee conocimientos sobre el uso de las herramientas tecnológicas como un recurso para llevar a cabo sus labores pedagógicas.	✓		✓		✓		
2	El docente de la Institución educativa aplica principios didácticos en el desarrollo de sus clases.	✓		✓		✓		
3	Los docentes propician el uso de fuentes de información y estrategias de investigación en el aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
4	El docente de la institución educativa se apoya en las herramientas tecnológicas como un medio para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
5	Los docentes consideran el uso de diversos materiales como soporte pedagógico apoyándose en diferentes fuentes de información.	✓		✓		✓		
6	El docente de la institución educativa planifica las actividades pedagógicas con sus pares o integrantes de su nivel o área académica.	✓		✓		✓		
7	El docente de la institución educativa participa de talleres de su especialidad con la finalidad de ampliar sus conocimientos y hacerlo más significativo.	✓		✓				
8	El docente prepara su clase y tiene en cuenta los ritmos y estilos de aprendizaje, así como los recursos y materiales a emplear.	✓		✓		✓		
9	Los docentes de esta institución educativa resuelven problemas o situaciones difíciles gracias a su conocimiento y experiencia	✓		✓		✓		
10	Los docentes de la institución educativa desarrollan estrategias metodológicas que contribuyen a fortalecer el aprendizaje.	✓		✓		✓		
11	Al docente se le delega funciones de planificación de las actividades de la institución.	✓		✓		✓		
12	El docente de la institución educativa colabora activamente en la gestión de la escuela.	✓		✓		✓		
13	Los docentes de esta institución educativa generan proyectos de aprendizaje innovadores.	✓		✓		✓		
14	Los docentes de la institución educativa cumplen con todo lo planificado de manera eficiente.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
15	El docente de la institución educativa se mantiene actualizado en temas relacionados a su labor pedagógica.	✓		✓		✓		
16	El docente de la institución educativa mantiene una actitud positiva frente a cambios de mejora continua en su labor.	✓		✓		✓		
17	El docente de la institución educativa recibe actualización constante en temas de relevancia para su labor.	✓		✓		✓		
18	Los docentes de la institución educativa participan en la toma de decisiones institucionales.	✓		✓		✓		
19	Los temas de actualización que se brindan en los talleres son de interés del personal de la institución educativa.	✓		✓		✓		



20	Los talleres de actualización que se brindan cumplen con las expectativas de los docentes de la institución educativa.	✓	✓	✓		
21	Los docentes de la institución educativa participan en diferentes actividades de integración.	✓	✓	✓		
22	En la institución los procesos de planeación de objetivos se caracterizan por ser participativa entre los docentes de la comunidad educativa.	✓	✓	✓		
23	En la institución educativa se promueven acciones conjuntas para lograr un clima organizacional agradable.	✓	✓	✓		
24	Los docentes de la institución educativa comparten las mismas creencias y valores de la institución.	✓	✓	✓		
25	Los docentes practican los valores promovidos por la institución educativa.	✓	✓	✓		
26	El docente de la institución educativa aporta lo mejor de sí para el logro de los objetivos organizacionales.	✓	✓	✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: PÉREZ SAAVEDRA, Segundo    DNI: 25601051

Especialidad del validador: Gestión de la Educación


<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

13 de 11 del 2019



Firma del Experto Informante.

**Perez Saavedra Segundo**  
Magister en Gestión Educativa  
Código: 2516 PUCP  
CPP: 0325601051

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1</b>								
1	El directivo asume su liderazgo en actividades que promuevan el desarrollo profesional del personal docente de la institución.	✓		✓		✓		
2	El directivo de la institución educativa ejerce su liderazgo basándose en los valores éticos, morales y democráticos.	✓		✓		✓		
3	El directivo de la institución educativa promueve reuniones de interaprendizaje entre todos sus colaboradores.	✓		✓		✓		
4	El directivo de la institución educativa toma decisiones oportunas ante las diversas problemáticas que se suceden en la institución teniendo como principio el bienestar de todos sus miembros.	✓		✓		✓		
5	El directivo de la institución educativa valora el diálogo y el respeto a las opiniones diversas.	✓		✓		✓		
6	El directivo de la institución educativa motiva constantemente al personal para el logro de los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
7	El directivo realiza acompañamientos pedagógicos y vela por el cumplimiento de los procesos educativos de la institución.	✓		✓		✓		
8	El directivo promueve el desarrollo de las habilidades personales y actitudes favorables de sus miembros para lograr un buen clima	✓		✓		✓		
9	El directivo promueve frecuentemente talleres educativos para su personal	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2</b>								
10	En la institución educativa los comunicados y mensajes se transmiten con claridad y precisión	✓		✓		✓		
11	En esta institución educativa se utilizan diversos medios para transmitir los comunicados y mensajes	✓		✓		✓		
12	Los miembros de esta institución educativa utilizan diversos medios para comunicarse entre sí.	✓		✓		✓		
13	En la institución educativa existe una comunicación fluida y oportuna entre sus miembros.	✓		✓		✓		
14	En la institución educativa se toma en cuenta las opiniones del personal docente.	✓		✓		✓		
15	En la institución educativa se muestra disposición para escuchar a los demás.	✓		✓		✓		
16	En la institución educativa se comunica las tareas y funciones docentes de modo formal.	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 3		Si	No	Si	No	Si	No
17	En la institución educativa se realiza jornadas o talleres para promover que las relaciones interpersonales se basen en el respeto, profesionalismo y la empatía.	✓		✓		✓	
18	En la institución educativa se respeta las opiniones del personal docente que puedan discrepar con otras.	✓		✓		✓	
19	En la institución educativa se observa una cultura de respeto entre los miembros de la institución educativa.	✓		✓		✓	
20	En la institución educativa se respetan los acuerdos tomados.	✓		✓		✓	
21	En la institución educativa el docente llega a un consenso en las decisiones de equipos de trabajo	✓		✓		✓	
22	En la institución educativa existen normas y mecanismos para la resolución de conflictos.						
23	En la institución educativa se valora el trabajo y el esfuerzo de sus miembros.	✓		✓		✓	
24	En la institución educativa los docentes colaboran con las tareas asignadas para las actividades.	✓		✓		✓	
25	En la institución educativa se desarrollan acciones que favorezcan el buen trato entre sus miembros.	✓		✓		✓	
26	En la institución educativa se contempla un trato diferente en el personal docente	✓		✓		✓	
27	En la institución educativa se da un trato personalizado a cada miembro de la institución	✓		✓		✓	
28	En la institución educativa se evidencia favoritismo en el trato a alguno de sus miembros.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [X]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. D<sup>o</sup>/ Mg: Andrés Rojas Pilguito, Luján    DNI: 91069112

