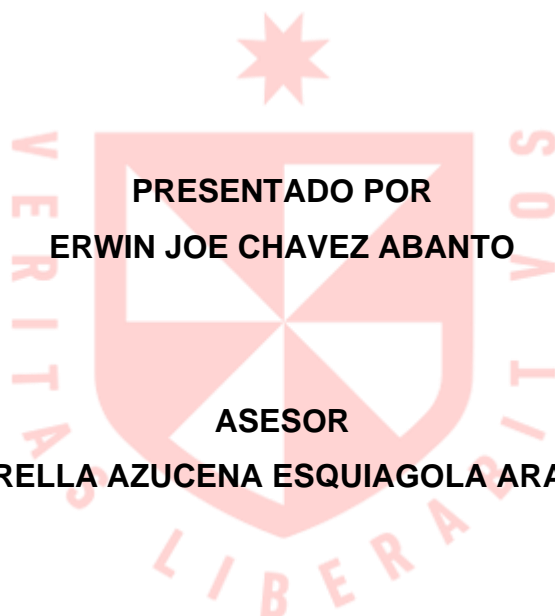




**INSTITUTO PARA LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA
LOCAL “SAN MARCOS” DE LA PROVINCIA DE SAN
MARCOS, AÑO 2020**



**PRESENTADO POR
ERWIN JOE CHAVEZ ABANTO**

**ASESOR
ESTRELLA AZUCENA ESQUIAGOLA ARANDA**

**TESIS
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN EDUCACIÓN CON
MENCIÓN EN POLÍTICAS Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**LIMA – PERÚ
2024**



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



INSTITUTO PARA LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

SECCIÓN DE POSGRADO

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA UNIDAD
DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL “SAN MARCOS” DE LA PROVINCIA DE SAN
MARCOS, AÑO 2020**

TESIS PARA OPTAR

**EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN POLÍTICAS Y
GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

PRESENTADO POR:

ERWIN JOE CHAVEZ ABANTO

ASESORA:

DR. ESTRELLA AZUCENA ESQUIAGOLA ARANDA

LIMA, PERÚ

2024

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA UNIDAD
DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL “SAN MARCOS” DE LA PROVINCIA DE SAN MARCOS,
AÑO 2020”**

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESORA:

Dra. Estrella Azucena Esquiagola Aranda

PRESIDENTE DEL JURADO:

Dr. Ángel Salvatierra Melgar

MIEMBROS DEL JURADO:

Dr. Oscar Alejandro Guevara Salvatierra

Dr. Emilio Augusto Rosario Pacahuala

DEDICATORIA

A Dios por permitir concluir esta tesis de investigación

AGRADECIMIENTOS

A la Dra. Estrella Esquiagola Aranda por sus sabias enseñanzas y asesoría personalizada en la Investigación.

Al personal Directivo de la UGEL “San Marcos” por brindarme las facilidades para mi investigación y participación en el estudio.

ÍNDICE

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS	v
ÍNDICE	vi
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	7
1.1. Antecedentes de la Investigación	7
1.2. Bases Teóricas.....	13
1.3. Definición de Términos Básicos.....	30
CAPÍTULO II: HIPOTESIS Y VARIABLES	34
2.1. Formulación de Hipótesis Principal y Derivadas	34
2.2. Variables y Definición Operacional.....	35
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
3.1. Diseño Metodológico.....	38
3.2. Diseño Muestral.....	39
3.3. Técnicas de Recolección de Datos.....	40
3.4. Técnicas Estadísticas para el Procesamiento de Información.....	40
3.5. Aspectos Éticos.....	40
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	42
4.1 Resultados descriptivos.....	42
4.2 Comprobación de Hipótesis	66
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	75
CONCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES	80
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	81
ANEXOS.....	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la Variable Clima Organizacional	36
Tabla 2 Operacionalización de la Variable Desempeño Laboral	37
Tabla 3 Niveles de Percepción del Clima Organizacional.....	42
Tabla 4 Niveles de Percepción de la Estructura Organizacional	43
Tabla 5 Niveles de Percepción de la Responsabilidad	44
Tabla 6 Niveles de Percepción de la Recompensa.....	45
Tabla 7 Niveles de Percepción del Desafío.....	46
Tabla 8 Niveles de Percepción de las Relaciones	47
Tabla 9 Niveles de Percepción sobre Cooperación	48
Tabla 10 Niveles de Percepción acerca de los Estándares.....	49
Tabla 11 Niveles de Percepción de los Conflictos	50
Tabla 12 Niveles de Percepción de la Identidad	51
Tabla 13 Niveles de Percepción de Desafío Laboral	52
Tabla 14 Niveles de Percepción sobre la Comunicación	53
Tabla 15 Niveles de Percepción del Trabajo en Equipo	54
Tabla 16 Niveles de Percepción sobre la Resolución de Problemas	55
Tabla 17 Niveles de Percepción sobre Mejora Continua	56
Tabla 18 Niveles de Percepción acerca de la Organización y Administración el Tiempo.....	57
Tabla 19 Niveles de Percepción sobre el Pensamiento Estratégico.....	58
Tabla 20 Niveles de Percepción acerca en Enfoque de Resultados	59
Tabla 21 Descripción de la Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral..	60
Tabla 22 Descripción de la Relación entre el Clima Organizacional y la Dimensión Comunicación	61

Tabla 23 Descripción de la Relación entre el Clima Organizacional y la Dimensión Trabajo en Equipo	62
Tabla 24 Descripción de la relación entre el clima organizacional y la dimensión resolución de problemas	62
Tabla 25 Descripción de la relación entre el clima y la dimensión mejora continua	63
Tabla 26 Descripción de la relación el clima organizacional y la dimensión administración del tiempo.....	64
Tabla 27 Descripción de la relación entre el clima organizacional y la dimensión pensamiento estratégico.....	65
Tabla 28 Descripción de la relación entre el clima organizacional y la dimensión enfoque a resultados.....	65
Tabla 29 Correlación de Spearman entre clima organizacional y desempeño laboral	67
Tabla 30 Correlación de Spearman entre el clima organizacional y Desempeño Laboral (Dimensión Comunicación).....	68
Tabla 31 Correlación de Spearman entre el clima organizacional y Desempeño Laboral (Dimensión trabajo en Equipo).....	69
Tabla 32 Correlación de Spearman entre el clima organizacional y desempeño laboral (dimensión resolución de problemas)	70
Tabla 33 Correlación de Spearman entre el clima organizacional y desempeño laboral (dimensión mejora continua).	71
Tabla 34 Correlación de Spearman entre el clima organizacional y desempeño laboral (dimensión organización y administración del tiempo).	72
Tabla 35 Correlación de Spearman entre el clima organizacional y desempeño laboral (dimensión pensamiento Estratégico).....	73

Tabla 36 Correlación de Spearman entre el clima organizacional y Dimensión enfoque a resultados.....	74
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Niveles de Percepción del Clima Organizacional.....	43
Figura 2 Niveles de Percepción de la Estructura Organizacional.....	44
Figura 3 Niveles de Percepción de la Responsabilidad.....	45
Figura 4 Niveles de Percepción de la Recompensa.....	46
Figura 5 Niveles de Percepción del Desafío en el Personal.....	47
Figura 6 Niveles de Percepción de las Relaciones.....	48
Figura 7 Niveles de Percepción sobre Cooperación.....	49
Figura 8 Niveles de Percepción acerca de los Estándares.....	50
Figura 9 Niveles de percepción de los conflictos.....	51
Figura 10 Niveles de percepción de la identidad.....	52
Figura 11 Niveles de percepción del desempeño laboral.....	53
Figura 12 Niveles de percepción sobre la comunicación.....	54
Figura 13 Niveles de percepción del trabajo en equipo.....	55
Figura 14 Niveles de percepción sobre la resolución de problemas.....	56
Figura 15 Niveles de percepción sobre mejora continua.....	57
Figura 16 Niveles de percepción acerca de la organización y administración el tiempo.....	58
Figura 17 Niveles de percepción sobre el pensamiento estratégico.....	59
Figura 18 Niveles de percepción acerca del Enfoque de Resultados.....	60

RESUMEN

Esta investigación tuvo como propósito fundamental establecer la relación entre el Clima organizacional y el Desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos”, Provincia de San Marcos, en el año 2020. En la parte teórica, se presentaron antecedentes, así como también bases teóricas relacionadas al Nivel del Clima organizacional y Nivel de Desempeño Laboral. El estudio fue de tipo descriptivo y correlacional, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental. La población de estudio y el tamaño de la muestra estuvieron conformados por los 53 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos”. Se les aplicaron cuestionarios sobre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. Además, se realizó una muestra piloto para determinar la Confiabilidad de los Instrumentos mediante el Alpha de Cronbach, dando como resultado una fiabilidad de 0,940 y 0,975 respectivamente. También se llevó a cabo la validación por juicios de expertos. Los resultados mostraron la relación entre ambas variables, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,450, lo cual indica que la correlación es significativa al nivel 0.01.

Se concluyó que existe correlación entre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral mediante la prueba estadística de correlación de spearman.

Palabras clave: Clima organizacional y Desempeño Laboral.

ABSTRACT

This research aimed to establish the relationship between the organizational climate and the job performance of the staff of the Local Educational Management Unit "San Marcos," Province of San Marcos, in the year 2020. In the theoretical part, background information was presented, as well as theoretical bases related to the level of organizational climate and job performance. The study was descriptive and correlational, with a quantitative approach and a non-experimental design. The study population and sample size consisted of 53 workers from the Local Educational Management Unit "San Marcos." Questionnaires on Organizational Climate and Job Satisfaction were administered to them. Additionally, a pilot study was conducted to determine the reliability of the instruments using Cronbach's Alpha, resulting in reliabilities of 0.940 and 0.975 respectively. Expert judgment validation was also carried out. The results showed the relationship between both variables, with a Spearman correlation coefficient of 0.450, indicating that the correlation is significant at the 0.01 level.

It was concluded that there is a correlation between the Organizational Climate and Job Satisfaction using the Spearman correlation statistical test.

Keywords: Organizational climate and Labor Performance.

NOMBRE DEL TRABAJO

“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL “SAN

AUTOR

ERWIN JOE CHAVEZ ABANTO

RECUENTO DE PALABRAS

18458 Words

RECUENTO DE CARACTERES

105208 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

124 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

3.1MB

FECHA DE ENTREGA

Mar 9, 2024 5:33 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Mar 9, 2024 5:35 PM GMT-5

● 2% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 2% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 2% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)



DECLARACIÓN JURADA

Yo, ERWIN JOE CHÁVEZ ABANTO, estudiante del instituto para la Calidad de la Educación USMP(Virtual) de la Universidad de San Martín de Porres DECLARO BAJO JURAMENTO que todos los datos e información que acompañan a la Tesis o Trabajo de Investigación titulado "Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal de la Unidad de Gestión Educativa Local "San Marcos" de la Provincia " de San Marcos, año 2020" :

1. Son de mi autoría
2. El presente Trabajo de Investigación / Tesis no ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
3. El Trabajo de Investigación / Tesis no ha sido publicado ni presentado anteriormente.
4. Los resultados de la investigación son verídicos. No han sido falsificados, duplicados, copiados, ni adulterados.

De identificarse alguna de las irregularidades señaladas en la presente declaración jurada; asumo las consecuencias y las sanciones a que dieran lugar, sometiéndome a las autoridades pertinentes.

Lima, 20 de 02 de 2024

E. J. Chávez Abanto
Firma del Estudiante

DNI: 27928352

INTRODUCCIÓN

Descripción de la Situación Problemática

El contexto educativo actual presenta escenarios cada vez más complejos en cuanto al logro de metas y objetivos institucionales a nivel internacional. Por lo tanto, el conocimiento del clima organizacional, según Katz (2003), es de suma importancia para tomar decisiones adecuadas con el fin de alcanzar un rendimiento y una calidad óptimos. El papel vital que desempeña el clima organizacional en este contexto es esencial, no solo para las organizaciones privadas, sino también para las instituciones estatales de gestión educativa local a nivel nacional. Por otro lado, la evaluación del desempeño laboral del personal que trabaja en dichas instituciones es importante para poder proponer modelos y estrategias de mejora continua y lograr un uso eficiente y eficaz de los recursos y del capital humano.

En este sentido, González & Olivares (2004) sostienen que es necesario evaluar el desempeño de los colaboradores para conocer la forma en que llevan a cabo sus labores. La Unidad de Gestión Educativa Local "San Marcos" es una institución educativa estatal donde se observa una alta rotación del personal, problemas de comunicación interna, así como deficiencias en la distribución de tareas y falta de reconocimiento profesional al personal que trabaja en dicha entidad pública. Los factores mencionados anteriormente tienen un impacto significativo en el desempeño laboral óptimo del personal de la institución mencionada.

Este estudio buscó identificar, en la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos”, si las variables clima organizacional y desempeño laboral se relacionan.

Por lo expuesto, se planteó el siguiente problema principal:

¿Existe relación altamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos”, de la provincia de San Marcos, año 2020? y los siguientes problemas específicos:

¿Existe relación altamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral (dimensión Comunicación) del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos” de la provincia de San Marcos, año 2020.?

¿Existe relación altamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral (dimensión Trabaja en equipo) del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos” de la provincia de San Marcos, año 2020.?

¿Existe relación altamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral (dimensión Resolución de problemas) del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos” de la provincia de San Marcos, año 2020.?

¿Existe relación altamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral (dimensión Mejora continua) del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos” de la provincia de San Marcos, año 2020?

¿Existe relación altamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral (dimensión Organización y administración del tiempo) del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos” de la provincia de San Marcos, año 2020?

¿Existe relación altamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral (dimensión Pensamiento estratégico) del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos “de la provincia de San Marcos, año 2020?

¿Existe relación altamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral (dimensión Enfoque de resultados) del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos “de la provincia de San Marcos, año 2020?

A la vez, se planteó el siguiente objetivo general:

Establecer la relación significativa entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos” de la provincia de San Marcos, año 2020. Y los siguientes objetivos específicos:

Establecer la relación entre el clima organizacional y la dimensión Comunicación en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local San Marcos, de la provincia de San Marcos, año 2020.

Establecer la relación entre el clima organizacional y la dimensión Trabajo en equipo en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local San Marcos de la provincia de San Marcos, año 2020.

Establecer la relación entre el clima organizacional y la dimensión Resolución de problemas en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local San Marcos de la provincia de San Marcos, año 2020.

Establecer la relación entre el clima organizacional y la dimensión Mejora continua en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local San Marcos de la provincia de San Marcos, año 2020.

Establecer la relación entre el clima organizacional y la dimensión Organización y administración del tiempo en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local San Marcos de la provincia de San Marcos, año 2020.

Establecer la relación entre el clima organizacional y la dimensión Pensamiento estratégico en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local San Marcos de la provincia de San Marcos, año 2020.

Establecer la relación entre el clima organizacional y la dimensión Enfoque a resultados en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local San Marcos de la provincia de San Marcos, año 2020.

Asimismo, en cuanto a la importancia del estudio, se puede afirmar que los resultados obtenidos sirvieron como base para una mejor comprensión del clima organizacional y su grado de asociación con el desempeño laboral del personal de la institución en estudio. Además, la trascendencia para la comunidad educativa sanmarquina se reflejó en el óptimo uso de estrategias de mejora continua, las cuales ayudaron a mejorar la calidad del servicio y la optimización de los procesos en el análisis en estudio.

Podemos mencionar las siguientes limitaciones del presente estudio:

La investigación se limitó a establecer las relaciones significativas entre el nivel del Clima Organizacional y el nivel del Desempeño Laboral en el personal de la Unidad de Gestión

Educativa Local “San Marcos” por lo que los hallazgos del estudio sólo tienen validez para la unidad de análisis en la investigación.

Así mismo, la investigación tuvo una limitación temporal, pues se llevó a cabo dentro del segundo semestre del año 2020, periodo en el que se realizó el trabajo de campo. Sin embargo, con las dificultades expuestas, el presente estudio es importante para la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos” porque brinda información teórica para tener un panorama adecuado sobre el nivel del clima organizacional y su relación con el nivel de desempeño laboral y propiciar mejoras en las variables propuestas en beneficio del personal de la institución en estudio.

En relación con el enfoque y tipo de diseño metodológico, la investigación cumplió un alcance descriptivo-correlacional y se aplicó un enfoque cuantitativo, ya que se llevaron a cabo de forma sistemática y secuencial los pasos y actividades planificadas. Por otro lado, la investigación tuvo un diseño no experimental.

Estructura de la tesis

El presente estudio está estructurado en cuatro capítulos según detalle:

El primer capítulo está conformado por las bases teóricas de la investigación, antecedentes tanto internacionales como nacionales, bases teóricas del Nivel del Clima Organizacional y el Nivel de Desempeño Laboral. Asimismo, las dimensiones de las dos variables de estudio están relacionadas significativas

En el segundo capítulo se presentan la hipótesis general y las específicas, así como las variables y sus definiciones operacionales, junto con la operacionalización de las variables del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral.

En el tercer capítulo se aborda el tipo de diseño, la unidad de estudio, la población y el tamaño de la muestra. También se describen las técnicas de recolección de información, así como la validación por juicios de expertos y la evaluación de la confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, que determina la confiabilidad del instrumento.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos del estudio a nivel descriptivo, la contrastación de la prueba de hipótesis, hipótesis específicas y finalmente se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirov, dado que los datos provienen de una distribución normal. Por lo tanto, fue una prueba no paramétrica y la prueba a utilizar fue el coeficiente de correlación de Spearman.

Finalmente, en el quinto capítulo se realizó la discusión de los resultados.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la Investigación

Existen diversos trabajos de investigación relacionados con las variables planteadas en el presente estudio, tanto a nivel internacional como nacional. Sin embargo, a nivel local no se encontraron investigaciones relacionadas con el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral. Por lo tanto, algunos investigadores mencionados proporcionarán un marco de referencia para esta investigación.

El estudio realizado por Ojeda (2011), titulado "*Propuesta para determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral*", tuvo como objetivo medir el clima organizacional y el desempeño laboral utilizando el esquema 360°. Para ello, se utilizaron dos cuestionarios: el cuestionario de clima organizacional de Gómez & Vicario (2008) y el cuestionario de autoevaluación del desempeño de Quintana & Espinoza (2009). El estudio concluyó que el clima organizacional es un indicador importante para determinar el funcionamiento de una organización, tanto a nivel individual como grupal, lo que permite identificar los factores que intervienen en la organización y, por lo tanto, identificar áreas susceptibles de mejora.