Especialidad del validador: Psicología Educativa y Tutorías

23 de 11 del 2018

M Rojas

Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1</b>							
1	EL docente de la institución educativa posee conocimientos sobre el uso de las herramientas tecnológicas como un recurso para llevar a cabo sus labores pedagógicas.	✓		✓		✓		
2	El docente de la Institución educativa aplica principios didácticos en el desarrollo de sus clases.	✓		✓		✓		
3	Los docentes propician el uso de fuentes de información y estrategias de investigación en el aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
4	El docente de la institución educativa se apoya en las herramientas tecnológicas como un medio para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
5	Los docentes consideran el uso de diversos materiales como soporte pedagógico apoyándose en diferentes fuentes de información.	✓		✓		✓		
6	El docente de la institución educativa planifica las actividades pedagógicas con sus pares o integrantes de su nivel o área académica.	✓		✓		✓		
7	El docente de la institución educativa participa de talleres de su especialidad con la finalidad de ampliar sus conocimientos y hacerlo más significativo.	✓		✓				
8	El docente prepara su clase y tiene en cuenta los ritmos y estilos de aprendizaje, así como los recursos y materiales a emplear.	✓		✓		✓		
9	Los docentes de esta institución educativa resuelven problemas o situaciones difíciles gracias a su conocimiento y experiencia	✓		✓		✓		
10	Los docentes de la institución educativa desarrollan estrategias metodológicas que contribuyen a fortalecer el aprendizaje.	✓		✓		✓		
11	Al docente se le delega funciones de planificación de las actividades de la institución.	✓		✓		✓		
12	El docente de la institución educativa colabora activamente en la gestión de la escuela.	✓		✓		✓		
13	Los docentes de esta institución educativa generan proyectos de aprendizaje innovadores.	✓		✓		✓		
14	Los docentes de la institución educativa cumplen con todo lo planificado de manera eficiente.	✓		✓		✓		
	<b>• DIMENSIÓN 2</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
15	El docente de la institución educativa se mantiene actualizado en temas relacionados a su labor pedagógica.	✓		✓		✓		
16	El docente de la institución educativa mantiene una actitud positiva frente a cambios de mejora continua en su labor.	✓		✓		✓		
17	El docente de la institución educativa recibe actualización constante en temas de relevancia para su labor.	✓		✓		✓		
18	Los docentes de la institución educativa participan en la toma de decisiones institucionales.	✓		✓		✓		
19	Los temas de actualización que se brindan en los talleres son de interés del personal de la institución educativa.	✓		✓		✓		

20	Los talleres de actualización que se brindan cumplen con las expectativas de los docentes de la institución educativa.	✓		✓		✓	
21	Los docentes de la institución educativa participan en diferentes actividades de integración.	✓		✓		✓	
22	En la institución los procesos de planeación de objetivos se caracterizan por ser participativa entre los docentes de la comunidad educativa.	✓		✓		✓	
23	En la institución educativa se promueven acciones conjuntas para lograr un clima organizacional agradable.	✓		✓		✓	
24	Los docentes de la institución educativa comparten las mismas creencias y valores de la institución.	✓		✓		✓	
25	Los docentes practican los valores promovidos por la institución educativa.	✓		✓		✓	
26	El docente de la institución educativa aporta lo mejor de sí para el logro de los objetivos organizacionales.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable** [X]        **Aplicable después de corregir** [ ]        **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Rodriguez Lopez Hilguito Lasso        DNI: 21069112

Especialidad del validador: Psicología Educativa y Tutorías

23 de 11 del 2018

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1</b>								
1	El directivo asume su liderazgo en actividades que promuevan el desarrollo profesional del personal docente de la institución.	✓		✓		✓		
2	El directivo de la institución educativa ejerce su liderazgo basándose en los valores éticos, morales y democráticos.	✓		✓		✓		
3	El directivo de la institución educativa promueve reuniones de interaprendizaje entre todos sus colaboradores.	✓		✓		✓		
4	El directivo de la institución educativa toma decisiones oportunas ante las diversas problemáticas que se suceden en la institución teniendo como principio el bienestar de todos sus miembros.	✓		✓		✓		
5	El directivo de la institución educativa valora el diálogo y el respeto a las opiniones diversas.	✓		✓		✓		
6	El directivo de la institución educativa motiva constantemente al personal para el logro de los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
7	El directivo realiza acompañamientos pedagógicos y vela por el cumplimiento de los procesos educativos de la institución.	✓		✓		✓		
8	El directivo promueve el desarrollo de las habilidades personales y actitudes favorables de sus miembros para lograr un buen clima	✓		✓		✓		
9	El directivo promueve frecuentemente talleres educativos para su personal	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2</b>								
10	En la institución educativa los comunicados y mensajes se transmiten con claridad y precisión	✓		✓		✓		
11	En esta institución educativa se utilizan diversos medios para transmitir los comunicados y mensajes	✓		✓		✓		
12	Los miembros de esta institución educativa utilizan diversos medios para comunicarse entre sí.	✓		✓		✓		
13	En la institución educativa existe una comunicación fluida y oportuna entre sus miembros.	✓		✓		✓		
14	En la institución educativa se toma en cuenta las opiniones del personal docente.	✓		✓		✓		
15	En la institución educativa se muestra disposición para escuchar a los demás.	✓		✓		✓		
16	En la institución educativa se comunica las tareas y funciones docentes de modo formal.	✓		✓		✓		



DIMENSIÓN 3		Si	No	Si	No	Si	No
17	En la institución educativa se realiza jornadas o talleres para promover que las relaciones interpersonales se basen en el respeto, profesionalismo y la empatía.	✓		✓		✓	
18	En la institución educativa se respeta las opiniones del personal docente que puedan discrepar con otras.	✓		✓		✓	
19	En la institución educativa se observa una cultura de respeto entre los miembros de la institución educativa.	✓		✓		✓	
20	En la institución educativa se respetan los acuerdos tomados.	✓		✓		✓	
21	En la institución educativa el docente llega a un consenso en las decisiones de equipos de trabajo	✓		✓		✓	
22	En la institución educativa existen normas y mecanismos para la resolución de conflictos.	✓		✓		✓	
23	En la institución educativa se valora el trabajo y el esfuerzo de sus miembros.	✓		✓		✓	
24	En la institución educativa los docentes colaboran con las tareas asignadas para las actividades.	✓		✓		✓	
25	En la institución educativa se desarrollan acciones que favorezcan el buen trato entre sus miembros.	✓		✓		✓	
26	En la institución educativa se contempla un trato diferente en el personal docente	✓		✓		✓	
27	En la institución educativa se da un trato personalizado a cada miembro de la institución	✓		✓		✓	
28	En la institución educativa se evidencia favoritismo en el trato a alguno de sus miembros.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia en la información presentada

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [x]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

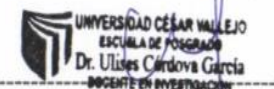
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Córdova García Ulises ..... DNI: 06658910 .....

Especialidad del validador: Metodología de la investigación científica .....

- \*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- \*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- \*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

01 de 12 del 2018



Firma del Experto Informante.

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1</b>								
1	EL docente de la institución educativa posee conocimientos sobre el uso de las herramientas tecnológicas como un recurso para llevar a cabo sus labores pedagógicas.	✓		✓		✓		
2	El docente de la Institución educativa aplica principios didácticos en el desarrollo de sus clases.	✓		✓		✓		
3	Los docentes propician el uso de fuentes de información y estrategias de investigación en el aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
4	El docente de la institución educativa se apoya en las herramientas tecnológicas como un medio para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
5	Los docentes consideran el uso de diversos materiales como soporte pedagógico apoyándose en diferentes fuentes de información.	✓		✓		✓		
6	El docente de la institución educativa planifica las actividades pedagógicas con sus pares o integrantes de su nivel o área académica.	✓		✓		✓		
7	El docente de la institución educativa participa de talleres de su especialidad con la finalidad de ampliar sus conocimientos y hacerlo más significativo.	✓		✓				
8	El docente prepara su clase y tiene en cuenta los ritmos y estilos de aprendizaje, así como los recursos y materiales a emplear.	✓		✓		✓		
9	Los docentes de esta institución educativa resuelven problemas o situaciones difíciles gracias a su conocimiento y experiencia	✓		✓		✓		
10	Los docentes de la institución educativa desarrollan estrategias metodológicas que contribuyen a fortalecer el aprendizaje.	✓		✓		✓		
11	Al docente se le delega funciones de planificación de las actividades de la institución.	✓		✓		✓		
12	El docente de la institución educativa colabora activamente en la gestión de la escuela.	✓		✓		✓		
13	Los docentes de esta institución educativa generan proyectos de aprendizaje innovadores.	✓		✓		✓		
14	Los docentes de la institución educativa cumplen con todo lo planificado de manera eficiente.	✓		✓		✓		
<b>• DIMENSIÓN 2</b>		Si	No	Si	No	Si	No	
15	El docente de la institución educativa se mantiene actualizado en temas relacionados a su labor pedagógica.	✓		✓		✓		
16	El docente de la institución educativa mantiene una actitud positiva frente a cambios de mejora continua en su labor.	✓		✓		✓		
17	El docente de la institución educativa recibe actualización constante en temas de relevancia para su labor.	✓		✓		✓		
18	Los docentes de la institución educativa participan en la toma de decisiones institucionales.	✓		✓		✓		
19	Los temas de actualización que se brindan en los talleres son de interés del personal de la institución educativa.	✓		✓		✓		



20	Los talleres de actualización que se brindan cumplen con las expectativas de los docentes de la institución educativa.	✓	✓	✓		
21	Los docentes de la institución educativa participan en diferentes actividades de integración.	✓	✓	✓		
22	En la institución los procesos de planeación de objetivos se caracterizan por ser participativa entre los docentes de la comunidad educativa.	✓	✓	✓		
23	En la institución educativa se promueven acciones conjuntas para lograr un clima organizacional agradable.	✓	✓	✓		
24	Los docentes de la institución educativa comparten las mismas creencias y valores de la institución.	✓	✓	✓		
25	Los docentes practican los valores promovidos por la institución educativa.	✓	✓	✓		
26	El docente de la institución educativa aporta lo mejor de sí para el logro de los objetivos organizacionales.	✓	✓	✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia en la información presentada

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Córdova García Ulises ..... DNI: 06658 910 .....

Especialidad del validador: Metodología de la investigación científica .....

- \*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- \*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- \*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

01 de 12 del 2018  
 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
 ESCUELA DE PORDAZO  
 Dr. Ulises Córdova García  
 DOCENTE EN INVESTIGACIÓN

Firma del Experto Informante.