Uría (2011) llevó a cabo un estudio titulado "*El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Andalus CÍA*", con una muestra integrada por 36 personas. Tuvo como objetivo determinar las relaciones entre las variables clima organizacional y desempeño laboral utilizando un enfoque cualitativo que buscaba comprender los elementos que componen el clima organizacional y proponer herramientas que permitieran solucionar el problema objeto de estudio. Los datos obtenidos señalaron la falta de reconocimientos, baja motivación, liderazgo autocrático, comunicación con un estilo jerarquizado, falta de trabajo en equipo y compromiso con la institución. Se concluyó que un mal clima organizacional tiene como consecuencia un desempeño laboral inapropiado. Se recomendó un liderazgo democrático, una comunicación multidireccional, así como la formación de equipos de trabajo y, en cierto tiempo, evaluar los resultados con la finalidad de mejorar la empresa.

En la tesis presentada por Alcalá (2011), titulada "*El Clima Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior*", de alcance descriptivo correlacional, se evaluó el clima organizacional de una institución pública. Los resultados indicaron que, en general, los trabajadores tienen una buena percepción de la organización en siete de las nueve variables analizadas: estándares de desempeño, relaciones, identidad, estructura, riesgo, responsabilidad y cooperación. Sin embargo, se observó que los trabajadores perciben un nivel regular de clima organizacional en las dimensiones de conflicto y recompensa. Se destaca que esta percepción regular está asociada con la estructura jerárquica de la institución, lo que puede ocasionar que los canales de comunicación sigan un orden y que las discrepancias y conflictos no se resuelvan adecuadamente. Además, se encontró que la percepción del clima organizacional con respecto al género no es estadísticamente significativa.

Con respecto a trabajos de investigación nacionales, encontramos a Molocho (2010), quien investigó sobre la "*Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede*

administrativa UGEL N° 01 Lima Sur año 2009”, con una muestra de 56 integrantes, es un trabajo de investigación descriptivo, cuantitativo y de corte transversal. El objetivo de la investigación fue determinar la influencia que tiene el clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 Lima Sur. El estudio concluyó que el clima institucional influye sobre la gestión institucional de la sede. Además, se determinó que el nivel del clima institucional (dimensión diseño organizacional) influye en un 43.8% sobre la variable de gestión institucional y que el clima institucional (dimensión cultura de la organización) influye en un 43.8% sobre la gestión institucional.

También se llevó a cabo otra investigación en la ciudad de Trujillo por Valdivia (2014), titulada *"El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa DANPER – TRUJILLO S.A.C., 2014"*, con una muestra de 117 trabajadores. El objetivo de este estudio fue determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa. La presente investigación utilizó un diseño descriptivo-transaccional estadístico. Los resultados de este estudio indicaron que los empleados del área de trabajo reportaron sentirse inadecuados para realizar sus labores, y se observó una falta de comprensión entre jefes y empleados. Además, se encontró que la preocupación de los empleados está centrada en mantener una imagen aceptable. Se sugirió a la empresa modificar el ambiente de trabajo como medida para mejorar el desempeño laboral. En conclusión, se determinó que existe una relación significativa entre el nivel del clima organizacional y el nivel de desempeño.

Asimismo, en el estudio realizado por Choque (2015) sobre la tesis titulada *"Clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua"*, se contó con una muestra de 83 trabajadores del área administrativa. Esta investigación tuvo un enfoque correlacional y un diseño no experimental. Además, el análisis e interpretación de los datos obtenidos se llevaron a cabo mediante un enfoque lógico deductivo.

Como resultado, se concluyó que existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua. Es decir, a mejor clima organizacional, mejor es el desempeño laboral del personal administrativo. Asimismo, se mencionó que la autonomía individual y el desempeño laboral (específicamente en la dimensión de realización de tareas proporcionadas por el personal) mostraron un nivel alto. Se concluye que, a mayor consideración, mayor es el desempeño laboral.

Por otro lado, en la tesis llevada a cabo por Ruiz (2015), titulada "*El Clima Organizacional y su influencia en el Desempeño Laboral del Recurso Humano del Área de Infraestructura en el Gobierno Regional de Cajamarca*", se aplicó una metodología de estudio descriptivo correlacional con técnicas de recolección de datos de carácter cuantitativo, procesados mediante software estadístico. El estudio tuvo un diseño no experimental. La investigación concluye que, en su mayoría, los líderes no toman en cuenta las ideas expresadas por sus empleados, lo que genera un factor de desconfianza, frustración y desinterés al momento de realizar sus tareas. Asimismo, identificó los indicadores del clima organizacional de mayor influencia en el desempeño laboral en el área de infraestructura del Gobierno Regional de la ciudad de Cajamarca, los cuales son: Estilo de supervisión, Oportunidad de desarrollo y Motivación laboral. Se concluye que el ambiente laboral y la remuneración están relacionados, y que el trabajo disminuye las expectativas, sugiriendo desarrollar e incentivar la excelencia en el servicio y distribuir las funciones de acuerdo con el perfil del personal.

Es importante también mencionar la investigación llevada a cabo por León (2016), titulada "*Influencia del clima organizacional y el desempeño laboral de la Institución Fondo Mivivienda S.A. Lima – 2015*", que contó con una muestra de 54 trabajadores. El objetivo principal fue determinar la influencia entre el nivel del clima organizacional y el nivel de desempeño laboral. El tipo de investigación utilizó el diseño no experimental descriptivo de tipo transversal. Entre los hallazgos sobresalientes, se precisó que los factores de relaciones humanas, reconocimiento al desempeño, las remuneraciones, el microambiente de trabajo y la comunicación fueron destacados. Se concluyó que el factor más sobresaliente del clima organizacional era la motivación, donde se precisaba que las actividades rutinarias, la remuneración, las utilidades y los beneficios eran factores que incrementaban el desempeño y la productividad. Por lo tanto, se estableció una relación significativa positiva entre las dimensiones del desempeño laboral y el clima organizacional.

De igual modo, Pastor (2017), llevó a cabo un estudio denominado "*Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017*", con una muestra de 162 trabajadores, fue un estudio prospectivo, transversal y correlacional con diseño no experimental. El objetivo fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la empresa de hidrocarburos en Lima durante el año 2017. La investigación concluye que existe una relación significativa directa entre clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la empresa en estudio y afirma que mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los trabajadores. Además, existe relación significativa directa (Dimensión involucramiento laboral) y desempeño laboral. También existe relación significativa directa (dimensión supervisión) y desempeño laboral, asimismo existe relación significativa directa (Dimensión comunicación) y desempeño laboral. Concluyéndose que existe relación significativa directa (Dimensión condiciones laborales) y el desempeño laboral y sugiriendo

implantar en el Plan de sostenibilidad la aplicación en el rubro de personal de un programa de habilidades blandas o transversales para los jefes y gerentes con la finalidad de optimizar los procesos.

De manera semejante, en el trabajo de suficiencia profesional realizada por Lorrén (2017), "*Clima organizacional y el Desempeño laboral del personal de la empresa INTROCONSA S.A.C. en el primer semestre 2017*", con una muestra de 28 trabajadores, dicha investigación usó un diseño no experimental de corte transversal de tipo correlacional. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa INPROCONSA S.A.C. en el primer semestre 2017. Concluyó que existe relación moderada significativa directa en el nivel del clima organizacional y desempeño laboral (coeficiente de correlación de Spearman de 0,570) y recomienda formular un plan de comunicación con la finalidad de fortalecer la comunicación interna de la empresa y los aspectos relacionados al desempeño laboral.

En lo referente a desempeño laboral encontramos la investigación llevada a cabo por Medina (2017), titulada "*Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017*", con una muestra de 66 empleados, la presente investigación utilizó un diseño no experimental, los datos fueron procesados a través de la estadística descriptiva por medio del programa SPSS. El objetivo de dicha investigación fue determinar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la municipalidad provincial del Santa, Chimbote 2017. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 82% desempeño laboral su nivel es bajo, el 17% su nivel es medio y sólo un 2% su nivel es alto. Concluyó que existe un deficiente desempeño laboral en el personal administrativo nombrado de la municipalidad en mención.

Por último, destacamos el estudio realizado por Mori (2017), denominado “*El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL Huari en el año 2017*”, la muestra estuvo conformada por 22 trabajadores, investigación no experimental transeccional – correlacional. El estudio tuvo como objetivo determinar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL – Huari en el año 2017. Concluyéndose que existe relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,762 es decir correlación positiva alta. También hace mención que la comunicación interpersonal influye significativamente en el desempeño laboral (dimensiones trabajo en equipo, la comunicación. la organización y la tecnología) dichos factores influyen positivamente.

1.2. Bases Teóricas

El presente marco fundamenta esta investigación, donde se analizó los fundamentos teóricos e investigaciones sobre la relación entre el nivel del clima organizacional y nivel de desempeño laboral.

1.2.1 *Clima Organizacional*

Conocer y comprender los diversos factores que intervienen en el clima organizacional y en el desempeño laboral son esenciales para una adecuada toma de decisiones en las organizaciones actuales y es así como este sentido Stinger (1968) define el clima organizacional como una propiedad del ambiente que es percibido por los miembros de la organización enfatizando su aspecto motivacional al sentenciar que influye sobre la conducta de estos. Resume las expectativas e incentivos. También, Martín (1990) menciona que el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes

de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influye sobre su conducta. Además, Davis (1989) menciona que es probable que el clima se perciba tanto de manera directa o indirecta por los colaboradores de una organización y que este tendrá una influencia en el comportamiento y rendimiento laboral.

Es en este sentido que el clima organizacional a nivel educativo debe percibirse como el ambiente adecuado y amigable que genere en el personal la motivación intrínseca necesaria para llevar a cabo de manera más eficiente y eficaz su labor.

Por otro lado, Chiavenato (2009) coincide con la definición de Litwin & Stringer (1968) al manifestar que el clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los individuos, describiéndolo también como una propiedad de ese ambiente. Además, agrega que recibe influencia del estado emocional de las personas, como si existiera una retroalimentación recíproca entre ambos. También cabe señalar que Rodríguez (2004) precisa prestar atención a fenómenos globales que van a tener implicancia directa en la organización. Asimismo, Mañas (1999) menciona que los supuestos básicos indican que el clima es un atributo y las características influyen en las percepciones. Cuando intervienen los factores estructurales con respecto al clima laboral, en este caso, la organización puede impulsar la formación del clima laboral y elegir cómo relacionarse con los demás miembros, y con ello elegir contextos semejantes con las personas que deberían tener percepciones similares. Para esto, la organización es fundamental.

Es importante mencionar también que la influencia de un clima organizacional adecuado permite generar acciones mejor enfocadas hacia los objetivos institucionales, logrando de esta manera obtener mejores resultados y optimizar procesos de mejora continua.

Además, Chiang (2010) identifica otros enfoques sobre el concepto de clima organizacional. Entre ellos, menciona el enfoque de apreciación, que sitúa el principio del clima laboral dentro del individuo, quien comprende las características organizacionales e instaura una representación sobre el clima. También se refiere al enfoque interactivo, que participa tanto en el enfoque estructural como en el enfoque perceptual, integrando así las consecuencias de las características de la personalidad e interactuando con la estructura. A partir de esto, se forma la visión distribuida. Finalmente, nombra el enfoque cultural, en el que los grupos construyen la realidad a través de la cultura organizacional. Define la cultura como estructuras de significado que incluyen valores, normas, conocimiento formal y creencias.

Del mismo modo, Sánchez (2014) sostiene que las personas son producto de los entornos y, además, producen los entornos, coincidiendo sin mencionarlo con el fenómeno de la retroalimentación descrito en otras definiciones. Indica que el clima se deriva de la cultura organizacional. Finalmente, la definición que recoge de mejor modo el significado del término para el presente trabajo es la de Chiavenato (2000), quien menciona que el clima organizacional son las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en el comportamiento de los empleados.

Por otro lado, Louffat (2012) menciona que el clima organizacional debe incluir factores que estén centrados en los procesos tanto administrativos como del potencial humano. Dentro de estos procesos el autor hace mención a cuatro componentes: En primer lugar, precisa que la

planeación es muy importante para conocer la relación del grado de satisfacción del personal con respecto a las dimensiones como son: visión, misión, objetivos de la empresa, estrategias, políticas, etc. Es decir, la parte estratégica. Luego hace mención a la organización, referida al modelo organizacional, estructura, manuales organizacionales y componentes organizacionales. Además, menciona a la dirección, entendida como el liderazgo, motivación, comunicación, supervisión, negociación y conflicto. Finalmente concluye con el control, el cual se relaciona con los tipos de procesos, indicadores y momentos. Sin embargo, para Davis (2002) los factores intervinientes varían de organización en organización, debido a que toda organización presenta características únicas.

Coincidiendo con lo expuesto por los diversos autores citados, cabe resaltar la importancia de la inclusión de factores preponderantes y relevantes del clima organizacional tanto a nivel estructural, así como de capital humano para el logro de los objetivos institucionales.

1.2.1.1. Modelos de Clima Organizacional. Presentamos algunos Modelos Representativos sobre el Clima Organizacional.

1.2.1.1.1 Modelos de Eficacia Directiva.

Se pretende determinar la eficacia directiva, la cual abarca cuatro clases de variables que guardan relación con la efectividad directiva: las diferencias individuales desarrolladas antes de seleccionar al directivo para dicho puesto, los tratamientos experimentales en forma de entrenamiento y programas de desarrollo, las recompensas otorgadas por la organización o los motivadores, y los determinantes situacionales o ambientales. (Chiang et al., 2010).

1.2.1.1.2 Modelo del Clima Organizacional, Determinantes, Repercusiones sobre el Nivel de Desempeño.

Según Chiang et al. (2010), la teoría general de sistemas encuadra a la organización como un sistema abierto. Esto implica que la organización es un entramado complejo de relaciones homeostáticas entre sus diversos subsistemas, de modo que cualquier variabilidad o modificación en uno de ellos afecta al sistema en su conjunto.

Las influencias externas tienen repercusiones en el clima organizacional, al mismo tiempo que se descubren procesos internos de la propia organización. Un elemento fundamental para entender este modelo es la finalidad de la organización, que puede estar explícita o implícitamente definida y condiciona el proceso de toma de decisiones de los ejecutivos junto con los planes de desarrollo organizacional. Estos planes incluyen la adopción de nueva tecnología, la creación de unidades funcionales y el establecimiento de normas reguladoras para guiar el comportamiento de los empleados. Como consecuencia, surge una estructura jerárquica que afecta la socialización de los nuevos miembros y la asignación de roles.

En este modelo, la retroalimentación es crucial para evaluar los componentes del sistema y ajustar el clima organizacional según las necesidades de la institución.

1.2.1.1.3 Modelo de Clima Organizacional como una Manifestación Objetiva de la Estructura Organizacional.

Modelo presentado por Payne (1976) que se enmarca también dentro de la teoría de sistemas y muestra las principales influencias sobre el clima. Las variables de tipo estructurales determinan el tipo de clima, donde destacan por su grado de correlación más consistente con el clima; la descentralización y el tamaño adecuado de la organización. Se determina al clima como una manifestación objetiva de la estructura organizacional. Estos autores precisan que: El clima se forma porque los sujetos están expuestos a las diversas características estructurales comunes de la organización, donde precisa que el resultado de esta exposición tiene percepciones iguales.

Al inicio forma parte de un entorno económico y cultural extenso, la estructura a su vez incluye los aspectos como: económicos, políticos, ideológicos, sociales y ambientales. Además, establece cinco (05) grandes bloques de variables que están relacionadas entre sí. Este modelo de estructura organizacional está aparente para el contexto y el clima organizacional. Donde se precisa que la estructura influye en el clima y en el entorno individual porque determina las características individuales que están relacionadas con el clima organizacional. De ese modo, diferentes estructuras pueden producir diferentes climas. (Chiang et al., 2010)

Este primer modelo trata de explicar la eficacia directiva en los diferentes factores que caracterizan al ejecutivo: entrenamiento, recompensas, ambiente de la organización. En el segundo modelo el clima es explicado por la meta de la organización, donde fue diseñada en función a ellos y afecta a la socialización de los futuros miembros y asignación de roles paralelos, el cual será utilizado en el presente trabajo de investigación.

El tercer modelo sobre el clima organizacional determina la manifestación objetiva de la estructura organizacional, considera al clima como manifestación de la estructura organizacional, porque las personas están expuestas, como hallazgo de esta exposición tienen percepciones iguales. De esta manera, al ser la eficacia directiva y los fines de la organización también características similares, donde recomienda que este modelo sea incorporado aspectos de los modelos citados en dicho trabajo. Al desarrollar el clima como reflejo de la estructura y al estar esta estructura formada por elementos modificables, se recomienda que en el estudio se establezca la relación directa entre el nivel del clima organizacional y nivel de la satisfacción laboral, el clima podría ser ajustado para lograr los niveles de satisfacción adecuadas. Modificar esos aspectos creará un ambiente que combine el ambiente de la organización y actitudes personales, por lo cual se producirá una percepción de los sujetos, también única y similar de cualquier otra organización.

1.2.1.2. Dimensiones del Clima Organizacional

Para el presente trabajo de investigación se considerará a las dimensiones propuestas por Litwin & Stringer (1978), las cuales se detallan a continuación:

1.2.1.2.1. Dimensión 1. Estructura

Se refiere a la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se enfrentan en el desarrollo de su trabajo. Se evalúa en qué medida la organización enfatiza la burocracia en comparación con un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

1.2.1.2.2. Dimensión 2. Responsabilidad:

Se refiere al sentimiento de autonomía que experimentan los miembros de la organización en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Se evalúa en qué medida la supervisión recibida es general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no estar sujeto a un doble control en el trabajo.

1.2.1.2.3. Dimensión 3. Recompensa:

Se refiere a la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la recompensa adecuada recibida por el trabajo bien hecho. Se evalúa en qué medida la organización favorece el uso de premios en lugar de castigos.

1.2.1.2.4. Dimensión 4. Desafío

Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que implica su trabajo. Se evalúa en qué medida la organización promueve la aceptación de riesgos calculados para alcanzar los objetivos propuestos.

1.2.1.2.5. Dimensión 5. Relaciones:

Se refiere a la percepción de los miembros de la empresa sobre la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales, tanto entre compañeros como entre superiores y subordinados.

1.2.1.2.6. Dimensión 6. Cooperación:

Se refiere al sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y otros empleados del grupo. Se enfatiza en el apoyo mutuo, tanto desde los niveles superiores como inferiores.

1.2.1.2.7. Dimensión 7. Estándares:

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

1.2.1.2.8. Dimensión 8. Conflictos:

Se refiere al sentimiento de los miembros de la organización, tanto de sus pares como de sus superiores, de aceptar opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

1.2.1.2.9. Dimensión 9. Identidad:

Se refiere al sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, se trata de la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

1.2.2 Bases Teóricas de Desempeño Laboral

Según Stoner (1996) el desempeño laboral es una forma en la que los miembros de una organización trabajan eficazmente para lograr un objetivo común respetando reglas del juego predeterminadas.