## Anexo 5 Carta de aceptación



"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

### CARTA DE ACEPTACIÓN

SEÑOR  
DR. CARLOS VENTURO ORBEGOSO  
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POST GRADO  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO - FILIAL LIMA NORTE  
Presente.

Asunto: Autorización para la aplicación de los  
instrumentos de la investigación de la  
Lic. Rocío Del Pilar Delgado Espinoza

Es grato dirigirme a Ud. Para saludarlo y a la vez hacer de su conocimiento que mi despacho ha visto por conveniente autorizar a la Lic. Rocío Del Pilar Delgado Espinoza la aplicación de los instrumentos de evaluación de la investigación titulada "Clima organizacional y desempeño laboral en instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018" lo que hago de su conocimiento para los fines consiguientes.

Hago propicia la ocasión para testimoniarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

  
Rosario Alaga Artica  
Directora



"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

CARTA DE ACEPTACIÓN

SEÑOR  
DR. CARLOS VENTURO ORBEGOSO  
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POST GRADO  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO - FILIAL LIMA NORTE  
Presente.

Asunto: Autorización para la aplicación de los  
instrumentos de la investigación de la  
Lic. Rocío Del Pilar Delgado Espinoza

Es grato dirigirme a Ud. Para saludarlo y a la vez hacer de su conocimiento que mi despacho ha visto por conveniente autorizar a la Lic. Rocío Del Pilar Delgado Espinoza la aplicación de los instrumentos de evaluación de la investigación titulada "Clima organizacional y desempeño laboral en instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018" lo que hago de su conocimiento para los fines consiguientes.

Hago propicia la ocasión para testimoniarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,



"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

CARTA DE ACEPTACIÓN

SEÑOR  
DR. CARLOS VENTURO ORBEGOSO  
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POST GRADO  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO - FILIAL LIMA NORTE  
Presente.

Asunto: Autorización para la aplicación de los  
instrumentos de la investigación de la  
Lic. Rocío Del Pilar Delgado Espinoza

Es grato dirigirme a Ud. Para saludarlo y a la vez hacer de su conocimiento que mi despacho ha visto por conveniente autorizar a la Lic. Rocío Del Pilar Delgado Espinoza la aplicación de los instrumentos de evaluación de la investigación titulada "Clima organizacional y desempeño laboral en instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018" lo que hago de su conocimiento para los fines consiguientes.

Hago propicia la ocasión para testimoniarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

Rocío Delgado Espinoza  
Directora



"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

CARTA DE ACEPTACIÓN

SEÑOR  
DR. CARLOS VENTURO ORBEGOSO  
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POST GRADO  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO - FILIAL LIMA NORTE  
Presente.

Asunto: Autorización para la aplicación de los  
instrumentos de la investigación de la  
Lic. Rocío Del Pilar Delgado Espinoza

Es grato dirigirme a Ud. Para saludarlo y a la vez hacer de su conocimiento que mi despacho ha visto por conveniente autorizar a la Lic. Rocío Del Pilar Delgado Espinoza la aplicación de los instrumentos de evaluación de la investigación titulada "Clima organizacional y desempeño laboral en instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018" lo que hago de su conocimiento para los fines consiguientes.

Hago propicia la ocasión para testimoniarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,



Rosita Monzón Montes

Directora

# Anexo 6 Base de datos de las variables

## Bas de datos de la variable clima organizacional

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	A		
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	1	2	4	5	5	4	3	4	4	5	4	1	4	4	5	5	4	5	4						
3	3	4	2	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4	2	2	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4						
4	2	5	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4					
5	3	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4					
6	3	4	3	3	3	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4					
7	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	4	3	2	4	4	3	2	4	4	3	3	
8	3	4	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4					
9	3	4	3	2	4	3	5	4	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4						
10	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4					
11	3	4	2	3	2	3	3	5	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4					
12	4	5	4	5	3	4	5	4	4	2	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	5	3	5	5	1	2						
13	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	2	4	4	5	4	5	4	4	2	4	3	4	3	4	4	3	3	4					
14	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
15	4	4	5	5	3	3	2	3	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	2					
16	4	4	4	4	3	3	4	4	1	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4					
17	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4				
18	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4						
19	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4					
20	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	3	3	2						
21	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	2	3	3	4	4	5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	4	4						

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	A	
43	3	3	4	2	3	2	4	4	4	3	3	2	3	3	5	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	2					
44	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4		2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	1	3					
45	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	2	4	3	3	3	4	5	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3					
46	4	5	3	4	4	3	5	5	3	5	4	4	4	3	4	3	5	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4				
47	4	5	3	5	3	4	4	4	5	3	3	2	4	3	3	4	3	3	5	2	4	3	3	3	3	5	4	3					
48	4	4	4	4	3	4	5	4	4	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4					
49	4	4	2	5	3	4	3	3	3	4	3	2	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	4	4	3	4				
50	4	4	3	2	4	3	4	2	5	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	5	4	3	3	3	4					
51	3	4	2	5	4	3	5	4	3	2	2	4	4	3	4	3	4	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4					
52	3	4	2	2	3	4	3	3	4	3	3	4	2	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4					
53	3	5	2	2	2	4	4	4	3	2	4	3	3	3	5	3	3	3	3	2	2	3	4	3	4	3	4	3					
54	3	4	3	4	3	3	4	5	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	5	3	4					
55	4	5	3	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	5	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4					
56	3	5	4	4	4	4	2	4	2	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	3	4	3					
57	2	5	2	5	3	5	5	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	4					
58	2	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	3	3	5	3	3				
59	3	4	2	3	4	5	5	4	4	4	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	4	2	3	4	3	3					
60	3	4	2	5	4	4	3	5	3	3	3	4	4	4	3	3	5	3	3	5	3	3	4	3	3	4	3	3	4				
61	3	3	4	3	5	4	4	4	3	4	2	4	4	3	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3					
62	4	4	4	5	4	2	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5	3	4	2					
63	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	2	2	3	4	5	3	4	2	4	3	4	2	4	4	4	4					

65	64	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
66	65	4	4	4	2	3	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4
67	66	5	3	2	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	4	3	2	4	5	3	2	
68	67	5	4	5	3	4	3	5	4	4	2	3	4	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	
69	68	4	4	4	5	4	3	3	5	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	5	2	3	4	3	3	3	4	4	3	
70	69	4	4	2	3	3	4	4	4	4	2	4	3	3	3	5	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	
71	70	4	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	
72	71	4	4	4	5	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	2	5	3	3	2	
73	72	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	2	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	4	3	4	4	3	4	
74	73	3	3	2	4	4	4	5	2	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	1	4	
75	74	3	4	3	3	3	5	4	4	5	2	4	3	3	3	3	5	4	4	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	
76	75	3	5	3	3	2	3	5	3	3	2	3	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
77	76	4	5	4	4	3	5	3	4	4	3	4	2	3	4	2	4	3	3	3	4	4	4	3	2	3	5	4	4	
78	77	3	4	2	4	3	4	4	5	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	5	3	4	4	
79	78	5	5	3	4	4	2	5	3	3	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	
80	79	3	5	2	5	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	
81	80	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	3	2	2	3	4	3	3	5	3	4	3	4	2	4	3	3	3	3	
82	81	3	4	2	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	
83	82	3	5	3	2	4	4	3	4	3	4	2	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	
84	83	3	4	2	5	5	4	4	5	4	3	4	2	4	3	3	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	5	3	2	
85	84	3	4	3	2	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	2	3	4	3	4	

		AD124																														
		X ✓ f <sub>x</sub>																														
	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	A
22	2	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4			
23	3	4	3	4	2	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	4			
24	3	4	5	3	4	2	4	5	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4			
25	4	5	4	2	4	3	5	4	4	2	4	3	3	3	2	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3			
26	3	5	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	3	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4			
27	3	5	2	3	3	3	5	3	4	3	3	3	3	3	5	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4				
28	3	5	5	5	3	4	3	2	3	2	3	4	2	3	3	4	4	3	5	3	3	4	3	3	3	5	3	4				
29	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4			
30	4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	1	2			
31	4	3	2	5	4	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3	3	5	4	4	2	4	4	4	2	4	4	3	3				
32	4	4	3	4	4	3	4	5	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4			
33	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	2	2	3	2	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2				
34	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3			
35	4	5	2	3	4	3	5	4	5	3	2	3	4	3	2	4	3	3	3	2	2	3	4	3	4	3	3	3				
36	3	5	3	4	5	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	3	2	4	3	3	4				
37	5	5	2	4	4	4	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	5	3	3				
38	4	4	2	4	2	5	5	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	2				
39	4	4	4	5	4	3	4	3	3	5	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4				
40	4	4	4	4	4	5	5	4	3	2	3	2	3	3	2	4	4	3	4	3	4	3	3	3	5	4	3	2				
41	4	4	2	5	4	4	3	5	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	2	3	4	3	2	4	4	3	3				
42	5	3	5	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	5	3	5	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4				

Portapapeles fx Fuente Alimencion NUMERO Extras Letras MODIFICAR

AD124 X ✓ fx

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	A	
85	3	4	3	2	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	2	3	4	3	4					
86	3	4	2	5	4	3	4	4	3	5	4	4	3	2	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	2					
87	4	3	2	2	4	4	3	4	3	2	4	2	2	3	3	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3	3	4	3	3				
88	4	3	4	2	3	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	5	3	1	4					
89	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3					
90	5	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	3	4	4					
91	5	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	2	3	2	5	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3					
92	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	2				
93	3	3	4	4	3	5	3	5	3	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	4	5	3	4					
94	3	3	2	3	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	2					
95	4	4	4	5	3	4	5	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	5	4	2	3	4	3	3	4	3	3					
96	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	4	4	3	4					
97	4	4	4	5	4	3	4	3	2	4	3	3	4	2	4	5	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2				
98	5	5	3	3	5	3	3	4	3	2	4	3	4	3	3	3	4	3	5	4	3	4	3	2	5	3	4	3					
99	3	3	5	4	3	3	4	5	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3				
100	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	2	4	2	5	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4					
101	5	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	5	4	3	3	4	3	2	3	4	2	4	3	3	3					
102	3	4	2	3	4	4	5	4	4	2	3	4	3	4	3	3	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2					
103	3	4	5	3	3	5	3	4	4	2	4	2	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	4	5	4	4					
104	3	4	4	3	2	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	5	3	3	4					
105	4	3	4	4	3	5	5	4	4	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	2	3	3	4	2	4	4	3	3					

Variable 1 Variable 2 Hoja4

Listo 100%

AD124 X ✓ fx

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	A	
106	3	3	2	4	3	3	3	5	4	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4				
107	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	5	4	4	3	4	3	4	3	3	4					
108	3	4	3	5	3	3	5	4	5	4	3	4	2	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	1	3				
109	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	2	4	4	3	3					
110	3	5	2	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4					
111	3	4	3	5	4	5	4	3	3	4	2	3	4	2	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	5	4	3					
112	3	4	2	3	5	3	3	4	3	4	4	2	3	3	5	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2					
113	3	4	2	5	4	3	4	5	4	5	3	3	2	3	5	3	3	3	3	2	4	3	4	2	4	4	3	4					
114	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	3	3	4	3	4	4	3	5	3	3	2					
115	4	4	5	3	3	4	4	4	3	5	4	2	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	4	3	4	3					
116	4	5	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4				
117	4	4	4	2	3	4	5	4	4	2	2	4	4	3	4	3	5	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3					
118	5	5	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2	5	3	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3	4					
119	3	5	4	4	4	3	5	4	5	2	4	2	3	3	5	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3					
120	3	5	4	4	4	4	3	5	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	1	2				
121	5	3	4	5	5	4	5	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4					
122	3	4	3	3	4	5	3	4	3	2	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4				
123	3	4	5	5	5	3	3	5	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	5	2	2	3	3	3	4	5	4	3					
124	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4				
125	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	2	3	3	4	4	3	3	3	4	2	4	4	3	3	4	3	4					
126	3	4	2	4	3	2	5	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	3	5	3	3	3	4	3	4	3	3	3					

Variable 1 Variable 2 Hoja4

Listo 100%





# Base de datos de la variable desempeño laboral

base de datos Innova - Excel

Archivo Inicio Insertar Dibujar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer?