De acuerdo con Montejo (2009) el desempeño laboral son los comportamientos o comportamientos observados entre los empleados que son esenciales para el logro de las metas organizacionales y que pueden medirse en relación con las habilidades y contribuciones del individuo a la empresa. El desempeño laboral es resultado de lo que una persona piensa y siente, estos factores influyen en sus acciones, en el logro de sus objetivos y las habilidades para conseguir el compromiso. Así también, Bittel (2000) plantea que el desempeño depende en gran medida de las expectativas de los empleados sobre el trabajo, las actitudes hacia el desempeño y el deseo de armonía.

Según lo expuesto por los autores precedentes sobre desempeño laboral y aplicado al ámbito educativo, el trabajo coordinado, la eficiencia y la relevancia de las acciones tomadas son piezas clave para el logro de los objetivos a nivel institucional.

Por otro lado, Chiavenato (2002) sostiene que el desempeño laboral es una evaluación sistemática del desempeño y el potencial de desarrollo de una persona en un puesto, teniendo en cuenta que todas las evaluaciones son procesos que inspiran o evalúan el valor, el conocimiento y el carácter de una persona.

1.2.2.1 Evaluación de Desempeño Laboral:

Puchol (2005) sostiene que la evaluación del desempeño es un procedimiento continuo que implica expresar juicios sobre el personal de una empresa en relación con su trabajo habitual,

con el objetivo de reemplazar juicios ocasionales formulados según diversos criterios. Koontz (1990) añade que esto implica medir y corregir las actividades de los subordinados para garantizar que estén cumpliendo los planes y alcanzando los objetivos establecidos por la alta gerencia.

Werther (1992) describe la evaluación del desempeño como el proceso mediante el cual las organizaciones estiman el rendimiento global de los trabajadores. Lynch (1992) propone que es una técnica o procedimiento que busca valorar el rendimiento de los empleados de manera sistemática y objetiva, basándose en los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Byars (1996) indica que la evaluación del desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados cómo están desempeñando su trabajo y, en principio, elaborar planes de mejora. Para Cuesta (1999), consiste en un procedimiento que busca valorar de manera sistemática y objetiva el rendimiento de los empleados en la organización, basándose en el trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas, las condiciones laborales y las características personales.

Chiavenato (1998) señala que la evaluación del desempeño está estrechamente vinculada a los incentivos y las motivaciones personales, así como a la corrección de problemas y la acción gerencial. Cuando se siguen estos pasos, la persona se siente comprometida con los objetivos de la organización, se mejoran las relaciones y se utilizan los medios necesarios para mejorar el desempeño actual.

En resumen, como plantea Chiavenato (2002), los objetivos fundamentales de la Evaluación de Desempeño pueden ser presentados en las tres facetas siguientes:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

1.2.2.2 Importancia de la Evaluación del Desempeño laboral:

Chiavenato (2002) plantea que la evaluación proporciona un juicio fundamentado para posibles aumentos salariales, promociones, transferencias y, en ocasiones, el despido de empleados. Además, permite comunicar a los empleados cómo están desempeñando su trabajo e indica los cambios necesarios en su comportamiento, actitudes, habilidades o conocimientos. Schermerhom (2004) señala que la importancia de la evaluación radica en definir los criterios específicos del puesto de trabajo en función del desempeño que se medirá. Justifica las recompensas otorgadas a los individuos o grupos y define las experiencias de desarrollo necesarias para mejorar el desempeño actual. Además, Robbins (2013) destaca que la evaluación del desempeño es importante porque ayuda a determinar las necesidades de capacitación del personal, así como los planes de desarrollo y sucesión. También proporciona retroalimentación a los empleados sobre cómo realizar sus funciones y ayuda en las decisiones de ascensos, transferencias y despidos. Por último, Dessler (2011) plantea que la evaluación es crucial para tomar decisiones sobre promociones e incrementos salariales. Además, permite

desarrollar un plan para corregir cualquier deficiencia descubierta y sirve en la planificación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado.

Es importante destacar que la importancia del desempeño laboral radica en la implementación de un plan de acciones estratégicas sistemático y estructurado, dirigido a identificar posibles deficiencias en los colaboradores y llevar a cabo acciones correctivas y de mejora para alcanzar los objetivos propuestos.

1.2.2.3 Beneficios de la Evaluación del Desempeño Laboral:

De acuerdo con la literatura revisada, al respecto Chiavenato (1994) menciona que los principales beneficiarios en un proceso de evaluación de desempeño son el individuo, el gerente y la organización.

En relación con los beneficiarios mencionados anteriormente, la evaluación proporciona al jefe una visión clara del desempeño y comportamiento de sus subordinados, basándose en los criterios previamente establecidos para la evaluación. Por lo tanto, la planificación adecuada es fundamental para el proceso de evaluación. Además, la evaluación permite al jefe proponer medidas o planes de acción específicos destinados a mejorar el desempeño de los subordinados. Por último, facilita la comunicación con los subordinados, ya que les brinda información sobre la metodología de evaluación y les ayuda a comprender su propio desempeño.

En cuanto a los subordinados, la evaluación les proporciona una comprensión clara de las expectativas y normas de la empresa en términos de comportamiento y desempeño. También les ayuda a entender cuáles son las expectativas de sus superiores con respecto a su desempeño, así como las metas que deben esforzarse por alcanzar por su cuenta.

Por último, la evaluación del desempeño permite a la organización evaluar el potencial de sus colaboradores a corto, mediano y largo plazo, y definir claramente la contribución de cada empleado. Además, ayuda a identificar a aquellos empleados que requieren capacitación, entrenamiento y desarrollo en áreas específicas, así como a identificar a aquellos colaboradores con las habilidades y capacidades necesarias para ser ascendidos o transferidos a otras áreas de la organización.

1.2.2.4 Métodos de Evaluación del Desempeño Laboral:

En relación con las técnicas de evaluación del desempeño, Rodríguez (2007) propone diversas metodologías, mientras que Chiavenato (1994) menciona el método de la escala gráfica, el cual permite evaluar el desempeño de los colaboradores mediante criterios predefinidos.

El método de la escala gráfica emplea un formato de doble entrada, donde las filas representan los criterios de desempeño a evaluar y las columnas indican los grados o pesos asignados a cada criterio. Estos criterios van desde un desempeño insatisfactorio hasta uno excelente. Si bien este método es fácil de comprender y aplicar, y requiere poco esfuerzo por parte del evaluador, tiene la desventaja de no ofrecer mucha flexibilidad y tender a generalizar los resultados.

Otra técnica mencionada es el método de comparación de pares, el cual compara a los empleados de dos en dos. En una columna se registra el desempeño del colaborador considerado como el mejor, y en base a esta comparación se evalúa al siguiente colaborador. Este método es útil cuando los evaluadores no pueden utilizar otras técnicas más precisas.

Por otro lado, la autoevaluación, como sugiere Rodríguez (2007), permite a los empleados evaluar su propio desempeño, reduciendo la probabilidad de conductas negativas o defensivas. Además, se destaca el método de administración por objetivos, el cual consiste en convertir los objetivos organizacionales en objetivos individuales, estableciendo metas medibles en colaboración con el jefe.

Finalmente, Rodríguez (2007) menciona el centro de evaluación, el cual identifica el talento administrativo futuro mediante técnicas como entrevistas, pruebas psicológicas y ejercicios de trabajo. Este método ayuda a evaluar el potencial de los colaboradores para futuras posiciones administrativas.

1.2.2.5 Dimensiones del Desempeño Laboral:

Campbell (2012) proporciona una detallada referencia de las siguientes dimensiones: comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, mejora continua, organización y administración del tiempo, pensamiento estratégico y enfoque a resultados. Estas dimensiones serán consideradas en el presente trabajo de investigación debido a que ofrecen un enfoque más integral para la evaluación del desempeño laboral.

Para el presente estudio se consideraron las siguientes dimensiones:

1.2.2.5.1 Comunicación

Al respecto, Vilorio (2004) destaca que los individuos pasan parte de su vida interactuando dentro de la organización, donde comparten las actividades operativas, toma de decisiones, liderazgo, valores, normas, políticas y modelos de comunicación.

Así mismo, Rivas (2002) menciona que las organizaciones que están en constante desafío alcanzan a través de la comunicación que las personas identifiquen los procesos administrativos y gerenciales dados, permitiendo una interrelación y *feedback* para lograr resultados o señalar cambios; por lo que se hace necesario tener a la comunicación como eje central de la organización.

Por último, Nosnik (2002) refiere que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar en la organización.

1.2.2.5.2 *Trabajo en Equipo*

Gil (2005) sostiene que el trabajo en equipo genera un amplio volumen de información, conocimientos y habilidades, que son fundamentales para el desarrollo potencial y las competencias de los miembros del equipo.

Dessler (2009) coincide en la importancia del trabajo en equipo, resaltando que la confianza en los individuos es crucial para llevar a cabo las actividades de manera efectiva, subrayando la necesidad de una planificación adecuada.

Por su parte, Gutiérrez (2010) define el trabajo en equipo como la colaboración e interacción de un grupo de personas con el fin de alcanzar objetivos compartidos, destacando la importancia de la unidad de propósito y la contribución de conocimientos, habilidades y acciones de cada miembro.

Finalmente, Robbins & Coulter (2007) describen el trabajo en equipo como un esfuerzo conjunto hacia un objetivo común y específico, donde los miembros aprovechan la sinergia positiva y asumen responsabilidad tanto individual como colectiva.

1.2.2.5.3 *Resolución de Problemas*

Según la Revista de la Facultad de Ingeniería de la UNMSM, la resolución de problemas en el mundo de la empresa abarca decisiones secuenciales donde la elección de una alternativa está predefinida por el contexto y los paradigmas del decisor, se define el objetivo general de diseñar un modelo conceptual que incluya las variables pertinentes para la resolución del problema en la empresa y plantear los elementos de la secuencia de decisión pertinente, con los objetivos específicos de plantear un método alternativo para percibir, definir y resolver el problema.

1.2.2.5.4 *Mejora Continua*

Harrington (1997) manifiesta que la mejora continua es para mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.

Al respecto, Deming (1996) señala que la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que sería llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca.

Según Castillo (1998) las acciones de mejora son aquellas destinadas a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso, estas mejoras se deben reflejar en los indicadores del proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico.

1.2.2.5.5 *Organización y Administración del Tiempo*

Davidson (2000) relata que la administración del tiempo empezó básicamente con los trabajos de Frederick Taylor y Frank Gilbert con estudios de tiempo y actividad en el intento de obtener mayor productividad de los trabajadores por medio de un examen de profundidad de sus lugares de trabajo, actividades y recursos disponibles.

Al respecto, Ramirez (2007) menciona que la capacidad de gestionar bien el tiempo es una habilidad que las empresas valoran cada vez más en los trabajadores, ya que este factor mejora la productividad y la competitividad de la organización.

1.2.2.5.6 *Pensamiento Estratégico*

En relación con este tema, Sanabria (2005) plantea que el pensamiento estratégico está ligado al análisis del entorno, a su alineamiento con los recursos, capacidades y habilidades de la organización y con la generación de alternativas estratégicas que modifiquen positivamente el estado actual de la misma.

También, Ohmae (2004) propone el análisis como punto crítico de partida para el pensamiento estratégico, y es que el estratega debe estar en capacidad de analizar la situación descomponiéndola en sus elementos constitutivos, para así lograr descifrar, entender y determinar la esencia y el significado de sus elementos, con la finalidad de lograr la maximización de ventajas y responder con flexibilidad a los cambios del entorno organizacional.

Finalmente, Dugan (2007) señala que la intuición estratégica funciona especialmente para tomar decisiones en situaciones desconocidas.

1.2.2.5.7 Enfoque a Resultados

Alvarez (2012) define el modelo como una propuesta de gestión moderna, dinámica y transparente, centrada en la administración de recursos para cumplir con acciones estratégicas.

Por otro lado, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2002, como se citó por Figueroa, 2012) lo describe como una estrategia de gestión general destinada a lograr cambios significativos en el funcionamiento de las organizaciones, con el objetivo de mejorar el rendimiento y los resultados.

1.3. Definición de Términos Básicos

1.3.1. Clima Organizacional

Son las cualidades del ambiente laboral y cómo lo percibe el personal considerando la estructura, los procesos, relaciones interpersonales y todos los factores intervinientes dentro de un determinado contexto laboral, los cuales influyen activamente en el rendimiento de los colaboradores.

1.3.2. Desempeño Laboral

Comportamientos observables y medibles de los colaboradores mediante los cuales se busca obtener un trabajo eficaz, eficiente y promover una mejora continua para lograr los objetivos institucionales planteados.

1.3.3. Mejora Continua

Según García (2003), la mejora continua es una de las principales herramientas para aumentar la competitividad de la organización. Consiste en buscar constantemente formas de mejorar incrementalmente procesos, productos o servicios, lo que implica identificar áreas de mejora e implementar cambios para lograr eficiencia y calidad en la organización.

1.3.4. Pensamiento Estratégico

Al respecto, Jatar (2002) menciona que la gestión estratégica se refiere al uso de la intuición y el análisis para estar preparados para el futuro y entender el entorno como parte de un sistema complejo para lograr una gestión exitosa. Además, se relaciona con la habilidad de una persona u organización para realizar un análisis constructivo y sistemático de su entorno, identificar objetivos a largo plazo y desarrollar planes de acción efectivos. Finalmente, implica una adaptación continua al entorno cambiante.

1.3.5. Resolución de Problemas

Para Gagné (1965), la resolución de problemas es el proceso mediante el cual se clarifica una situación incierta y requiere la aplicación de conocimientos y procedimientos por parte del solucionador. Además, podemos mencionar que es un proceso para encontrar soluciones efectivas y superar desafíos en diversas situaciones.

1.3.6. Enfoque de Resultados

Milanesi (2018) describe el enfoque por resultados como un estilo de gestión que utiliza información de desempeño para tomar decisiones organizacionales adecuadas. Es importante

destacar que este enfoque se centra en la consecución de metas y objetivos específicos, priorizando la eficiencia y eficacia dentro de la organización.

1.3.7. Trabajo en Equipo

Macedo et al. (2005) señalan que el trabajo en equipo es una forma organizada de trabajo que involucra la motivación, la participación, la comunicación y el liderazgo, todo ello implementado para alcanzar objetivos específicos. Además, se entiende como la colaboración coordinada de un grupo de personas con el fin de lograr un objetivo común. Esto implica aprovechar las fortalezas individuales para obtener resultados que superen la mera suma de los aportes individuales.

1.3.8. Dimensión

Soto (2018) define las subvariables como elementos que detallan el comportamiento de la variable de estudio. Se refieren a características específicas que se utilizan para evaluar una investigación. Estas subvariables son elementos clave que facilitan una comprensión más completa del problema planteado.

1.3.9. Indicador

Guillén (2020) considera que las subvariables son unidades de medida y componentes trascendentales de la dimensión. Se entienden como herramientas importantes para medir y analizar diversos aspectos de la investigación.

1.3.10. Variable

Según Grau (2004), la variable se considera como una propiedad que puede adquirir diferentes valores en un conjunto determinado y cuya variación es susceptible de ser medida. También es considerada como un elemento fundamental en la investigación, ya que permite recopilar datos, analizar patrones y obtener resultados que ayuden a responder las preguntas de la investigación.

CAPÍTULO II: HIPOTESIS Y VARIABLES

2.1. Formulación de Hipótesis Principal y Derivadas

2.1.1. *Hipótesis General*

Existe una relación significativa entre el Clima organizacional y el Desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos” de la provincia de San Marcos, año 2020.

2.1.2. *Hipótesis Específicas*

- Existe relación entre el clima organizacional y la dimensión Comunicación en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos” de la provincia de San Marcos, año 2020.
- Existe relación entre el clima organizacional y la dimensión Trabajo en equipo en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos” de la provincia de San Marcos, año 2020.

- Existe relación entre el clima organizacional y la dimensión Resolución de problemas en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos” de la provincia de San Marcos, año 2020.
- Existe relación entre el clima organizacional y la dimensión Mejora continua en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos” de la provincia de San Marcos, año 2020.
- Existe relación entre el clima organizacional y la dimensión Organización y administración del tiempo en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos” de la provincia de San Marcos, año 2020.
- Existe relación entre el clima organizacional y la dimensión Pensamiento estratégico en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos” de la provincia de San Marcos, año 2020.
- Existe relación entre el clima organizacional y la dimensión Enfoque a resultados en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos” de la provincia de San Marcos, año 2020.

2.2. Variables y Definición Operacional

2.2.1. *Clima Organizacional*

Cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en el comportamiento de los empleados. (Chiavenato, 2000).

Tabla 1*Operacionalización de la Variable Clima Organizacional*

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Estructura	Nivel de percepción acerca de la estructura organizativa, reglamento y política de la organización	1,2
Responsabilidad	Nivel de autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo 3,4	3,4
Recompensa	Nivel de percepción sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho	5,6,7
Desafío	Grado de aceptación de riesgos calculados para lograr los objetivos propuestos	8,9,10
Relaciones	Nivel de percepción acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales	11,12
Cooperación	Nivel de percepción sobre la existencia de ayuda por parte de los directivos y personal	13, 14
Estándares	Nivel de percepción acerca del énfasis sobre el rendimiento profesional	15,16
Conflictos	Grado de aceptación de opiniones discrepantes y solución de problemas	17,18
Identidad	Grado de pertenencia a la organización	19,20

2.2.2. Desempeño Laboral

Acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para lograr los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de competencias de cada individuo y nivel de contribución a la empresa. Montejo (2009).

Tabla 2*Operacionalización de la Variable Desempeño Laboral*

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Comunicación	Nivel de percepción sobre el manejo y comunicación de la información de manera efectiva y asertiva	1,2,3,4
Trabajo en equipo	Nivel de desempeño, motivación conocimiento y reconocimiento acerca de la organización	5,6,7,8
Resolución de problemas	Nivel de percepción sobre la toma de decisiones, flexibilidad y disposición de cambio en situaciones complicadas	9,10,11,12
Mejora continua	Mejora continua Nivel de percepción sobre nuevos procesos, resistencia al cambio e innovación.	13,14,15
Organización y administración	Nivel de percepción acerca del establecimiento del tiempo de prioridades, uso efectivo del tiempo y uso eficiente de los recursos asignados	16,17,18
Pensamiento estratégico	Nivel de percepción sobre sus decisiones, objetivos y acciones estratégicas en la organización	19,20,21,22
Enfoque a resultados	Nivel de percepción acerca de los estándares de desempeño y logro de metas individuales.	23,24,25

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño Metodológico

La investigación tuvo un alcance descriptivo, ya que se describieron las características de la muestra estudiada, considerando las variables y dimensiones propuestas. Se empleó el método deductivo, basado en la lógica y la demostración para probar la validez de la hipótesis. Además, se optó por un enfoque cuantitativo, cumpliendo de forma sistemática y secuencial con pasos y actividades planificadas. En cuanto al diseño, se trató de un estudio no experimental, dado que no se realizaron manipulaciones sobre el personal de la muestra que pudieran alterar el valor de las variables de estudio.