Calibri 11 A<sup>+</sup> A<sup>-</sup> Fuente Alineación Número Estilos Celdas Edición

AD56

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	
1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		
2	1	4	4	4	3	3	1	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
3	2	2	3	4	3	3	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3	2	4	2	3	3	3	3	3	2				
4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	4	3				
5	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3				
6	5	4	4	4	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2				
7	6	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5			
8	7	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	5	4	3	3	4				
9	8	2	3	4	3	3	3	2	4	3	4	3	3	2	4	3	3	2	3	2	4	2	4	3	3	4	3				
10	9	3	4	4	3	3	3	2	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2				
11	10	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
12	11	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4				
13	12	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5				
14	13	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4				
15	14	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4				
16	15	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4				
17	16	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4			
18	17	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3				
19	18	4	4	4	5	5	2	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4				
20	19	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	2	4	3	3	4	4	4				
21	20	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	3	3	4	4	5	4	5	4			

22	21	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	5	5	3	4	3			
23	22	2	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3			
24	23	3	4	4	4	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	3	4	2			
25	24	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	5	4	5	5	4	3	3	4	4	5			
26	25	4	3	4	4	4	3	2	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	5	4	3	3	4			
27	26	3	3	4	3	3	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	4	3				
28	27	2	4	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4			
29	28	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3			
30	29	3	5	5	3	4	4	4	5	5	5	3	2	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4			
31	30	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5			
32	31	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	5	3	4	2	3	4	3	3	3	4			
33	32	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4			
34	33	3	4	4	5	4	2	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	4	4				
35	34	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4		
36	35	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4			
37	36	4	4	4	4	3	2	2	4	2	4	3	2	3	3	5	3	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4			
38	37	3	4	4	5	2	5	2	3	4	5	2	4	2	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4			
39	38	4	3	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	2	4	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3	4	4			
40	39	4	3	5	5	3	4	2	3	5	4	2	2	3	4	4	4	4	2	5	3	3	3	5	3	3	3			
41	40	3	4	5	3	3	4	2	3	5	4	3	4	2	3	4	3	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4			
42	41	2	4	4	4	3	2	2	5	4	3	2	2	4	4	4	4	3	3	5	4	3	3	4	3	4	4			

43	42	3	5	5	3	3	4	2	4	4	4	3	3	5	3	3	4	3	4	5	5	2	3	5	3	3	3			
44	43	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4			
45	44	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	5	4	3	3	3	4	4	5	5	3			
46	45	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2			
47	46	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	5	3	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	3	4	3			
48	47	3	3	4	3	4	2	3	4	5	3	3	4	4	3	4	3	4	5	5	3	3	3	4	4	4	4			
49	48	5	3	5	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	5	5			
50	49	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4			
51	50	4	3	4	2	4	2	3	4	4	4	3	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4			
52	51	3	5	4	4	3	5	2	3	3	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4			
53	52	4	5	3	3	3	4	2	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
54	53	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	3	3	3			
55	54	5	5	4	3	5	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3			
56	55	4	4	4	3	5	2	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4			
57	56	2	4	4	5	5	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4			
58	57	3	4	3	5	4	4	3	3	5	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4			
59	58	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	3	3	4			
60	59	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	2	3	2	4	3	3	5	3	3	3	4	4	4	3	4	3			
61	60	5	4	3	4	3	4	2	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	4	4		
62	61	3	3	4	3	2	2	3	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	5	3	3	3	3	4			
63	62	3	3	4	3	4	4	3	4	2	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	5			

64	63	5	4	4	3	3	4	2	3	4	3	2	2	2	3	4	3	3	5	2	3	3	3	3	3	5	4			
65	64	4	3	4	3	3	2	2	4	3	4	3	4	2	4	5	3	4	4	2	3	2	3		3	3	4			
66	65	3	5	5	5	3	5	4	4	5	3	4	2	4	3	4	3	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4			
67	66	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	2	4	3	4	3	3	4	4	4	3			
68	67	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	5	3	4	3	4	5	4		
69	68	4	5	5	3	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	5	4	5	4	4	4	4	3			
70	69	3	4	4	2	5	2	3	3	3	3	3	2	4	3	4	4	4	5	4	2	3	3	4	3	4	2			
71	70	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3			
72	71	4	3	4	3	4	4	4	5	4	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4			
73	72	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	2	4	3	3	3	5	4	4	3	4	4	3	4	3	5			
74	73	4	4	4	3	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	3	4	3	3	4	4			
75	74	2	5	5	3	3	4	2	4	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	3	3	3	4	3			
76	75	3	4	5	3	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4			
77	76	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	5	3	4			
78	77	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4			
79	78	3	4	5	3	5	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5	5	4	5	4	3			
80	79	2	3	4	5	5	4	2	5	4	3	4	2	2	3	4	3	5	3	4	4	3	4	3	3	3	4			
81	80	5	4	3	5	5	4	2	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4			
82	81	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	2	2	3	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4		
83	82	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4		
84	83	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	2	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3		

85	84	4	3	5	4	5	2	3	4	2	3	4	5	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4			
86	85	4	4	3	3	5	5	2	4	4	3	2	4	2	4	3	4	3	5	3	4	3	3	3	3	4	4			
87	86	3	4	4	3	5	4	2	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5			
88	87	2	3	4	3	4	4	4	3	5	3	2	3	2	4	3	4	2	4	2	3	4	3	4	3	3	4			
89	88	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	2	4	3	4	4	4	2	4	3	5	3	4	4	4			
90	89	3	4	4	5	4	2	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	5	4	3	2	4	4	4	3	4	4			
91	90	3	3	4	5	4	4	3	3	4	5	3	3	3	4	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	5	3			
92	91	5	5	4	4	2	4	2	5	4	4	3	3	4	4	4	3	5	3	5	3	3	5	3	3	4	4			
93	92	4	5	4	3	4	3	2	4	2	4	4	3	3	4	5	4	3	3	5	3	4	4	3	3	4	3			
94	93	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	2			
95	94	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	3	5	5	4	3			
96	95	4	4	4	3	3	2	4	4	5	3	3	2	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4			
97	96	4	4	3	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5		
98	97	3	3	4	3	4	4	2	3	4	4	4	2	4	3	3	3	2	3	5	4	4	3	3	4	4	4			
99	98	4	4	4	3	5	4	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	5	3	4	4	4	3	4			
100	99	4	4	4	4	5	2	4	3	3	4	4	2	4	3	4	3	3	5	4	3	4	3	3	3	4	4			
101	100	5	3	3	3	5	4	4	3	4	4	2	2	4	5	4	3	4	3	3	5	3	3	4	4	3	3			
102	101	4	3	4	2	4	4	4	5	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4			
103	102	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3			
104	103	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	5	3	3	4	3	3	3	2			
105	104	4	5	4	3	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4			

106	105	4	4	5	3	4	2	4	3	3	3	2	2	4	3	4	4	4	5	4	4	3	5	3	3	5	4			
107	106	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4			
108	107	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	2	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4			
109	108	2	5	5	5	5	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3			
110	109	3	4	4	4	4	5	2	5	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4			
111	110	3	4	3	3	3	4	2	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	3	2	4	3	3	5	3			
112	111	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2			
113	112	5	4	4	4	5	4	4	3	2	3	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	4		
114	113	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4		
115	114	3	5	5	3	5	4	3	4	3	4	4	3	5	4	3	3	4	4	3	4	5	3	5	3	5	5			
116	115	5	4	5	3	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	5	3	3	4	4		
117	116	4	3	5	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4		
118	117	3	4	4	3	4	4	2	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	2	3	3	3	3	4	4	4			
119	118	4	4	5	3	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3			
120	119	3	3	4	3	2	2	4	3	4	4	4	2	4	3	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4		
121	120	4	4	3	3	3	4	4	3	2	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	3			
122	121	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2		
123	122	5	5	4	4	4	2	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3		
124	123	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4		
125	124	2	3	5	5	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5		
126	125	3	3	3	4	2	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	5	4	3	4	4			

127	126	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4	3	5	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4			
128	127	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4		
129	128	4	5	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	2	3	3	5	4	3			
130	129	4	4	4	3	2	4	2	5	5	3	2	3	3	3	3	4	4	5	3	2	4	4	3	3	3	4			
131	130	5	3	4	3	3	4	2	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3			
132	131	4	4	4	3	4	2	4	3	4	3	2	4	4	3	3	3	4	4	5	3	4	3	4	4	3	4			
133	132	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	3	5	4	5	4	4	5			
134	133	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	4			
135	134	4	3	4	3	4	2	3	3	2	4	3	4	3	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4			
136	135	4	4	4	3	3	5	4	5	3	3	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4			
137	136																													
138	137																													
139	138																													
140	139																													
141	140																													
142	141																													
143	142																													
144	143																													
145	144																													
146	145																													
147	146																													

## Anexo 7 Prints de resultados

\*Sin título1 [Conjunto\_de\_datos0] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 28 de 28 variables

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR
1	4	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3	4	3	1	2	4	5	5	4	
2	3	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3	3	4	3	3	3	4	2	2	
3	2	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3	3	3	3	3	3	3	2	2	
4	3	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3	3	3	3	3	.	3	3	2	
5	3	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
6	4	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5	3	4	4	4	3	3	3	3	
7	3	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
8	3	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9	3	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
10	3	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
11	4	5,00	4,00	5,00	3,00	4,00	5	4	4	4	4	4	4	4	5	
12	4	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4	4	4	3	3	4	4	4	5	
13	4	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
14	4	4,00	5,00	5,00	3,00	3,00	3	3	3	4	4	4	4	3	3	
15	4	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
16	4	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3	3	4	4	4	3	4	3	3	
17	3	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4	4	3	3	3	4	4	4	4	
18	5	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5	5	5	4	4	3	3	3	2	
19	4	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3	4	3	4	3	4	4	3	3	
20	4	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4	4	4	5	4	4	3	3	4	
21																
22																
23																

Vista de datos Vista de variables

\*Resultado1 [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Edición Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Resultado

- Log
- Análisis de fiabilidad
  - Título
  - Notas
  - Conjunto de datos
  - Escala: TODAS LAS V
  - Título
  - Resumen de
  - Estadísticos

```

RELIABILITY
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

➔ **Análisis de fiabilidad**

[Conjunto\_de\_datos0]

**Escala: TODAS LAS VARIABLES**

**Resumen del procesamiento de los casos**

Casos	Válidos	N	%
	Válidos	19	95,0
	Excluidos <sup>a</sup>	1	5,0
	Total	20	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.927	28

\*Sin título1 [Conjunto\_de\_datos0] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 26 de 26 variables

	00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017	VAR00018	VAR00019	VAR00020	VAR00021	VAR00022	VAR00023	VAR00024	VAR00025	VAR00026	var
1	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	4	2	32	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	2
3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
5	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
6	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	5	5	5
7	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
8	2	2	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
9	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
10	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
11	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4
12	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
13	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4
14	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
15	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
18	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
19	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
20	5	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4
21																
22																
23																

Vista de datos Vista de variables

\*Resultado1 [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Edición Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Resultado

- Log
- Análisis de fiabilidad
  - Título
  - Notas
  - Conjunto de datos
  - Escala: TODAS LAS VARIABLES
  - Título
  - Resumen de
  - Estadísticos

RELIABILITY