Es importante señalar que el estudio fue de carácter correlacional, ya que se utilizaron pruebas estadísticas para evaluar la correlación entre las variables de estudio y su utilidad, como mencionan Hernández-Sampieri et al. (2014). Esto implicó comprender cómo puede comportarse un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas.

3.2. Diseño Muestral

3.2.1. *Unidad de Estudio*

Personal que laboró en la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos” año 2020

3.2.2. *Población - Muestra*

Se seleccionó como población-muestra a los 53 trabajadores que desempeñaron sus labores en la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos” durante el año 2020, incluyendo directivos, jefes de áreas, personal CAS, personal administrativo y de servicio. Para garantizar la representatividad de la muestra y preservar la integridad de la población, se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia.

Según lo señalado por Hurtado (1998), en poblaciones pequeñas o finitas, no se selecciona muestra alguna para no afectar la validez de los resultados. Por lo tanto, en el presente estudio no se aplicó ningún tipo de muestreo debido al tamaño limitado de la población.

3.2.3. *Criterios de Inclusión y Exclusión*

Criterios de Inclusión

Entre los criterios que se consideraron tenemos: trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local, trabajadores que desean participar en el estudio y trabajadores con más de un año de antigüedad.

Criterios de Exclusión

En relación con los criterios de exclusión, se consideraron: trabajadores que no desean participar en el estudio y trabajadores con menos de un año de antigüedad.

3.3. Técnicas de Recolección de Datos

La técnica para emplear para la recolección de datos fue la encuesta, la misma que contó con sus instrumentos que es el cuestionario escrito para cada variable.

3.3.1. Validez

La validez se sustentó por Juicio de Expertos para determinar el constructo, así como el contenido del instrumento a utilizar en el recojo de datos.

3.3.2. Confiabilidad

Se usó Alpha de Cronbach para determinar la confiabilidad de los ítems establecidos en el instrumento de recojo de información. (Ver Anexo 3)

3.4. Técnicas Estadísticas para el Procesamiento de Información

Coeficiente r de Spearman: Para establecer la significancia de la correlación entre las variables propuestas en la investigación, el coeficiente se halló mediante el uso del programa estadístico SPSS versión 25, que también se usará para la obtención del Alpha de Cronbach en la validación de los instrumentos utilizados. Luego de la prueba de normalidad se precisó que fue una prueba no paramétrica, razón por la cual se utilizó Spearman. Finalmente, se usó de MS Excel para el procesamiento de los datos obtenidos.

3.5. Aspectos Éticos

La investigación se adhirió estrictamente a los principios de igualdad, sin discriminación alguna por género, raza, credo, condición social o laboral, asegurando así un trato equitativo hacia todos los encuestados. Además, se procesó la información de manera rigurosa, evitando cualquier forma de manipulación, ya sea casual o intencional.

Se garantizó la confidencialidad de los participantes, protegiendo la privacidad de sus identidades y evitando cualquier divulgación no autorizada de la información obtenida. Asimismo, se respetaron los derechos de los autores cuyas publicaciones se utilizaron en la elaboración del marco teórico, incluyendo una adecuada referencia bibliográfica de las mismas en el presente estudio.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Resultados descriptivos

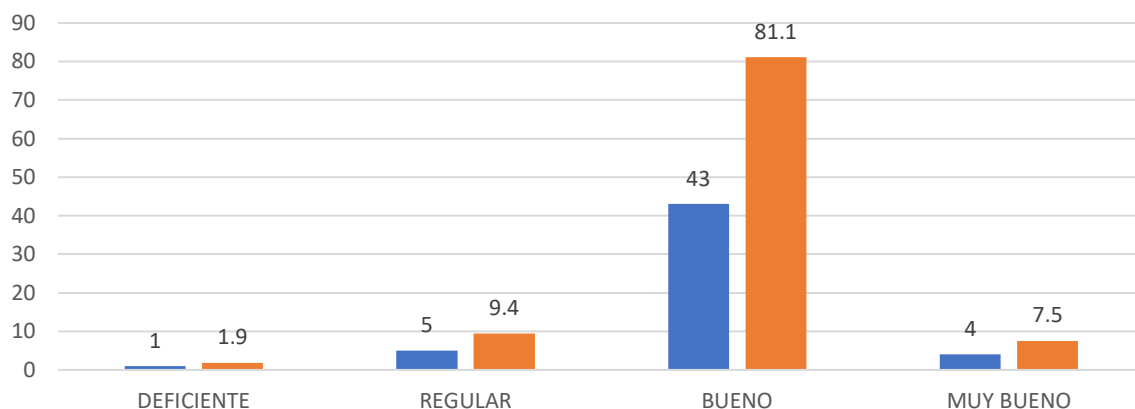
- Variable 1

Los resultados obtenidos en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos”, en relación con la variable 1: Clima organizacional fueron los siguientes:

Tabla 3

Niveles de Percepción del Clima Organizacional

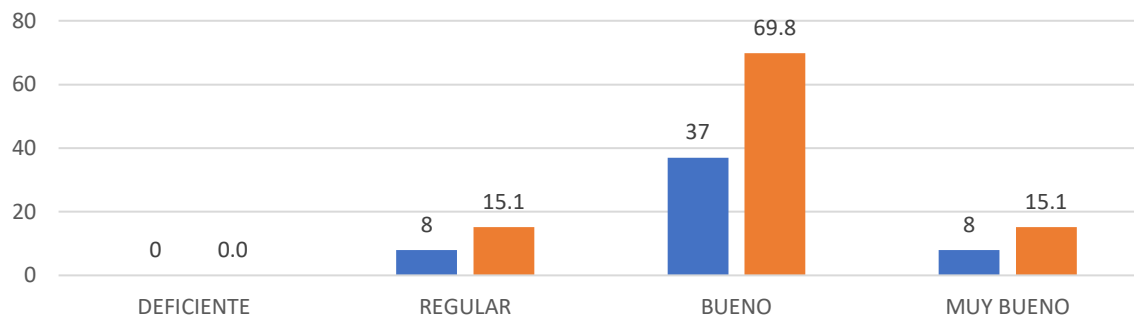
Clima organizacional	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	1.9%
Regular	5	9.4%
Bueno	43	81.1%
Muy bueno	4	7.5%
Total	53	100.0%

Figura 1*Niveles de Percepción del Clima Organizacional*

En la Tabla 3 y la Figura 1 se observó que el 81.1% del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local San Marcos presentó un nivel de clima organizacional considerado como bueno, mientras que el 9.4% mostró un nivel regular y solo el 1.9% tuvo un nivel deficiente.

Tabla 4*Niveles de Percepción de la Estructura Organizacional*

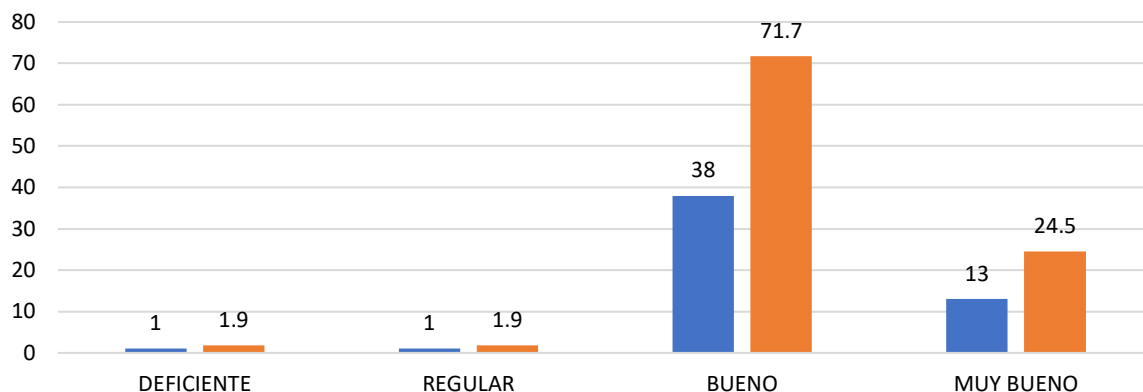
Estructura	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0.0%
Regular	8	15.1%
Bueno	37	69.8%
Muy bueno	8	15.1%
Total	53	100.0%

Figura 2*Niveles de Percepción de la Estructura Organizacional*

En la Tabla 4 y la Figura 2 se observa que el 69.8% del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local San Marcos tuvo un nivel considerado como Bueno en cuanto a su percepción de la estructura organizacional. Por otro lado, el 15.1% mostró un nivel Regular, mientras que otro 15.1% tuvo un nivel catalogado como Muy bueno.

Tabla 5*Niveles de Percepción de la Responsabilidad*

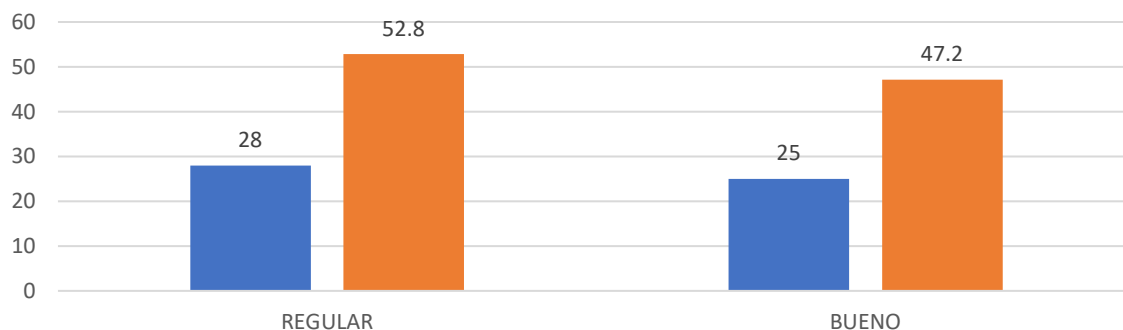
Responsabilidad	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	1.9%
Regular	1	1.9%
Bueno	38	71.7%
Muy bueno	13	24.5%
Total	53	100.0%

Figura 3*Niveles de Percepción de la Responsabilidad*

En la Tabla 5 y la Figura 3 se observó que el 71% del personal tenía un buen nivel de responsabilidad, mientras que el 24% tenía un nivel muy bueno de responsabilidad. Solo el 1.9% consideró que su nivel era deficiente y otro 1.9% lo calificó como regular.

Tabla 6*Niveles de Percepción de la Recompensa*

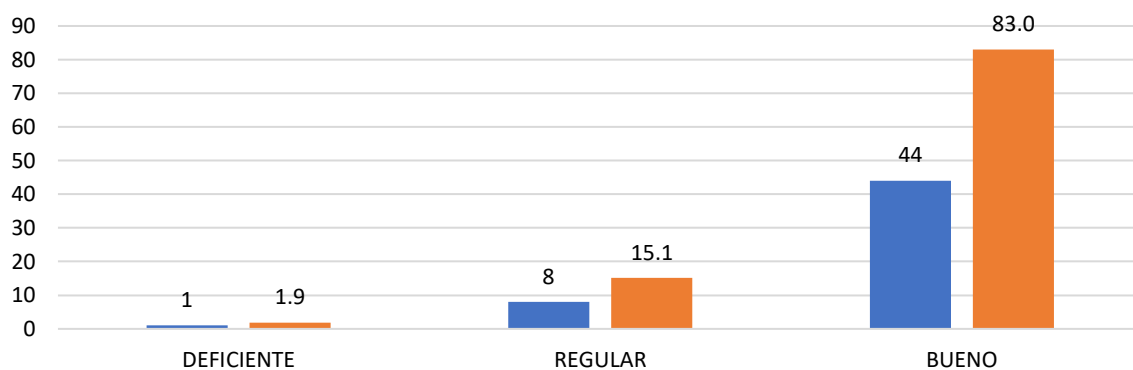
Recompensa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	28	52.8%
Bueno	25	47.2%
Total	53	100.0%

Figura 4*Niveles de Percepción de la Recompensa*

En la Tabla 6 y la Figura 4 se observó que el 52.8% del personal consideraba que la recompensa recibida por el trabajo bien hecho era regular, mientras que el 47.2% la consideraba buena.

Tabla 7*Niveles de Percepción del Desafío*

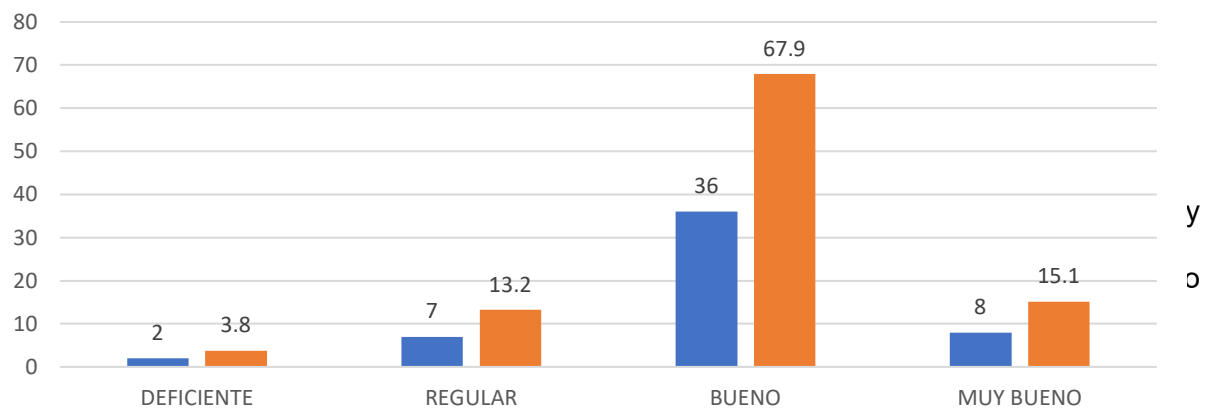
Desafío	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	1.9%
Regular	8	15.1%
Bueno	44	83.0%
Total	53	100.0%

Figura 5*Niveles de Percepción del Desafío en el Personal*

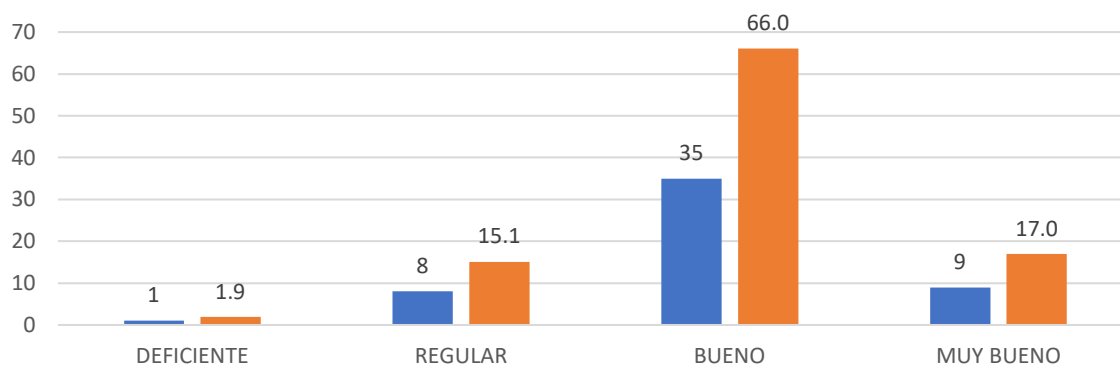
En la Tabla 7 y la Figura 5 se observó que el 83.0% consideraba que el grado de desafío para lograr los objetivos propuestos era bueno, el 15.1% creía que era regular y el 1.9% manifestaba que era deficiente.

Tabla 8*Niveles de Percepción de las Relaciones*

Relaciones	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	2	3.8%
Regular	7	13.2%
Bueno	36	67.9%
Muy bueno	8	15.1%
Total	53	100.0%

Figura 6*Niveles de Percepción de las Relaciones***Tabla 9***Niveles de Percepción sobre Cooperación*

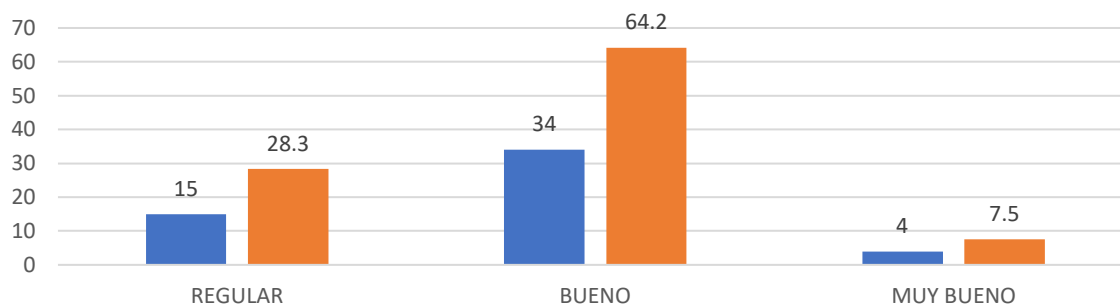
Cooperación	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	1.9%
Regular	8	15.1%
Bueno	35	66.0%
Muy bueno	9	17.0%
Total	53	100.0%

Figura 7*Niveles de Percepción sobre Cooperación*

En la Tabla 9 y la Figura 7 se observó que el 66% consideraba que la ayuda por parte de los directivos y personal era buena, el 17% manifestaba que era muy buena y solo el 1.9% consideraba que era deficiente.

Tabla 10*Niveles de Percepción acerca de los Estándares*

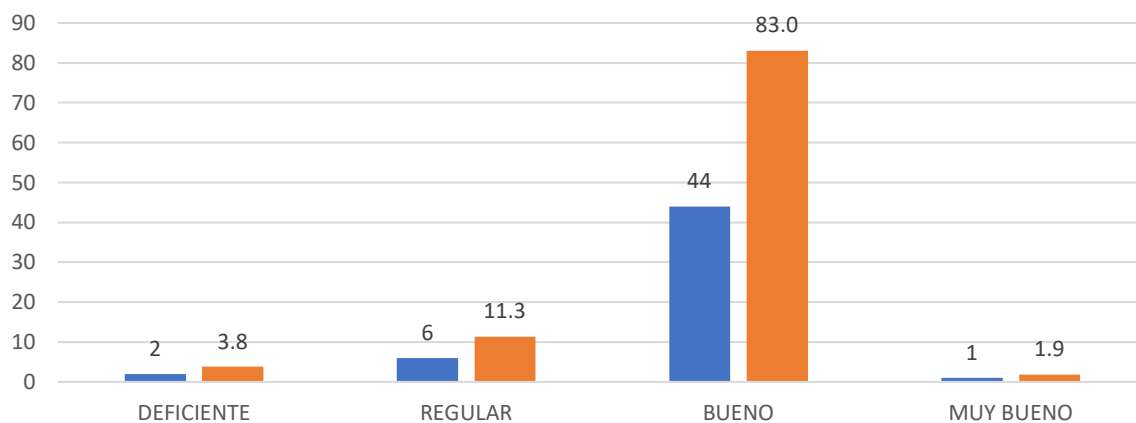
Estándares	Frecuencia	Porcentaje
Regular	15	28.3%
Bueno	34	64.2%
Muy bueno	4	7.5%
Total	53	100.0%

Figura 8*Niveles de Percepción acerca de los Estándares*

En la Tabla 10 y la Figura 8 se observó que el 64.2% consideraba que su estándar era bueno y el 7.5% creía que era muy bueno, mientras que el 28.3% consideraba que su estándar era regular.

Tabla 11*Niveles de Percepción de los Conflictos*

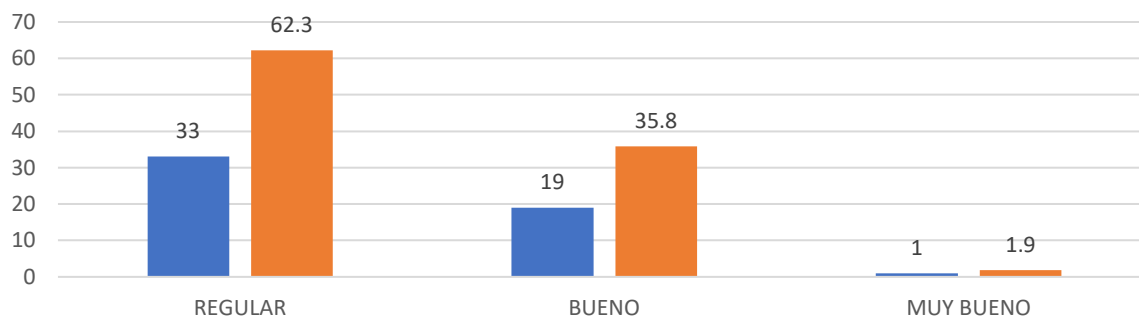
Conflictos	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	2	3.8%
Regular	6	11.3%
Bueno	44	83.0%
Muy bueno	1	1.9%
Total	53	100.0%

Figura 9*Niveles de percepción de los conflictos*

En la Tabla 11 y la Figura 9 se observó que el 83.0% presentó un nivel de percepción de los conflictos considerado como Bueno, mientras que el 11.3% mostró un nivel de percepción Regular, el 3.8% tuvo un nivel de percepción Deficiente y solo el 1.9% presentó un nivel de percepción Muy Bueno.

Tabla 12*Niveles de Percepción de la Identidad*

Identidad	Frecuencia	Porcentaje
Regular	33	62.3%
Bueno	19	35.8%
Muy bueno	1	1.9%
Total	53	100.0%

Figura 10*Niveles de percepción de la identidad*

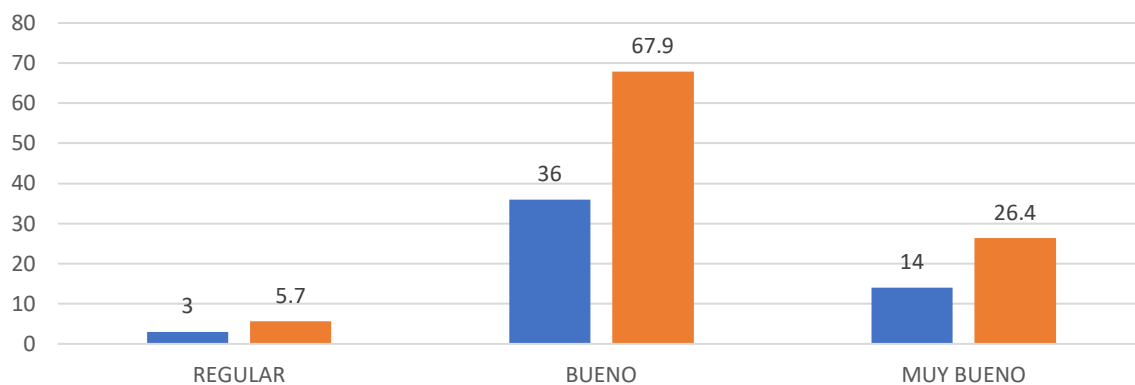
En la Tabla 12 y la Figura 10 se observó que el 62.3% del personal presentó un grado de identificación con la institución considerado como regular, mientras que el 35.8% creyó que era bueno y solo el 1.9% consideró que era muy bueno.

- Variable 2:

Los resultados obtenidos respecto a la variable 2: Desempeño Laboral, fueron los siguientes:

Tabla 13*Niveles de Percepción de Desafío Laboral*

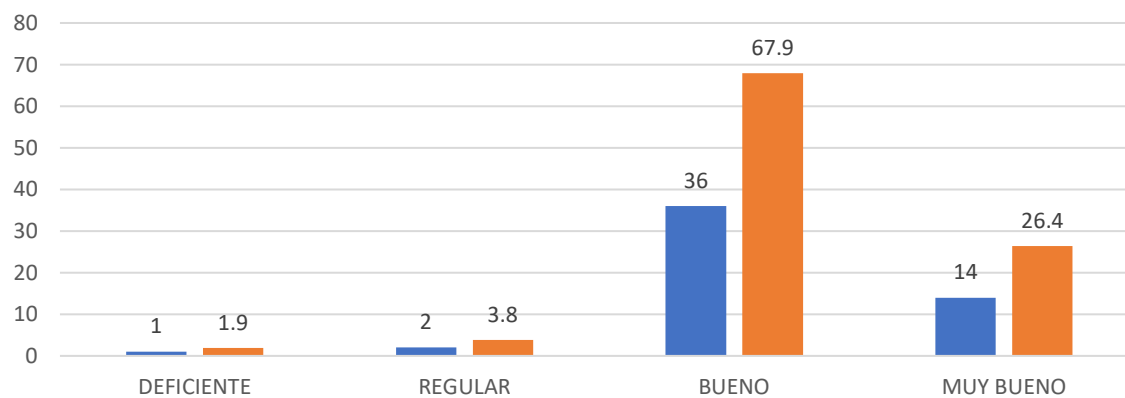
Desempeño laboral	Frecuencia	Porcentaje
Regular	3	5.7%
Bueno	36	67.9%
Muy bueno	14	26.4%
Total	53	100.0%

Figura 11*Niveles de percepción del desempeño laboral*

En la Tabla 13 y la Figura 11 se observó que el 67.9% del nivel de desempeño laboral fue considerado como bueno, el 26.4% como muy bueno y el 5.7% lo consideró como regular.

Tabla 14*Niveles de Percepción sobre la Comunicación*

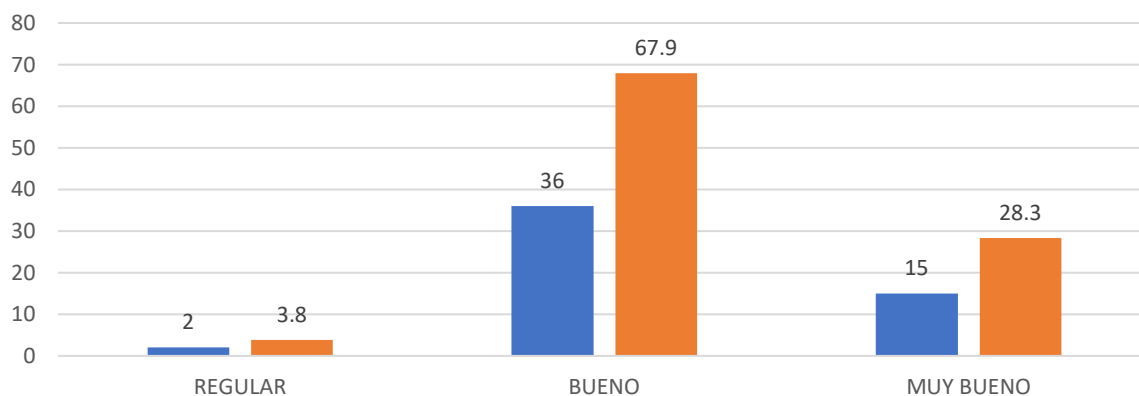
Comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	1.9 %
Regular	2	3.8 %
Bueno	36	67.9 %
Muy bueno	14	26.4 %
Total	53	100.0 %

Figura 12*Niveles de percepción sobre la comunicación*

En la Tabla 14 y la Figura 12 se observó que el 67.9% del personal manifestó un nivel de percepción sobre la comunicación como bueno, el 26.4% consideró que era muy bueno, y el 1.9% indicó que era deficiente.

Tabla 15*Niveles de Percepción del Trabajo en Equipo*

Trabajo en equipo	Frecuencia	Porcentaje
Regular	2	3.8%
Bueno	36	67.9%
Muy bueno	15	28.3%
Total	53	100.0%

Figura 13*Niveles de percepción del trabajo en equipo*

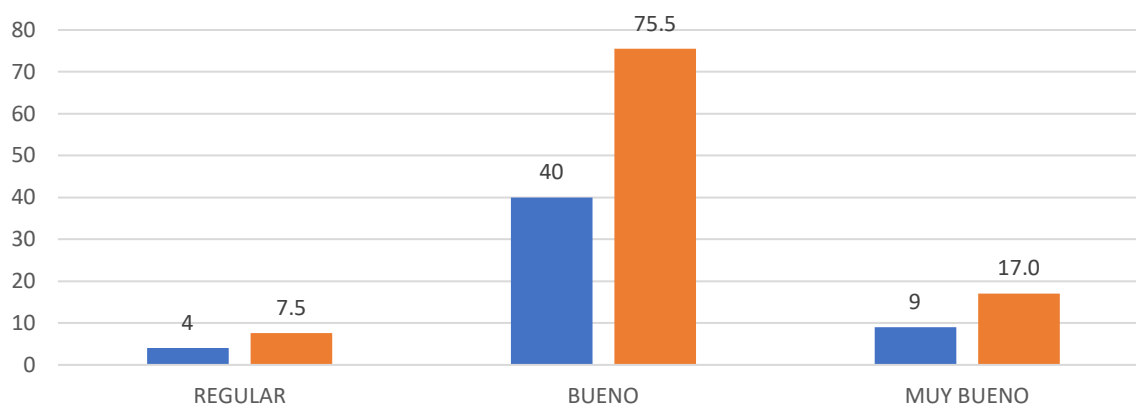
En la Tabla 15 y la Figura 13 se observó que el 67.9% del personal tuvo un nivel de percepción del trabajo en equipo clasificado como bueno, el 28.3% consideró que era muy bueno y solo el 3.8% lo calificó como regular.

Tabla 16*Niveles de Percepción sobre la Resolución de Problemas*

Resolución de problemas	Frecuencia	Porcentaje
Regular	4	7.5 %
Bueno	40	75.5%
Muy bueno	9	17.0%
Total	53	100.0%

Figura 14

Niveles de percepción sobre la resolución de problemas

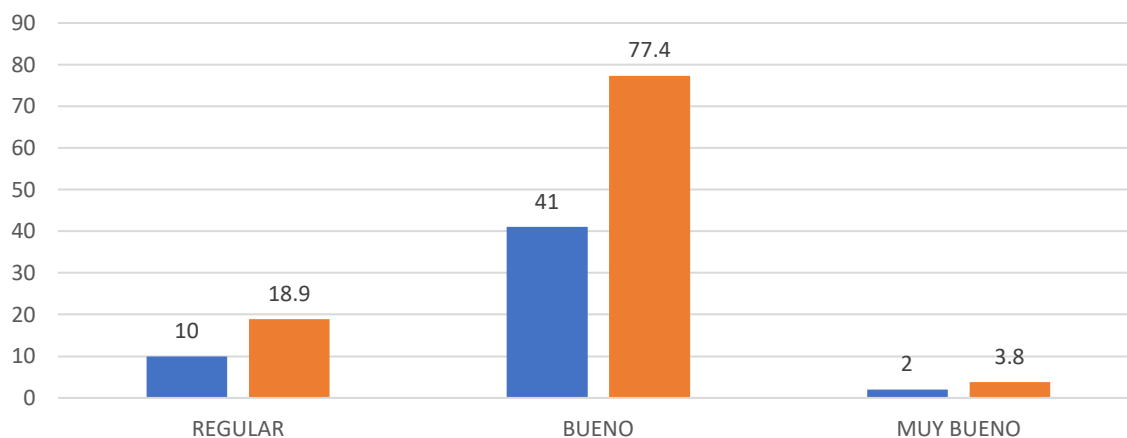


En la Tabla 16 y la Figura 14 se observó que el 75.5% del personal percibió que la resolución de problemas era buena, el 17.0% la consideró muy buena y solo el 7.5% la percibió como regular.

Tabla 17

Niveles de Percepción sobre Mejora Continua

Mejora continua	Frecuencia	Porcentaje
Regular	10	18.9%
Bueno	41	77.4%
Muy bueno	2	3.8%
Total	53	100.0%

Figura 15*Niveles de percepción sobre mejora continua*

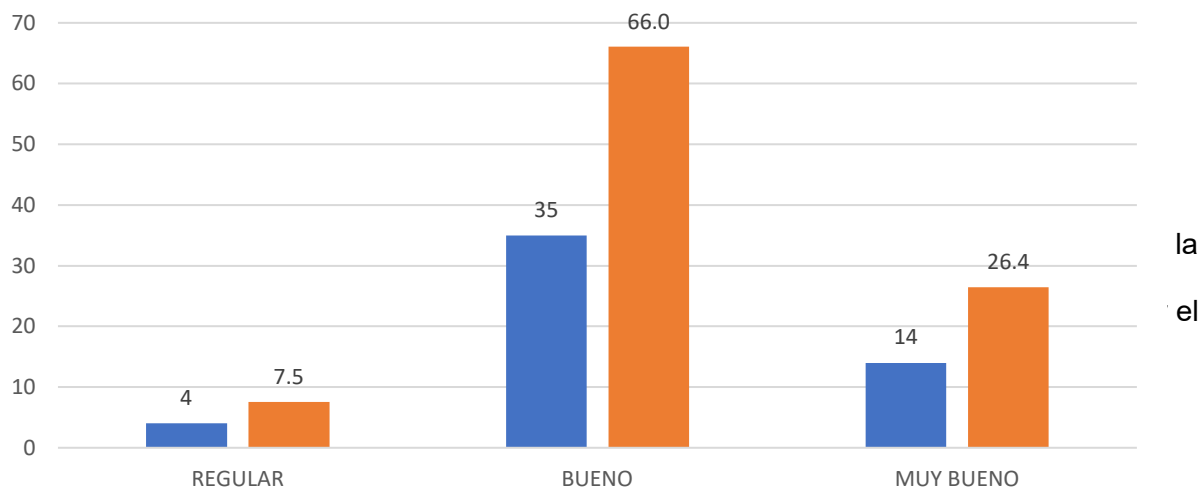
En la Tabla 17 y la Figura 15 se observó que el 77.4% del personal percibió que la mejora continua era buena, el 18.9% lo consideró regular y solo el 3.8% lo percibió como muy buena.

Tabla 18*Niveles de Percepción acerca de la Organización y Administración el Tiempo*

Organización y administración del tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Regular	4	7.5%
Bueno	35	66.0%
Muy bueno	14	26.4%
Total	53	100.0%

Figura 16

Niveles de percepción acerca de la organización y administración el tiempo

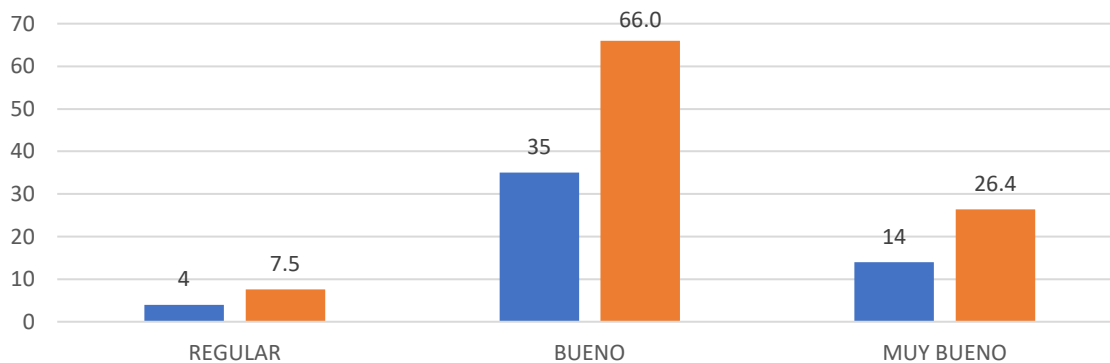
**Tabla 19**

Niveles de Percepción sobre el Pensamiento Estratégico

Pensamiento estratégico	Frecuencia	Porcentaje
Regular	4	7.5 %
Bueno	35	66.0 %
Muy bueno	14	26.4 %
Total	53	100.0 %

Figura 17

Niveles de percepción sobre el pensamiento estratégico



En la Tabla 20 y la Figura 17 se observó que el 66.0% del personal percibió que su pensamiento estratégico era bueno, el 26.4% lo consideró muy bueno y el 7.5% lo percibió como regular.

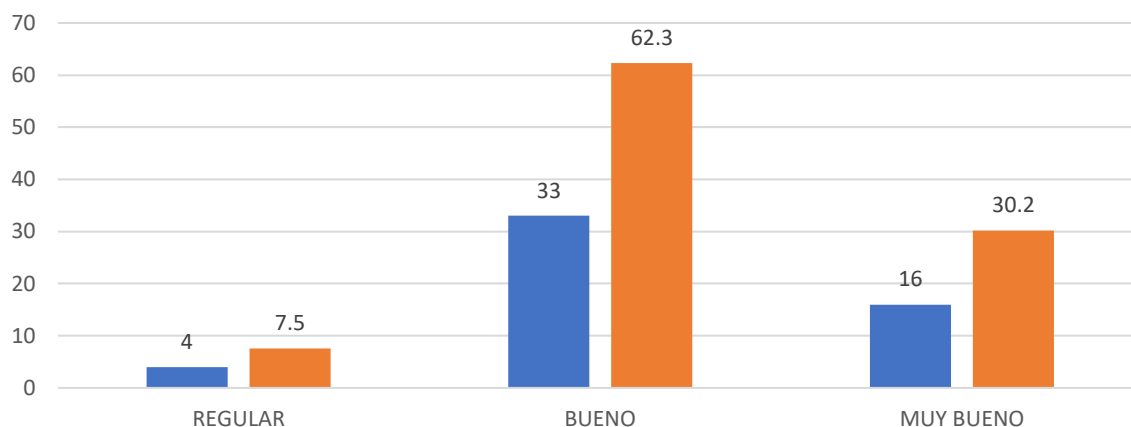
Tabla 20

Niveles de Percepción acerca en Enfoque de Resultados

Enfoque de resultados	Frecuencia	Porcentaje
Regular	4	7.5
Bueno	33	62.3
Muy bueno	16	30.2
Total	53	100.0

Figura 18

Niveles de percepción acerca del Enfoque de Resultados



En la Tabla 20 y la Figura 18 se observó que el 62.3% del personal consideró que el enfoque de resultados era bueno, el 30.2% lo consideró muy bueno y el 7.5% lo percibió como regular.

Tabla 21

Descripción de la Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral

		Desempeño laboral			Total
		Regular	Bueno	Muy bueno	
Clima organizacional	Deficiente	0	1	0	1
		0.0%	1.9%	0.0%	1.9%
	Regular	1	4	0	5
		1.9%	7.5%	0.0%	9.4%
Bueno	2	31	10	43	
	3.8%	58.5%	18.9%	81.1%	
Muy bueno	0	0	4	4	
	0.0%	0.0%	7.5%	7.5%	
Total		3	36	14	53
		5.7%	67.9%	26.4%	100.0%

El 81.1% de los trabajadores que mencionaron tener un buen clima organizacional, el 58.5% también afirmaron tener un buen desempeño laboral. Además, el 18.9% mencionó tener un muy buen desempeño laboral, mientras que solo el 3.8% indicó que su desempeño laboral era regular.

Tabla 22

Descripción de la Relación entre el Clima Organizacional y la Dimensión Comunicación

		COMUNICACION				
		DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	Total
CLIMA ORGANIZACIONAL	DEFICIENTE	1	0	0	0	1
		1.9%	0.0%	0.0%	0.0%	1.9%
	REGULAR	0	1	4	0	5
		0.0%	1.9%	7.5%	0.0%	9.4%
	BUENO	0	1	31	11	43
	0.0%	1.9%	58.5%	20.8%	81.1%	
	MUY BUENO	0	0	1	3	4
		0.0%	0.0%	1.9%	5.7%	7.5%
Total		1	2	36	14	53
		1.9%	3.8%	67.9%	26.4%	100.0%

Del 81.1% de los trabajadores que mencionaron tener un buen clima organizacional, el 58.5% afirmó tener una buena comunicación, el 20.8% sostuvo que tuvo una muy buena comunicación, y solo el 1.9% mencionó que la comunicación era regular.

Tabla 23

Descripción de la Relación entre el Clima Organizacional y la Dimensión Trabajo en Equipo

		TRABAJO EN EQUIPO			
		REGULAR	BUENO	MUY BUENO	Total
CLIMA ORGANIZACIONAL	DEFICIENTE	1 1.9%	0 0.0%	0 0.0%	1 1.9%
	REGULAR	1 1.9%	2 3.8%	2 3.8%	5 9.4%
	BUENO	0 0.0%	33 62.3%	10 18.9%	43 81.1%
	MUY BUENO	0 0.0%	1 1.9%	3 5.7%	4 7.5%
Total	2 3.8%	36 67.9%	15 28.3%	53 100.0%	

El 81.1% de los trabajadores mencionó que el clima organizacional es bueno. De ellos, el 62.3% también tuvieron un buen trabajo en equipo y el 18.9% un muy buen trabajo en equipo.

Tabla 24

Descripción de la relación entre el clima organizacional y la dimensión resolución de problemas

		RESOLUCION DE PROBLEMAS			
		REGULAR	BUENO	MUY BUENO	Total
CLIMA ORGANIZACIONAL	DEFICIENTE	0 0.0%	1 1.9%	0 0.0%	1 1.9%
	REGULAR	1 1.9%	4 7.5%	0 0.0%	5 9.4%
	BUENO	3 5.7%	33 62.3%	7 13.2%	43 81.1%

RESOLUCION DE PROBLEMAS				
	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	Total
MUY BUENO	0	2	2	4
	0.0%	3.8%	3.8%	7.5%
Total	4	40	9	53
	7.5%	75.5%	17.0%	100.0%

El 81.1% de los trabajadores mencionó que el clima organizacional es bueno. De ellos, el 62.3% dijo tener una buena resolución de problemas, el 13.2% una muy buena resolución de problemas y el 5.7% una resolución de problemas regular.

Tabla 25

Descripción de la relación entre el clima y la dimensión mejora continua

MEJORA CONTINUA					
		REGULAR	BUENO	MUY BUENO	Total
CLIMA ORGANIZACIONAL	DEFICIENTE	0	1	0	1
		0.0%	1.9%	0.0%	1.9%
	REGULAR	1	4	0	5
		1.9%	7.5%	0.0%	9.4%
	BUENO	9	32	2	43
		17.0%	60.4%	3.8%	81.1%
	MUY BUENO	0	4	0	4
		0.0%	7.5%	0.0%	7.5%
Total		10	41	2	53
		18.9%	77.4%	3.8%	100.0%

El 81.1% mencionó que el clima organizacional es bueno. De ellos, el 60.4% manifestó que su mejora continua también es buena, el 17% dijo que es regular y el 3.8% que es muy buena.

Tabla 26

Descripción de la relación el clima organizacional y la dimensión administración del tiempo

		ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO			
		REGULAR	BUENO	MUY BUENO	Total
CLIMA ORGANIZACIONAL	DEFICIENTE	0	0	1	1
		0.0%	0.0%	1.9%	1.9%
	REGULAR	1	4	0	5
		1.9%	7.5%	0.0%	9.4%
	BUENO	3	31	9	43
		5.7%	58.5%	17.0%	81.1%
	MUY BUENO	0	0	4	4
		0.0%	0.0%	7.5%	7.5%
Total		4	35	14	53
		7.5%	66.0%	26.4%	100.0%

El 81.1% manifestó que el clima organizacional es bueno. De ellos, el 58.5% mencionó que su organización y administración del tiempo también es buena, el 17.0% dijo que es muy buena y el 5.7% que es regular.

Tabla 27

Descripción de la relación entre el clima organizacional y la dimensión pensamiento estratégico

		PENSAMIENTO ESTRATEGICO			
		REGULAR	BUENO	MUY BUENO	Total
CLIMA ORGANIZACIONAL	DEFICIENTE	0	1	0	1
		0.0%	1.9%	0.0%	1.9%
	REGULAR	2	3	0	5
		3.8%	5.7%	0.0%	9.4%
	BUENO	2	31	10	43
		3.8%	58.5%	18.9%	81.1%
	MUY BUENO	0	0	4	4
		0.0%	0.0%	7.5%	7.5%
Total		4	35	14	53
		7.5%	66.0%	26.4%	100.0%

El 81.1% mencionó que el clima organizacional es bueno. De ellos, el 58.5% dijo que su pensamiento estratégico también es bueno, el 18.9% mencionó que su pensamiento estratégico es muy bueno y el 3.8% que es regular.

Tabla 28

Descripción de la relación entre el clima organizacional y la dimensión enfoque a resultados

		ENFOQUE DE RESULTADOS			
		REGULAR	BUENO	MUY BUENO	Total
CLIMA ORGANIZACIONAL	DEFICIENTE	0	0	1	1
		0.0%	0.0%	1.9%	1.9%
	REGULAR	2	3	0	5
		3.8%	5.7%	0.0%	9.4%

ENFOQUE DE RESULTADOS				
	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	Total
BUENO	2	30	11	43
	3.8%	56.6%	20.8%	81.1%
MUY BUENO	0	0	4	4
	0.0%	0.0%	7.5%	7.5%
Total	4	33	16	53
	7.5%	62.3%	30.2%	100.0%

El 81.1% de los trabajadores manifestó que el clima organizacional es bueno. De ellos, el 56.6% dijo que su enfoque a resultados también es bueno, el 20.8% muy bueno y el 3.8% regular.

4.2 Comprobación de Hipótesis

4.2.1. Hipótesis General

H0 : No existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local "San Marcos"

H1 : Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local "San Marcos"

- Nivel de significancia = 0,05
- Regla de decisión: Si p valor <0,05 entonces se procede a rechazar la H0

Tabla 29

Correlación de Spearman entre clima organizacional y desempeño laboral

Rho de Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	Desempeño laboral
			,450**
		<i>p-valor</i>	0.001
		N	53

Se observó en la tabla 29 una correlación moderada y directa ($\rho = 0.45$), además de un valor de significancia ($p = 0.001 < 0.05$) entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Por lo tanto, existe una relación débil pero significativa.

- Hipótesis específica 1

H0 : No existe relación significativa entre el clima organizacional y Desempeño Laboral (Dimensión comunicación) en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos”

H1 : Existe relación significativa entre el clima organizacional y Desempeño Laboral (Dimensión comunicación) en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos”

- Nivel de significancia = 0,05
- Regla de decisión: Si p valor $< 0,05$ entonces se procede a rechazar la H0

Tabla 30

Correlación de Spearman entre el clima organizacional y Desempeño Laboral (Dimensión Comunicación)

			Comunicación
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,443**
		<i>p-valor</i>	0.001
		N	53

La tabla 30 mostró correlación una moderada y directa ($\rho = 0,443$) y un valor de significancia ($p = 0,001 < 0,05$) entre el clima organizacional y Desempeño Laboral (Dimensión comunicación). Por lo tanto, existe relación débil significativa.

- Hipótesis específica 2

H0 : No existe relación significativa entre el clima organizacional y Desempeño Laboral (dimensión trabajo en equipo) en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos”

H1 : Existe relación significativa entre el clima organizacional y Desempeño Laboral (dimensión trabajo en equipo) en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos”

- Nivel de significancia = 0,05
- Regla de decisión: Si p valor $< 0,05$ entonces se procede a rechazar la H0

Tabla 31

Correlación de Spearman entre el clima organizacional y Desempeño Laboral (Dimensión trabajo en Equipo).

Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	Trabajo en equipo ,274*
		<i>p-valor</i>	0.047
		N	53

La tabla 31 mostró una correlación leve y directa ($\rho = 0,274$) y significativa ($p = 0,047 < 0,05$) entre el clima organizacional y Desempeño Laboral (dimensión trabajo en equipo). Por lo tanto, existe relación débil significativa.

- Hipótesis específica 3

H0 : No existe relación significativa entre el clima organizacional y Desempeño Laboral (dimensión resolución de problemas) en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local "San Marcos"

H1 : Existe relación significativa entre el clima organizacional y Desempeño Laboral (dimensión resolución de problemas) en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local "San Marcos"

- Nivel de significancia = 0,05
- Regla de decisión: Si p valor $< 0,05$ entonces se procede a rechazar la H0

Tabla 32

Correlación de Spearman entre el clima organizacional y desempeño laboral (dimensión resolución de problemas)

			Resolución de problemas
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,285*
		<i>p-valor</i>	0.039
		N	53

La tabla 32 mostró una correlación leve y directa ($\rho = 0,285$) y significativa ($p = 0,039 < 0,05$) entre el clima organizacional y Desempeño Laboral (dimensión resolución de problemas). Por lo tanto, existe relación débil significativa.

- Hipótesis específica 4

H0 : No existe relación significativa entre el clima organizacional y Desempeño Laboral (Dimensión mejora continua) en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos”

H1 : Existe relación significativa entre el clima organizacional y Desempeño Laboral (Dimensión mejora continua) en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos”

- Nivel de significancia = 0,05
- Regla de decisión: Si p valor $< 0,05$ entonces se procede a rechazar la H0

Tabla 33

Correlación de Spearman entre el clima organizacional y desempeño laboral (dimensión mejora continua).

		MEJORA CONTINUA	
Rho de Spearman	CLIMA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	0.065
		<i>p-valor</i>	0.644
		N	53

La tabla 33 no mostró correlación ($\rho = 0,065$) y tampoco significancia ($p = 0,644 < 0,05$) entre el clima organizacional y Desempeño Laboral (Dimensión mejora continua). Por lo tanto, NO existe relación.

- Hipótesis específica 5

H0 : No existe relación entre el clima organizacional y Desempeño Laboral (Dimensión organización y administración del tiempo) en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos”

H1 : Existe relación entre el clima organizacional y Desempeño Laboral (Dimensión organización y administración del tiempo) en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos”

- Nivel de significancia = 0,05
- Regla de decisión: Si p valor $< 0,05$ entonces se procede a rechazar la H0

Tabla 34

Correlación de Spearman entre el clima organizacional y desempeño laboral (dimensión organización y administración del tiempo).

			Organización y administración del tiempo
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,337*
		<i>p-valor</i>	0.014
		N	53

La tabla 34 mostró correlación leve y directa ($\rho = 0,337$) y significativa ($p = 0,014 < 0,05$) entre el clima organizacional y la dimensión resolución de problemas. Por lo tanto, existe relación débil significativa.

- Hipótesis específica 6

H0 : No existe relación entre el clima organizacional y Desempeño Laboral (Dimensión pensamiento estratégico) en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local "San Marcos"

H1 : Existe relación entre el clima organizacional y Desempeño Laboral (Dimensión pensamiento estratégico) en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local "San Marcos"

- Nivel de significancia = 0,05
- Regla de decisión: Si p valor $< 0,05$ entonces se procede a rechazar la H0

Tabla 35

Correlación de Spearman entre el clima organizacional y desempeño laboral (dimensión pensamiento Estratégico)

		Pensamiento estratégico
Rho de Spearman	Clima organizacional	,498**
	Coefficiente de correlación	
	<i>p-valor</i>	0.000
	N	53

La tabla 35 mostró correlación moderada y directa ($\rho = 0,498$) y significativa ($p = 0,000 < 0,05$) entre el clima organizacional y la dimensión pensamiento estratégico. Por lo tanto, existe relación débil significativa.

- Hipótesis específica 7

H0 : No existe relación entre el clima organizacional y Desempeño Laboral (Dimensión enfoque a resultados) en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos”

H1 : Existe relación entre el clima organizacional y Desempeño Laboral (Dimensión enfoque a resultados) en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos”

- Nivel de significancia = 0,05
- Regla de decisión: Si p valor $< 0,05$ entonces se procede a rechazar la H0

Tabla 36

Correlación de Spearman entre el clima organizacional y Dimensión enfoque a resultados

		Enfoque de resultados	
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,394**
		<i>p-valor</i>	0.004
		N	53

La tabla 36 mostró correlación leve y directa ($\rho = 0,394$) y significativa ($p = 0,004 < 0,05$) entre el clima organizacional y la dimensión enfoque a resultados. Por lo tanto, existe relación débil significativa.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en esta investigación mostraron que existía una relación débil significativa, de nivel moderado y directa ($\rho=0,450$), con un valor de significancia ($p=0,001<0,05$), entre el nivel de Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local "San Marcos". Esto indicó que un clima organizacional óptimo se correlacionaba positivamente con una mejora significativa en el desempeño del personal en la institución en estudio. Resultados similares se encontraron en Valdivia (2014), quien mencionó que el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores, permitiendo su desarrollo y satisfacción por los resultados obtenidos. Además, Choque (2015) corroboró estos resultados al encontrar una relación directa y significativa entre las variables del estudio.

También se observó una relación significativa débil y positiva ($\rho=0,443$) entre el nivel de Clima Organizacional y la dimensión de Comunicación, con un valor de significancia ($p=0,001$). Esto indica que un buen clima organizacional influye en la gestión y comunicación efectiva de la información por parte del personal de la unidad estudiada. Al respecto, León (2016) menciona que la comunicación es un factor influyente en el desempeño laboral, respaldando los resultados obtenidos en esta investigación.

Así mismo, se observó que existe una relación positiva débil y positiva ($\rho=0,274$) y significativa ($p=0,047$) entre el nivel del Clima organizacional y la dimensión Trabajo en equipo, lo cual indica que un óptimo Clima Organizacional mejora el nivel de desempeño y motivación del personal en estudio. En el mismo sentido, Mori (2018) indicó que tanto la comunicación y el trabajo en equipo son factores que influyen positivamente el ambiente en el cual los trabajadores desempeñan sus actividades cotidianas, generando efectos no solo sobre la calidad de vida sino también sobre la buena disposición del personal para alcanzar un mejor desempeño laboral y establecer relaciones interpersonales armoniosas.

Del mismo modo, la relación entre el nivel del Clima Organizacional y la dimensión Resolución de Problemas es leve y directa ($\rho=0,285$) y significativa ($0,039$), concluyendo que un buen Clima Organizacional influye de manera significativa en el nivel de percepción sobre la toma de decisiones, flexibilidad y disposición de cambio en situaciones complicadas.

Sin embargo, observamos que no existe relación entre el nivel del Clima organizacional y la dimensión Mejora Continua ($\rho= 0,065$) y ($p=0,644$), debido a que la percepción de los nuevos procesos y la resistencia al cambio y la innovación en el personal aún no está cimentada como parte del cambio integral que debería tener la institución en estudio. Tal como menciona Castillo (1998), que son acciones destinadas a cambiar la forma como se desarrolla un proceso y que deben reflejar en indicadores mediante aportaciones creativas, imaginativas y con sentido crítico.

También podemos observar que existe relación débil positiva entre el nivel del Clima Organizacional y la dimensión Pensamiento Estratégico la cual es moderada y positiva ($\rho=0,498$) y ($p=0,000$), por lo que el Clima Organizacional influye de manera significativa en la toma de decisiones, y acciones estratégicas de la organización. Tal como menciona Sanabria (2005), el pensamiento estratégico está ligado al entorno, sus alineamientos con los recursos, capacidades y habilidades que se relacionan con alternativas estratégicas

orientadas a modificar el estado actual de las mismas. En la misma línea, Ohmae (2004) menciona que el pensamiento estratégico tiene la finalidad de lograr la maximización de ventajas y responder con flexibilidad a los cambios del entorno organizacional.

La relación entre el Clima organizacional y la dimensión Enfoque a Resultados es débil y directa ($\rho=0,394$) y ($p=0,004$), concluyendo que existe relación significativa entre el nivel del Clima Organizacional y el nivel de percepción de los estándares de desempeño y el logro de metas individuales. En tal sentido, Álvarez (2012) indica que este modelo propone una gestión moderna, dinámica y transparente centrada en el cumplimiento de acciones estratégicas.

Los resultados más significativos en las diversas dimensiones del clima organizacional muestran que existe una buena percepción de la estructura organizativa, lo cual se ve reflejado en el conocimiento de dicha estructura, reglamento y política institucional, estos resultados se ajustan a la investigación llevada a cabo por Alcalá (2011) El Clima Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior, donde los resultados muestran que existe una buena percepción en relación a la variable estructura. Así también, observamos que un alto porcentaje del personal considera que la percepción sobre el desafío para lograr los objetivos propuestos es buena. Del mismo modo, la percepción de la dimensión relaciones es estimada como buena, considerando un ambiente de trabajo agradable. Encontramos también que la percepción sobre los conflictos es buena.

Los aspectos anteriormente descritos coinciden con lo mencionado por Chiavenato (2009), donde hace hincapié que el clima organizacional influye en el ambiente, la motivación y estado emocional de las personas, permitiendo el logro de los objetivos organizacionales.

Los resultados obtenidos indicaron que la percepción del desempeño laboral fue considerada buena. En cuanto a la dimensión de comunicación, se observó que el personal percibió un manejo efectivo y asertivo de la información. Es importante destacar que la

percepción del trabajo en equipo también fue considerada buena, lo que abarca aspectos como el desempeño, el conocimiento y el reconocimiento institucional. En la misma línea, la percepción sobre la resolución de problemas fue positiva, incluyendo la capacidad de tomar decisiones, la flexibilidad y la disposición para enfrentar situaciones complicadas. Por último, se encontró que la percepción del pensamiento estratégico fue buena y muy buena, lo que sugiere un manejo óptimo de las decisiones, objetivos y acciones estratégicas en la institución.

CONCLUSIONES

En el presente estudio de investigación se concluyó que existía una relación significativa positiva débil entre el nivel del clima organizacional y el nivel del desempeño laboral en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local "San Marcos".

Existe relación significativa débil y positiva entre el clima organizacional y la dimensión comunicación ($\rho=0,443$) y ($p=0,001$).

Existe relación significativa débil positiva entre el nivel del clima organizacional y la dimensión trabajo en equipo ($\rho=0,274$) y ($p=0,0047$).

Existe relación significativa leve moderada y positiva entre el nivel del clima organizacional y la dimensión resolución de problemas ($\rho=0,285$) y ($p=0,039$).

No existe relación entre el nivel del clima organizacional y la dimensión mejora continua ($\rho=0,065$) y ($p=0,644$).

Existe una relación significativa débil y positiva entre el clima organizacional y la dimensión organización y administración del tiempo ($\rho= 0,337$) y ($p=0,014$).

Existe relación significativa débil y positiva entre el clima organizacional y la dimensión pensamiento estratégico ($\rho=0,498$) y ($p=0,000$).

Existe una relación significativa débil y directa ($\rho=0,394$) y ($p=0,004$) entre el nivel del clima organizacional y la dimensión enfoque a resultados en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local "San Marcos".

RECOMENDACIONES

Considerando los resultados obtenidos en la presente investigación se presentan las siguientes recomendaciones.

Incorporar estrategias y planes de mejora continua para propiciar y fomentar un buen clima organizacional y la sostenibilidad del mismo.

Aperturar canales de comunicación entre los diversos actores organizacionales con la finalidad de mejorar la competitividad y facilitar el logro de los objetivos planteados.

Fomentar a la dirección el trabajo en equipo a nivel institucional para la meta de los objetivos institucionales con eficiencia y eficacia.

Generar mecanismos prácticos de resolución de problemas para obtener resultados óptimos a nivel institucional.

Impulsar la mejora continua en cada una de las áreas de la institución, mediante el otorgamiento de incentivos y motivación a nivel personal y profesional.

Llevar a cabo talleres sistemáticos sobre organización y técnicas de administración del tiempo.

Fomentar técnicas de pensamiento estratégico con la finalidad de mejorar su clima organizacional.

Aplicar estrategias basadas en el enfoque a resultados para optimizar y gestionar recursos de manera efectiva

FUENTES DE INFORMACIÓN

Alcalá, E. (2011). *El Clima organizacional en una Institución Pública de Educación Superior* [Tesis de Grado, Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec]. https://www.unpa.edu.mx/tesis_Tux/tesis_digitales/TESIS%20FINALMONSERRAT.pdf

Álvarez Meza, L.A. (2012). *Influencia del talento humano y la gerencia en la empresa privada, periodo 2012 -2017* [Tesis de Maestría, Universidad Peruana los Andes]. Repositorio UPLA. <https://idoc.pub/documents/tesis-de-talento-humano-k6nqmo360p4w>

Bitel, M. (2000). *Influencia de la Motivación en el desempeño laboral*. Orión

Byars, L. L., & Rue.L.W. (1996). *Gestión de Recursos Humanos* (4ª ed.) 583 https://books.google.com.pe/books/about/Gesti%C3%B3n_de_recursos_humanos.html?id=v6ovQgAACAAJ&redir_esc=y

Campbell, J. P. (2012). Comportamiento y Desempeño y eficacia en el siglo XXI. En Steve WJ., k., *El manual de Oxford de psicología organizacional (E.d.)*. Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0006>

Castillo Ortiz, S.E. (1998). *Guía para el mejoramiento continuo en la pequeña empresa*. (1ª ed). Panorama. https://books.google.com.pe/books/about/Guia_para_el_mejoramiento_continuo_en_la.html?id=abtnPQAACAAJ&redir_esc=y

Chiang Vega, M., Martin Rodrigo, J. M., & Núñez Partido, A. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Vol. 2)*. R.B. Servicios Editoriales, S.L. https://books.google.com.pe/books/about/Relaciones_entre_el_clima_organizacional.html?id=v_sFY1XRFaIC&redir_esc=y

Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Publishing Co.

- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos* (5ª Ed.). MCGRAW-HILL.
<https://www.casadellibro.com/libro-administracion-de-recursos-humanos-5-ed/9789584100375/706808>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (2ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano* (5ª ed.). McGraw-Hill.
<https://www.mheducation.es/gestion-del-talento-humano-9781456269845-spain>
- Choque, G. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua, 2015* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Moquegua]. Repositorio UNAM.
<https://repositorio.unam.edu.pe/handle/UNAM/38>
- Cuesta, A. (1999). *Manual para el desempeño laboral*. Marcombo.
- Davidson, L. (2000). *La gestión del tiempo*. Prentice Hall.
- Davis, K. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw-Hill.
- Davis, W. (1989). *Administración de personal y recursos humanos*. Mc Graw-Hill.
- Deming Edwards, W. (1996). *Calidad, productividad y competitividad*. (1ª Ed.). Diaz de Santos.
https://www.academia.edu/73117181/Calidad_productividad_y_competitividad_1ed_W_Edwards_Deming
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Pearson Education.
- Dessler, G. (2011). *Administración de recursos humanos*. Prentice hall.
- Duggan, W. (2007). *Intuición estratégica*. Norma.

- Gagné, R. (1965). *The conditions of learning*. Holt, NY.
- García, A., & Prado, J. (2003). *Employee Participation Systems in Spain. Past, Present and Future. Total Quality Management and Business Excellence*.
- Gil, F. (2005). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Alianza.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. Mac Graw Hill.
- Harrington, J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo*. Mc Graw Hill / Interamericana S.A.
- Hernández, F. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Hurtado, J. (1998). *Metodología de la investigación holística (2ª ed.)*. Fundación Sypal.
- Jatar, J. (2002). *El pensamiento estratégico y el mercado laboral*.
- Jose Martin, M., Nuñez, A., & Ongallo, C., Puchol, I. (2005). *El libro de las habilidades directivas (3ª ed.)*. Diaz de Santos.
<https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479789756.pdf>
- Katz, D. (2003). *The social psychology of organizations*. Springer International Publishing.
- Koontz, H. (1990). *Administración: Una perspectiva global*. Mc Graw Hill.
- Litwin, G.H., & Stinger, R.A. (1968). Motivation and organizational climate. *The American Journal of Psychology*, 82(4), 554–554. <https://doi.org/10.2307/1420456>
- Lorrén Cáceres, N.C. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa Improconsa SAC en el Primer Semestre 2017*. [Tesis de Suficiencia Profesional, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL.
<https://hdl.handle.net/20.500.14005/3558>

- Louffat, E. (2012). *Administración del potencial humano* (2ª ed.). Cengage Learning. <https://vdoc.pub/documents/administracion-del-potencial-humano-5gvm849jt8u0>
- Lynch, H. (1992). *Manuales de recursos humanos*. Grupo de negocios de ediciones y publicaciones.
- Macedo, M., Litva, M., & Forté, F. (2002). *Algunas reflexiones sobre el trabajo en equipo como estrategia para el gerenciamiento de la calidad en instituciones educativas*. Congreso Regional de Ciencia y Tecnología. Universidad Nacional de Catarca.
- Mañas, M. (1999). *El clima de los equipos de trabajo, determinantes y consecuencias*. Universidad de Almería.
- Martín, J. (1992). *Cultures and organizations. Three perspectives*. (ed)Oxford University Press.
- Medina, S. (2017). *Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad provincial del Santa*. Chimbote 2017. [Tesis de maestría, Universidad César vallejo]. Repositorio Digital UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/12001>
- Milanesi, A. (2018). La gestión por resultados: una revisión de la literatura y sus desafíos en América Latina. *Revista administración & Desarrollo*, 48 (1): 170-199, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6654352>
- Molocho Becerra, N. (2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N.º 01 Lima Sur* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio UNMSM. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/3230>
- Mori López, Y.C. (2017). *El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión administrativa de la UGEL Huari en el año 2017* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio UNJFSC. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/455>

Nosnik, M. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. Trillar.

Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega*. Mc Graw Hill. <https://www.casadellibro.com/libro-la-mente-del-estratega/9788476156001/36083>

Ojeda Galindo, R. (2011). *Propuesta para determinar la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral* [Tesis de Título Profesional, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.unam.mx/contenidos/358358>

Pastor Guillén, A.P. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017* [Tesis de Título Profesional, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/3466>

Payne, R. (1976). *Organizational structure and climate*. M.D. Dunnette.

Payne, R. L., Pheysey, D. C & Pugh, D.S. (1971). Estructura organizacional, clima organizacional y estructura de grupo: un estudio exploratorio de sus relaciones en dos empresas manufactureras británicas. *Psicología del Trabajo*, 45 (1), 45–55.

Pérez Montejo, A. (2009). Evaluación del desempeño laboral. *UPIICSA XVII*. 7, 50-51. https://www.academia.edu/7265132/Evaluaci%C3%B3n_del_Desempe%C3%B1o_Laboral

Ramírez, M. (2007). *Claves para optimizar el tiempo en el trabajo* (3ª ed.). Workmeter.

Rivas, J. (2002). *Empresas*. Trillar.

Robbins S., & Coulter M. (2007). *Administración*. Pearson.

Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. International Thomson Editores S.A.

Rodríguez, S. (2004). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (5ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
https://santic.cl/mt-content/uploads/2022/09/hernandez_introduccion_a_la_admin.pdf

Ruiz Alcalde, K. (2015). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del recurso humano del área de infraestructura en el Gobierno Regional de Cajamarca* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio Institucional UNC. <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/753>

Sabina Barbarita.L. S. (2016). *Influencia el clima organizacional y el desempeño laboral de la institución fondo Mi Vivienda S.A. Lima*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Trujillo].
 Repositorios Latinoamericanos.
<https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/1427696>

Sanabria, R. (2005). *Formulación y pensamiento estratégico*. Uniandes.

Sánchez, R. (2014). *Gestión y psicología en empresas y organizaciones*. ESIC.

Schemerhom, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. Limusa.

Stoner James, A.F., Freeman, R.E., & JR Gilberto, D.R. (1996). *Administración*. (6ª Ed.).
 Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
https://www.academia.edu/8385894/Administraci%C3%B3n_6ta_Edici%C3%B3n_J_A_F_Stoner_R_E_Freeman_and_D_R_Gilbert_Jr

Uría Calderón, D. E. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores "Andelas Cía Ltda." de la ciudad de Ambato*. [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Digital UTA.
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1376>

Valdivia, A., & Carmen, C. (2014). *El clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa DANPER – TRUJILLO SAC. 2014*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Trujillo].

Viloria, E. (2004). *¿Qué es una organización?* Panapo

Werther, W.B., & Davis. K. (1992). *Administración de personal y recursos humanos*. (6ª ed.) McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
	Objetivo general		Variable 1	Enfoque
¿Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos” de la provincia de San Marcos, en el año 2020?	Establecer la relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos” de la provincia de San Marcos, en el año 2020.	Existe una relación significativa entre el Clima organizacional y el Desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos”	Clima organizacional Dimensiones: Estructura Responsabilidad recompensa	Cuantitativo Alcance Descriptivo y correlacional

		de la provincia de San Marcos, año 2020	Desafío	Diseño
Problemas específicos:	Objetivos específicos		Relaciones	No experimental y transversal
¿Existe relación altamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral (dimensión Comunicación) del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos” de la provincia de San Marcos , en el año 2020?	Establecer la relación entre el clima organizacional y la dimensión Comunicación en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos” de la provincia de San Marcos, año 2020.	Hipótesis específicas Existe relación entre el clima organizacional y la dimensión Comunicación en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos” de la provincia de San Marcos, año 2020.	Cooperación Estándares Conflictos Identidad	Población 53 colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos”, año 2020.
		de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos” de la provincia de San Marcos, año 2020.	Variable 2	Muestra

<p>¿Existe relación altamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral (dimensión Trabaja en equipo) del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos” de la provincia de San Marcos, 2020?</p>	<p>Establecer la relación entre el clima organizacional y la dimensión Trabajo en equipo en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local San Marcos” de la provincia de San Marcos, año 2020.</p>	<p>la provincia de San Marcos, año 2020.</p> <p>Existe relación entre el clima organizacional y la dimensión Trabajo en equipo en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local</p>	<p>Desempeño laboral</p> <p>Dimensiones</p> <p>Comunicación</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Resolución de problemas</p> <p>Mejora continua</p> <p>Organización y administración del tiempo</p>	<p>53 colaboradores de la UGEL “San Marcos”</p> <p>Técnica de recolección de datos</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumentos de recolección de datos</p> <p>Cuestionario de Clima Organizacional</p> <p>Cuestionario de Desempeño laboral</p>
<p>Establecer la relación entre el clima organizacional y la dimensión Resolución de problemas en el personal</p>	<p>Establecer la relación entre el clima organizacional y la dimensión Resolución de problemas en el personal</p>	<p>San Marcos ” de la provincia</p>	<p></p>	<p></p>

<p>¿Existe relación altamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral (dimensión Resolución de problemas) del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “ San Marcos” de la provincia de San Marcos, año 2020?</p>	<p>de la Unidad de Gestión Educativa Local San Marcos” de la provincia de San Marcos, año 2020.</p>	<p>de San Marcos, año 2020. Existe relación entre el clima organizacional y la dimensión Resolución de problemas en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local</p>	<p>Pensamiento estratégico</p> <p>Enfoque a resultados</p>
	<p>Establecer la relación entre el clima organizacional y la dimensión Mejora continua en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local</p>	<p>San Marcos, en el año 2020</p>	

<p>¿Existe relación altamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral (dimensión Mejora continua) del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos” de la provincia de San Marcos, año 2020.</p>	<p>San Marcos ” de la provincia de San Marcos, año 2020.</p>	<p>Existe relación entre el clima organizacional y la dimensión Mejora continua en el personal de la Unidad de</p>
<p>¿Existe relación altamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral (dimensión Organización y administración del tiempo) del</p>	<p>Establecer la relación entre el clima organizacional y la dimensión Organización y administración del tiempo en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local San Marcos ” de la provincia de San Marcos, año 2020.</p>	<p>Gestión Educativa Local San Marcos ” de la provincia de San Marcos, año 2020.</p> <p>Existe relación entre el clima organizacional y</p>

personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos” de la Provincia de San Marcos, año 2020?

Establecer la relación entre el clima organizacional y la dimensión Pensamiento estratégico en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local San Marcos ” de la provincia de San Marcos, año 2020.

¿Existe relación altamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral (dimensión Pensamiento estratégico) del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San

la dimensión Organización y administración del tiempo en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local San Marcos ” de la provincia de San Marcos, año 2020.

Existe relación entre el clima organizacional y la dimensión Pensamiento

<p>Marcos“ de la provincia de San Marcos, año 2020?</p>	<p>estratégico en el personal de la Unidad de Gestión</p>
<p>¿Existe relación altamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral (dimensión Enfoque de resultados) del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local “San Marcos“ de la provincia de San Marcos , año 2020?</p>	<p>Educativa Local San Marcos ” de la provincia de San Marcos, año 2020.</p> <p>Existe relación entre el clima organizacional y la dimensión Enfoque a resultados en el personal de la Unidad de</p>

Gestión
Educativa Local
San Marcos ”
de la provincia
de San Marcos,
año 2020.

Anexo 2: Validación de instrumentos

RÚBRICA PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

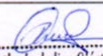
Criterios	Escala de valoración				
	1	2	3	4	5
1. SUFICIENCIA: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión son suficientes para obtener la medición de ésta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes.	Los ítems son suficientes y precisos en medir la dimensión o indicador
2. CLARIDAD: El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro.	El ítem requiere varias modificaciones en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es entendible, tiene semántica y sintaxis adecuada.	El ítem es claro, tiene buena semántica y sintaxis adecuada.
3. COHERENCIA: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo	El ítem se encuentra relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
4. RELEVANCIA: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste mide.	El ítem es importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es relevante y debe ser incluido.	El ítem es esencial y muy relevante por lo que debe ser incluido.

Fuente: Adaptado de:

www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3_juicio_de_experto_27-36.pdf y modificado por la Dra. Patricia Guillén

INFORMACIÓN DEL ESPECIALISTA:

Nombres y Apellidos:	
Sexo:	Hombre () Mujer (X) Edad <u>38</u> (años)
Profesión:	Docente
Especialidad:	Inglés y Comunicación Social
Grado Académico	Maestría
Años de experiencia:	14
Cargo que desempeña actualmente:	Docente
Institución donde labora:	MINEDU-I.E SAN RAMÓN (Cajamarca)
Firma:	


 Mg. Mirtha Jackeline Cortegui Ruiz
 MENCIÓN
 DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

VARIABLE 1 : CLIMA ORGANIZACIONAL

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL						
Autor del Instrumento	LITWIN & STRINGER						
Variable 1	CLIMA ORGANIZACIONAL						
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	I a t o T	Observaciones y/o recomendaciones
D1							
ESTRUCTURA	Conozco claramente la estructura organizativa, reglamento y política de esta institución.	5	5	5	5	20	
	La Dirección muestra interés porque las normas y políticas estén claras y se cumplan.	5	5	5	5	20	
D2							
RESPONSABILIDAD	Realizo mi trabajo de manera autónoma y responsable.	5	5	5	5	20	
	Mis superiores promueven la toma de decisiones enfatizando la autonomía.	5	5	5	5	20	
D3							
RECOMPENSA	Las recompensas e incentivos en esta institución están acorde con el trabajo bien realizado.	5	5	5	5	20	
	En esta institución existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	5	5	5	5	20	
	La mayoría del personal recibe recompensas e incentivos por el trabajo bien realizado.	5	5	5	5	20	
D4							
DESAFIO	En esta institución tenemos que tomar riesgos para lograr los objetivos planteados	5	5	5	5	20	
	La Dirección se arriesga por una buena idea	5	5	5	5	20	
	Esta institución ha tomado riesgos en los momentos oportunos	5	5	5	5	20	
D5							
RELACIONES	Esta institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales	5	5	5	5	20	
	Los directivos propician un clima laboral agradable y de buenas relaciones sociales	5	5	5	5	20	
D6							
COOPERACIÓN	Los superiores y compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo una labor difícil	5	5	5	5	20	
	Existe apoyo incondicional cuando alguien tiene dificultades	5	5	5	5	20	
D7							
ESTÁNDARES	En esta institución se exige un rendimiento profesional alto	5	5	5	5	20	

	En esta institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento profesional	5	5	5	5	20	
D8							
CONFLICTOS	Las opiniones discrepantes se escuchan y se aceptan	5	5	5	5	20	
	Los problemas se solucionan teniendo en cuenta las diversas opiniones del personal	5	5	5	5	20	
D9							
IDENTIDAD	Me siento orgulloso de pertenecer a esta institución y formar parte de un equipo que valora mi trabajo	5	5	5	5	20	
	En esta institución cada quien se preocupa por sus propios intereses	5	5	5	5	20	

Nombres y Apellidos:	Mg. Mirtha Jackeline Olórtégui Ruiz
Aplicable	SI (<input checked="" type="checkbox"/>) NO (<input type="checkbox"/>) OBSERVADO (<input type="checkbox"/>)
Firma:	



 Mg. Mirtha Jackeline Olórtégui Ruiz
 MENCIÓN
 DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA


TABLA Nº 2

VARIABLE 2 : DESEMPEÑO LABORAL

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL						
Autor del Instrumento	CAMPBELL						
Variable	DESEMPEÑO LABORAL						
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	I a t o T	Observaciones y/o recomendaciones
D1							
COMUNICACIÓN	Comparto información de manera efectiva y asertiva	5	5	5	5	20	
	Escucho activamente y soy receptivo de las opiniones de los demás	5	5	5	5	20	
	Expreso mis ideas con claridad y respeto hacia la otra persona	5	5	5	5	20	
	Fomento el diálogo de manera abierta y directa	5	5	5	5	20	
D2							
TRABAJO EN EQUIPO	Me desempeño como un miembro activo del equipo	5	5	5	5	20	
	Inspiro, motivo y guío al equipo para el logro de las metas	5	5	5	5	20	
	Comparto mi conocimiento, habilidades y experiencia	5	5	5	5	20	
	Comparto el reconocimiento de logros con el resto del equipo	5	5	5	5	20	
D3							
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Recaudo información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión	5	5	5	5	20	

	Me enfoco en los asuntos clave para resolver el problema	5	5	5	5	20	
	Tengo flexibilidad y disposición de cambio antes las situaciones complicadas	5	5	5	5	20	
	Considero las implicancias antes de tomar una decisión	5	5	5	5	20	
D4							
MEJORA CONTINUA	Me adapto a trabajar con nuevos procesos y tareas	5	5	5	5	20	
	Muestro resistencia a las ideas de las demás personas	5	5	5	5	20	
	Busco activamente nuevas maneras de realizar las actividades	5	5	5	5	20	
D5							
ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN EL TIEMPO	Soy capaz de establecer prioridades en mis tareas laborales	5	5	5	5	20	
	Completo de manera efectiva en tiempo las tareas asignadas	5	5	5	5	20	
	Utilizo eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo mis actividades	5	5	5	5	20	
D6							
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Comprendo las implicancias de mis decisiones en la institución a corto y largo plazo	5	5	5	5	5	
	Determino objetivos y establezco prioridades para lograrlos	5	5	5	5	20	
	Tengo visión a largo plazo para llevar a la institución al crecimiento	5	5	5	5	20	
	Baso mis decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores institucionales	5	5	5	5	20	
D7							
ENFOQUE A RESULTADOS	Reconozco y aprovecho las oportunidades	5	5	5	5	20	
	Mantengo altos estándares de desempeño	5	5	5	5	20	
	Demuestro interés por el logro de metas individuales e institucionales con compromiso	5	5	5	5	20	

Nombres y Apellidos:	Mg. Mirtha Jackeline Olórtegui Ruiz
Aplicable	SI (X) NO () OBSERVADO ()
Firma:	


 Mg. Mirtha Jackeline Olórtegui Ruiz
 MENCIÓN
 DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

RÚBRICA PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

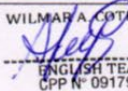
Criterios	Escala de valoración				
	1	2	3	4	5
1. SUFICIENCIA: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión son suficientes para obtener la medición de ésta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes.	Los ítems son suficientes y precisos en medir la dimensión o indicador
2. CLARIDAD: El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro.	El ítem requiere varias modificaciones en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es entendible, tiene semántica y sintaxis adecuada.	El ítem es claro, tiene buena semántica y sintaxis adecuada.
3. COHERENCIA: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo	El ítem se encuentra relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
4. RELEVANCIA: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste mide.	El ítem es importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es relevante y debe ser incluido.	El ítem es esencial y muy relevante 'por lo que debe ser incluido.

Fuente: Adaptado de:

www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3_juicio_de_experto_27-36.pdf y

modificado por la Dra. Patricia Guillén

INFORMACIÓN DEL ESPECIALISTA:

Nombres y Apellidos:	WILMAR ANTONIO COTRINA ALVA
Sexo:	Hombre (x) Mujer () Edad _____(años)
Profesión:	PROFESOR
Especialidad:	INGLES
Grado Académico	MAGISTER EN PSICOLOGIA EDUCATIVA
Años de experiencia:	28
Cargo que desempeña actualmente:	DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE IDIOMAS
Institución donde labora:	UNIVERSIDAD PRIVADA "ANTONIO GUILLERMO URRELO"- CAJAMARCA
Firma:	 WILMAR A. COTRINA ALVA ENGLISH TEACHER CPP N° 0917933733

VARIABLE 1 : CLIMA ORGANIZACIONAL

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:		CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL					
Autor del Instrumento		LITWIN & STRINGER					
Variable 1		CLIMA ORGANIZACIONAL					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	I a t o r	Observaciones y/o recomendaciones
D1							
ESTRUCTURA	Conozco claramente la estructura organizativa, reglamento y política de esta institución.	5	5	5	5	20	
	La Dirección muestra interés porque las normas y políticas estén claras y se cumplan.	5	5	5	5	20	
D2							
RESPONSABILIDAD	Realizo mi trabajo de manera autónoma y responsable.	5	5	5	5	20	
	Mis superiores promueven la toma de decisiones enfatizando la autonomía.	5	5	5	5	20	
D3							
RECOMPENSA	Las recompensas e incentivos en esta institución están acorde con el trabajo bien realizado.	5	5	5	5	20	
	En esta institución existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	5	5	5	5	20	
	La mayoría del personal recibe recompensas e incentivos por el trabajo bien realizado.	5	5	5	5	20	
D4							
DESAFIO	En esta institución tenemos que tomar riesgos para lograr los objetivos planteados	5	5	5	5	20	
	La Dirección se arriesga por una buena idea	5	5	5	5	20	
	Esta institución ha tomado riesgos en los momentos oportunos	5	5	5	5	20	
D5							
RELACIONES	Esta institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales	5	5	5	5	20	
	Los directivos propician un clima laboral agradable y de buenas relaciones sociales	5	5	5	5	20	
D6							
COOPERACIÓN	Los superiores y compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo una labor difícil	5	5	5	5	20	
	Existe apoyo incondicional cuando alguien tiene dificultades	5	5	5	5	20	
D7							
ESTÁNDARES	En esta institución se exige un rendimiento profesional alto	5	5	5	5	20	
	En esta institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento profesional	5	5	5	5	20	

D8							
CONFLICTOS	Las opiniones discrepantes se escuchan y se aceptan	5	5	5	5	20	
	Los problemas se solucionan teniendo en cuenta las diversas opiniones del personal	5	5	5	5	20	
D9							
IDENTIDAD	Me siento orgulloso de pertenecer a esta institución y formar parte de un equipo que valora mi trabajo	5	5	5	5	20	
	En esta institución cada quien se preocupa por sus propios intereses	5	5	5	5	20	

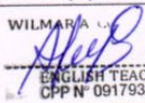
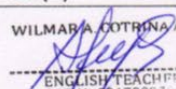
Nombres y Apellidos:	
Aplicable	SI (X) NO () OBSERVADO ()
Firma:	 <small>WILMAR A. C. S. ENGLISH TEACHER CPPN° 0917933733</small>

TABLA Nº 2

VARIABLE 2 : DESEMPEÑO LABORAL

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL						
Autor del Instrumento	CAMPBELL						
Variable	DESEMPEÑO LABORAL						
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Índice	Observaciones y/o recomendaciones
D1							
COMUNICACIÓN	Comparto información de manera efectiva y asertiva	5	5	5	5	20	
	Escucho activamente y soy receptivo de las opiniones de los demás	5	5	5	5	20	
	Expreso mis ideas con claridad y respeto hacia la otra persona	5	5	5	5	20	
	Fomento el diálogo de manera abierta y directa	5	5	5	5	20	
D2							
TRABAJO EN EQUIPO	Me desempeño como un miembro activo del equipo	5	5	5	5	20	
	Inspiro, motivo y guío al equipo para el logro de las metas	5	5	5	5	20	
	Comparto mi conocimiento, habilidades y experiencia	5	5	5	5	20	
	Comparto el reconocimiento de logros con el resto del equipo	5	5	5	5	20	
D3							
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Recaudo información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión	5	5	5	5	20	
	Me enfoco en los asuntos clave para resolver el problema	5	5	5	5	20	
	Tengo flexibilidad y disposición de cambio antes las situaciones complicadas	5	5	5	5	20	
	Considero las implicancias antes de tomar una decisión	5	5	5	5	20	

D4							
MEJORA CONTINUA	Me adapto a trabajar con nuevos procesos y tareas	5	5	5	5	20	
	Muestro resistencia a las ideas de las demás personas	5	5	5	5	20	
	Busco activamente nuevas maneras de realizar las actividades	5	5	5	5	20	
D5							
ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN EL TIEMPO	Soy capaz de establecer prioridades en mis tareas laborales	5	5	5	5	20	
	Completo de manera efectiva en tiempo las tareas asignadas	5	5	5	5	20	
	Utilizo eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo mis actividades	5	5	5	5	20	
D6							
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Comprendo las implicancias de mis decisiones en la institución a corto y largo plazo	5	5	5	5	20	
	Determino objetivos y establezco prioridades para lograrlos	5	5	5	5	20	
	Tengo visión a largo plazo para llevar a la institución al crecimiento	5	5	5	5	20	
	Baso mis decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores institucionales	5	5	5	5	20	
D7							
ENFOQUE A RESULTADOS	Reconozco y aprovecho las oportunidades	5	5	5	5	20	
	Mantengo altos estándares de desempeño	5	5	5	5	20	
	Demuestro interés por el logro de metas individuales e institucionales con compromiso	5	5	5	5	20	

Nombres y Apellidos:			
Aplicable	SI (X)	NO ()	OBSERVADO ()
Firma:	WILMARIA DOTRINA ALVA  ENGLISH TEACHER CPP N° 09179337		


RÚBRICA PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Criterios	Escala de valoración				
	1	2	3	4	5
1. SUFICIENCIA: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión son suficientes para obtener la medición de ésta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes.	Los ítems son suficientes y precisos en medir la dimensión o indicador
2. CLARIDAD: El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro.	El ítem requiere varias modificaciones en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es entendible, tiene semántica y sintaxis adecuada.	El ítem es claro, tiene buena semántica y sintaxis adecuada.
3. COHERENCIA: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo	El ítem se encuentra relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
4. RELEVANCIA: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste mide.	El ítem es importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es relevante y debe ser incluido.	El ítem es esencial y muy relevante por lo que debe ser incluido.

Fuente: Adaptado de:

www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3_juicio_de_experto_27-36.pdf y modificado por la Dra. Patricia Guillén

INFORMACIÓN DEL ESPECIALISTA:

Nombres y Apellidos:	Elmer Eliseo Briceño Rodríguez		
Sexo:	Hombre (X)	Mujer ()	Edad 32 años
Profesión:	Docente		
Especialidad:	Inglés y Francés		
Grado Académico	Magister		
Años de experiencia:	8		
Cargo que desempeña actualmente:	Docente		
Institución donde labora:	Universidad Nacional Autónoma de Chota		
Firma:			

VARIABLE 1 : CLIMA ORGANIZACIONAL

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL						
Autor del Instrumento	LITWIN & STRINGER						
Variable 1	CLIMA ORGANIZACIONAL						
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Índice	Observaciones y/o recomendaciones
D1							
ESTRUCTURA	Conozco claramente la estructura organizativa, reglamento y política de esta institución.	4	5	5	4	19	
	La Dirección muestra interés porque las normas y políticas estén claras y se cumplan.	5	5	5	5	20	
D2							
RESPONSABILIDAD	Realizo mi trabajo de manera autónoma y responsable.	5	4	5	5	19	
	Mis superiores promueven la toma de decisiones enfatizando la autonomía.	5	5	5	5	20	
D3							
RECOMPENSA	Las recompensas e incentivos en esta institución están acorde con el trabajo bien realizado.	5	5	5	5	20	
	En esta institución existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	5	5	4	5	19	
	La mayoría del personal recibe recompensas e incentivos por el trabajo bien realizado.	5	5	5	4	19	
D4							
DESAFIO	En esta institución tenemos que tomar riesgos para lograr los objetivos planteados	4	5	4	5	18	
	La Dirección se arriesga por una buena idea	5	5	5	5	20	
	Esta institución ha tomado riesgos en los momentos oportunos	5	5	5	4	19	
D5							
RELACIONES	Esta institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales	5	5	5	5	20	
	Los directivos propician un clima laboral agradable y de buenas relaciones sociales	5	5	5	5	20	
D6							
COOPERACIÓN	Los superiores y compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo una labor difícil	5	5	4	5	19	
	Existe apoyo incondicional cuando alguien tiene dificultades	5	4	4	5	18	
D7							
ESTÁNDARES	En esta institución se exige un rendimiento profesional alto	5	5	5	5	20	

	En esta institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento profesional	5	5	5	5	20	
D8							
CONFLICTOS	Las opiniones discrepantes se escuchan y se aceptan	5	4	5	5	19	
	Los problemas se solucionan teniendo en cuenta las diversas opiniones del personal						
D9							
IDENTIDAD	Me siento orgulloso de pertenecer a esta institución y formar parte de un equipo que valora mi trabajo	5	5	5	5	20	
	En esta institución cada quien se preocupa por sus propios intereses	5	5	4	5	19	

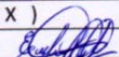
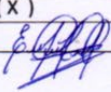
Nombres y Apellidos:	Elmer Eliseo Briceño Rodríguez		
Aplicable	SI (X)	NO ()	OBSERVADO ()
Firma:			

TABLA N° 2

VARIABLE 2 : DESEMPEÑO LABORAL

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL						
Autor del Instrumento	CAMPBELL						
Variable	DESEMPEÑO LABORAL						
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	l a t o T	Observaciones y/o recomendaciones
D1							
COMUNICACIÓN	Comparto información de manera efectiva y asertiva	5	5	5	5	20	
	Escucho activamente y soy receptivo de las opiniones de los demás	5	5	5	5	20	
	Expreso mis ideas con claridad y respeto hacia la otra persona	5	5	5	4	19	
	Fomento el diálogo de manera abierta y directa	5	5	5	5	20	
D2							
TRABAJO EN EQUIPO	Me desempeño como un miembro activo del equipo	5	5	5	5	20	
	Inspiro, motivo y guío al equipo para el logro de las metas	5	5	5	5	20	
	Comparto mi conocimiento, habilidades y experiencia	5	5	5	4	19	
	Comparto el reconocimiento de logros con el resto del equipo						
D3							
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Recaudo información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión	5	5	4	5	19	
	Me enfoco en los asuntos clave para resolver el problema	5	5	5	5	20	

	Tengo flexibilidad y disposición de cambio antes las situaciones complicadas	5	5	5	5	20
	Considero las implicancias antes de tomar una decisión	5	5	4	5	19
D4						
MEJORA CONTINUA	Me adapto a trabajar con nuevos procesos y tareas	5	5	5	5	20
	Muestro resistencia a las ideas de las demás personas	5	5	5	5	20
	Busco activamente nuevas maneras de realizar las actividades	5	5	5	5	20
D5						
ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN EL TIEMPO	Soy capaz de establecer prioridades en mis tareas laborales	5	5	5	4	19
	Completo de manera efectiva en tiempo las tareas asignadas	5	5	5	5	20
	Utilizo eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo mis actividades	5	5	5	5	20
D6						
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Comprendo las implicancias de mis decisiones en la institución a corto y largo plazo	4	5	5	5	19
	Determino objetivos y establezco prioridades para lograrlos	5	5	5	5	20
	Tengo visión a largo plazo para llevar a la institución al crecimiento	5	5	5	5	20
	Baso mis decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores institucionales	5	4	5	5	19
D7						
ENFOQUE A RESULTADOS	Reconozco y aprovecho las oportunidades	5	4	4	5	18
	Mantengo altos estándares de desempeño	5	5	5	5	20
	Demuestro interés por el logro de metas individuales e institucionales con compromiso	5	5	5	5	20

Nombres y Apellidos:	Elmer Eliseo Briceño Rodríguez		
Aplicable	SI (X)	NO ()	OBSERVADO ()
Firma:			

Anexo 3: Constancia emitida por la institución donde se realizó la Institución

CONSTANCIA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

El Lic. Alfredo Edgar Alcalde Guerra, identificado con DNI N° 18144146 de profesión Estadístico egresado de la Universidad Nacional de Trujillo, doy fe que los Instrumentos tiene una confiabilidad de 0.849 y 0.914 respectivamente mediante el cálculo del Alfa de Cronbach mediante el análisis en el SPSS versión 26¹ es decir que los instrumento son Confiables y se puede aplicar en el siguiente proyecto de Investigación titulado: “CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL “SAN MARCOS” DE LA PROVINCIA DE SAN MARCOS, AÑO 2020”

Resumen del alfa de Cronbach no deja de ser una media ponderada de las correlaciones entre las variables (o ítems) que forman parte de la escala. Puede calcularse de dos formas: a partir de las varianzas (alpha de Cronbach) o de las correlaciones de los ítems (Alpha de Cronbach estandarizado). Hay que advertir que ambas fórmulas son versiones de la misma y que pueden deducirse la una de la otra. El alpha de Cronbach y el alpha de Cronbach estandarizados, coinciden cuando se estandarizan las variables originales (ítems).

A partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$