```

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
  
```

**Análisis de fiabilidad**

[Conjunto\_de\_datos0]

**Escala: TODAS LAS VARIABLES**

**Resumen del procesamiento de los casos**

Casos	Válidos	N	%
		20	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,843	26

IBM SPSS Statistics Processor está listo Casos: 100 Unicode: ON

Registro  
tablas cruzadas  
Título  
Notas  
Resumen de procesamiento  
Tabla cruzada clima organiza  
Registro  
tablas cruzadas  
Título  
Notas  
Resumen de procesamiento  
Tabla cruzada Métodos de m  
Registro  
tablas cruzadas  
Título  
Notas  
Resumen de procesamiento  
Tabla cruzada Procesos de C  
Registro  
tablas cruzadas  
Título  
Notas  
Resumen de procesamiento  
Tabla cruzada Procesos de i  
Correlaciones no paramétricas  
Título  
Notas  
Correlaciones  
Registro  
Correlaciones no paramétricas  
Título  
Notas  
Correlaciones  
Registro  
Correlaciones no paramétricas  
Título  
Notas  
Correlaciones  
Registro  
Correlaciones no paramétricas  
Título  
Notas  
Correlaciones

### Correlaciones no paramétricas

Correlaciones			clima organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,537
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	135	135
Desempeño laboral	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,537	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	135	135

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

NONPAR CORR  
/VARIABLES=D1 V2  
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

### Correlaciones no paramétricas

Correlaciones			Métodos de mando	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Métodos de mando	Coefficiente de correlación	1,000	,547
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	135	135
Desempeño laboral	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,547	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	135	135

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

NONPAR CORR  
/VARIABLES=D2 V2

\*CLIMA Y DESEMPEÑO 28 NOV.spv [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Registro  
tablas cruzadas  
Título  
Notas  
Resumen de procesamiento  
Tabla cruzada clima organiza  
Registro  
tablas cruzadas  
Título  
Notas  
Resumen de procesamiento  
Tabla cruzada Métodos de m  
Registro  
tablas cruzadas  
Título  
Notas  
Resumen de procesamiento  
Tabla cruzada Procesos de C  
Registro  
tablas cruzadas  
Título  
Notas  
Resumen de procesamiento  
Tabla cruzada Procesos de i  
Correlaciones no paramétricas  
Título  
Notas  
Correlaciones  
Registro  
Correlaciones no paramétricas  
Título  
Notas  
Correlaciones  
Registro  
Correlaciones no paramétricas  
Título  
Notas  
Correlaciones  
Registro  
Correlaciones no paramétricas  
Título  
Notas  
Correlaciones

### Correlaciones no paramétricas

Correlaciones			Procesos de Comunicación	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Procesos de Comunicación	Coefficiente de correlación	1,000	,540
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	135	135
Desempeño laboral	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,540	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	135	135

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

NONPAR CORR  
/VARIABLES=D3 V2  
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

### Correlaciones no paramétricas

Correlaciones			Procesos de influencia de interacción	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Procesos de influencia de interacción	Coefficiente de correlación	1,000	,507
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	135	135
Desempeño laboral	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,507	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	135	135

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



### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Ulises Córdova García, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada **"Clima organizacional y desempeño laboral en instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018"** de la estudiante **Rocío Del Pilar Delgado Espinoza**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 20% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizo dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 12 de enero del 2019



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
ESCUELA DE POSGRADO  
Dr. Ulises Córdova García  
DOCENTE EN INVESTIGACIÓN

---

Ulises Córdova García

DNI: 06658910

Feedback Studio - Google Chrome  
 https://volumen.com/app/articulos/10175006228u-10430162476lang-resuio-3

feedback studio Rocio Del Pilar Delgado Espinoza clima organizacional y desempeño laboral en instituci



**Clima organizacional y desempeño laboral en instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**  
**Maestría en Administración de la Educación**

**AUTOR:**  
 Rocio Del Pilar Delgado Espinoza

**ASESOR:**  
 Dr. Ulises Córdova García

**SECCIÓN:**  
**Educación e Idiomas**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**  
**Gestión y Calidad Educativa**

**Resumen de coincidencias**

20 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias		
1	repositorio ucv.edu.pe Fuente de Internet	14 %
2	tesis luz.edu.pe Fuente de Internet	2 %
3	repositorio ucgv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
4	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	<1 %
5	cybertesis ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
6	repositorio ucpe.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
7	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	<1 %
8	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	<1 %
9	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	<1 %
10	repositorio ucsl.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

Página 1 de 81    Número de palabras: 18368    Text only Report    High Resolution    Activado

13:25 a.m. 11/1/2018



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICATION ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Delgado Espinoza Rocio Del Pilar  
D.N.I. : 09916304  
Domicilio : Enrique Milla Ochoa Mz. 151 Lt. 6 Los Olivos  
Teléfono : Fijo : 6397431 Móvil : 971932215  
E-mail : pilar17abril@gmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....  
Escuela : .....  
Carrera : .....  
Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Grado : .....  
Mención : Maestra Administración de la Educación

Doctorado

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Delgado Espinoza Rocio Del Pilar

Título de la tesis:

clima organizacional y desempeño laboral en instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018

Año de publicación : 2019

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

*Rocio Delgado*

Fecha :

13-02-19



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

Escuela de Posgrado

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Delgado Espinoza Rocio Del Pilar

INFORME TITULADO:

Clima organizacional y desempeño laboral en institu-  
ciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestra en Administración de la educación

SUSTENTADO EN FECHA: 19 de enero del 2019

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por mayoría



\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN