

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Clima organizacional y su relación en el desempeño laboral de
los trabajadores en la institución educativa Montessori I de
Santa Rosa

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con
mención en Gestión Empresarial que presenta:

Anel Jandira Mancisidor Rosales

Annel Patricia Valverde Villanueva

Asesor:

Mónica María Llontop Gómez

Lima, 2024

La tesis:

Clima organizacional y su relación en el desempeño laboral de los trabajadores en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa

ha sido aprobada por:

Dr. Marta Lucia Tostes Vieira
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Irene Maria Julia Vera Arica
[Tercer Jurado]


Mgtr. Mónica Maria Llontop Gómez
[Asesor Jurado]

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Mónica María Llontop Gómez, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulada Clima organizacional y su relación en el desempeño laboral de los trabajadores en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa de las autoras Anel Jandira Mancisidor Rosales y Annel Patricia Valverde Villanueva, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 11/12/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 11 de diciembre de 2024

Apellidos y nombres: Llontop Gómez, Mónica María	
DNI: 08217214	Firma: 
ORCID: 0009-0005-1918-8693	

DEDICATORIA

A mis abuelitos, Patricio y Victor, aunque ya no están físicamente conmigo, su legado de fortaleza y cariño seguirán guiando cada uno de mis pasos.

A mis padres, Alina y Darwin, por su cariño, apoyo constante y por creer en mí en cada paso de este camino. Su esfuerzo y sacrificio han hecho de mí una profesional.

A mi hermana Eliza, por ser mi confidente y cómplice en las travesías de la vida.

A Cristhian, por su amor, comprensión y por motivarme a seguir siendo una mejor persona.

A mi compañera de tesis y gran amiga, Anel, por estar dispuesta a escuchar mis ideas, brindarme su apoyo y compartir risas en los momentos más difíciles. Su amistad hizo que este viaje fuera mucho más significativo.

Anel Mancisidor

A mis padres, Celia y Fidel, quienes han sido mi mayor sustento, fortaleza e inspiración. Por brindarme la confianza y el apoyo para seguir en cada batalla de la vida y por darme la mejor herencia: Mi profesión. Sin la ayuda de ellos, no tendría sustento para llevar a cabo este logro en mi vida. A Mantequilla, mi dulce gatita, por su compañía, por ser mi abrigo en las noches de estudio. A Renato por ayudar a mi cortisol y oxitocina a combatir el estrés. A mi amiga Anel, quien me brindó el apoyo incondicional y por ser mi confidente en cada estudio y etapa de mi vida. Su amistad, consejo y lealtad hizo que esta travesía sea maravillosa.

Anel Valverde

AGRADECIMIENTO

A nuestra asesora de tesis, Mónica Llontop, cuya sabiduría y orientación fueron esenciales para llevar a cabo esta investigación. Gracias por su paciencia y por compartir sus conocimientos con nosotras.



RESUMEN

La presente investigación busca determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa. El presente estudio es relevante, ya que tiene como fin seguir aportando conocimiento en la búsqueda de la relación entre las variables trabajadas y además contribuir en la mejora de la calidad educativa del país, a través de profesores que se encuentren motivados por su centro de labores. El estudio es transversal y correlacional, debido a que se utilizaron técnicas cuantitativas (instrumentos de medición) y cualitativas (dos focus group y entrevistas a directores), enfocados en el total de colaboradores docentes y administrativos del centro educativo. Para medir el clima organizacional, se desarrolló el cuestionario de escala Likert adaptado de Halpin y Croft, el cual fue una adaptación de Benites. Este instrumento posee 36 ítems y mide 6 dimensiones del clima organizacional. en el caso de desempeño, se realizaron dos cuestionarios, el primero enfocado en los docentes y el segundo enfocado en directores y coordinadores. Ambos poseen 24 ítems y 6 dimensiones. Se desarrolló un focus group y se contó con la participación de una muestra de docentes de diferentes niveles: inicial, primaria y secundaria, así como personal administrativo. Los resultados de la investigación muestran una relación directa entre las seis dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral.

Palabras claves: clima organizacional, desempeño laboral, Institución Educativa

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1. Planteamiento del Problema.....	2
2. Objeto de estudio y objetivos	3
3. Preguntas, objetivos de investigación.....	4
3.1. Preguntas de investigación.....	4
3.2. Preguntas de investigación.....	4
3.3. Objetivo Principal.....	5
3.4. Objetivos específicos	5
4. Justificación	5
5. Viabilidad	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
1. Clima organizacional.....	7
1.1. Definiciones de Clima organizacional	7
1.2. Dimensiones que influyen en el clima organizacional	8
1.3. Dimensiones que influyen en el clima organizacional	9
2. Desempeño laboral	12
2.1. Dimensiones que influyen en el desempeño laboral	13
2.2. Variables que influyen en el desempeño laboral.....	14
3. Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral	17
3.1. Modelo que mide la relación del clima organizacional y desempeño laboral	17
3.2. Técnicas para medir el clima organizacional y el desempeño laboral.....	18
4. Estado de arte.....	20
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL	23
1. Sector educativo en Perú.....	23
1.1. Entes reguladores en el sector educativo del Perú	24
1.2. Perfil de los docentes en el sector educativo.....	26
2. Análisis Externo	27
3. Análisis Interno	28
3.1. Perfil de los docentes en el sector educativo.....	28
3.2. Análisis FODA.....	30
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA.....	32

1.	Hipótesis	32
1.1.	Hipótesis General	32
2.	Enfoque de la investigación	32
3.	Alcance de la investigación.....	33
4.	Diseño de la investigación	34
5.	Matriz de consistencia	34
6.	Selección muestral.....	35
6.1.	Unidad de muestreo.....	35
6.2.	Población (Universo).....	35
7.	Técnicas de recolección de datos	36
7.1.	Revisión de la literatura	36
7.2.	Cuestionarios	36
7.3.	Entrevistas semiestructuradas	37
7.4.	Focus Entrevistas semiestructuradas	38
8.	Técnicas de análisis de información	38
9.	Ética de la investigación.....	41
10.	Validación del instrumento.....	41
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		43
1.	Confiabilidad de los instrumentos de medición	43
2.	Hipótesis general.....	43
3.	Prueba de hipótesis general	44
4.	Hipótesis específica 1	45
5.	Prueba de hipótesis específica 1	45
6.	Prueba de hipótesis específica 1	46
7.	Prueba de hipótesis específica 2	46
8.	Hipótesis específica 3.....	47
9.	Prueba de hipótesis específica 3.....	47
10.	Hipótesis específica 4.....	48
11.	Prueba de hipótesis específica 4.....	48
12.	Hipótesis específica 5.....	49
13.	Prueba de hipótesis específica 5.....	49
14.	Hipótesis específica 6.....	50
15.	Hipótesis específica 6.....	50
CONCLUSIONES.....		51

RECOMENDACIONES	54
REFERENCIAS	56
ANEXOS.....	63



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Prueba Alfa de Cronbach de los cuestionarios de Clima organizacional y Desempeño laboral	43
Tabla 2: Prueba de normalidad de Clima organizacional y Desempeño laboral	44
Tabla 3: Correlación entre Clima organizacional y Desempeño laboral en docentes y coordinadores	44
Tabla 4: Prueba de normalidad de Motivación y Desempeño laboral	45
Tabla 5: Correlación entre Motivación y Desempeño laboral.....	45
Tabla 6: Prueba de normalidad de Confianza y Desempeño laboral	46
Tabla 7: Correlación entre Motivación y Desempeño laboral.....	46
Tabla 8: Prueba de normalidad de Consideración y Desempeño laboral	47
Tabla 9: Correlación entre Consideración y Desempeño laboral	47
Tabla 10: Prueba de normalidad de Compromiso Organizacional y de Desempeño laboral ..	48
Tabla 11: Correlación entre Compromiso Organizacional y Desempeño laboral	48
Tabla 12: Prueba de normalidad de Liderazgo y Desempeño laboral	49
Tabla 13: Correlación entre Liderazgo y Desempeño laboral	49
Tabla 14: Prueba de normalidad de Satisfacción Laboral y Desempeño laboral	50
Tabla 15: Correlación entre Satisfacción Laboral y Desempeño laboral.....	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relación variable independiente y dependiente	17
Figura 2: Grupo Focal	39
Figura 3: Total de colaboradores	40
Figura 4: Grupo focal (prueba piloto).....	42
Figura 5: Encuestas (prueba piloto)	42



INTRODUCCIÓN

En el entorno actual, las instituciones educativas se enfrentan a desafíos continuos en su búsqueda por alcanzar la excelencia académica y garantizar el bienestar de su personal. En este contexto, el clima organizacional se presenta como un elemento clave que influye en el rendimiento laboral. Un ambiente de trabajo de calidad no solo mejora la satisfacción y motivación de los empleados, sino que también tiene un impacto directo en la eficacia de los procesos educativos y en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La presente investigación se centra en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa, con el propósito de conocer la relación entre el clima organizacional y el desempeño de sus colaboradores. Mediante un enfoque metodológico que combina métodos cualitativos y cuantitativos, se pretende identificar los aspectos del clima organizacional que afectan el rendimiento de docentes y personal administrativo, así como proponer estrategias que favorezcan la mejora continua del ambiente laboral.

El estudio se desarrolla en varias secciones, comenzando con la definición del problema, donde se contextualiza la investigación y se establecen las preguntas y objetivos que orientarán el análisis. Luego, se desarrollará una hipótesis general que sugiere que la presencia de factores significativos en el clima organizacional tiene una influencia importante en el desempeño laboral. Finalmente, se presentarán los resultados obtenidos y las conclusiones que surgen de la investigación, con el fin de contribuir

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la presente investigación se estudia la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa. En tal sentido, en la primera parte se aborda el planteamiento de problema de investigación, el cual desarrolla el análisis contextual del estudio. Seguido a ello, se menciona una explicación acerca del objeto de estudio. Dentro de la tercera parte, se exponen las preguntas de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos. Para finalizar, se presenta, respectivamente, la justificación y viabilidad de la investigación.

1. Planteamiento del Problema

El desempeño laboral de los colaboradores es fundamental para el éxito y productividad de cualquier organización. Sin embargo, existen diversos factores que pueden influir en este desempeño, entre estos destaca el clima organizacional. La relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral es crucial, pues un clima positivo puede motivar a los colaboradores, aumentar su rendimiento y mejorar su satisfacción laboral. Pero, un clima negativo puede generar estrés, desmotivación y afectar negativamente el desempeño de los empleados.

Por otro lado, un mal clima laboral puede impactar en el nivel de rotación de los colaboradores, debido a la disconformidad que pueden sentir con su ambiente de trabajo. Ingersoll (como se citó en Álvarez et al., 2016), estudió la rotación laboral desde un enfoque diferente, debido a que se centró en el nivel de rotación de los docentes en una escuela privada, identificó que los docentes tienden a abandonar centros educativos cuando estos tienen problemas administrativos y/o carencia de recursos.

Vera y Suárez (2018), mencionan que un buen ambiente laboral es la clave para atraer buenos talentos, ya que, si este no se gestiona adecuadamente, el clima organizacional traerá pérdidas para la empresa, debido a que no se obtendrá beneficios laborales, ni beneficios económicos y además se perderá un buen capital humano. Para evitar todo ello, el objetivo de desarrollar un buen clima laboral en las instituciones es que permite conocer más las percepciones de los trabajadores respecto a su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el cual se puede contrarrestar los efectos negativos que puedan afectar el compromiso y la productividad de los trabajadores.

Sumando a ello, dichos autores también indican que existe un 38% de organizaciones que no llegan a formar colaboradores comprometidos o familiarizados con el objetivo de esta, ya que se les dificulta generar lazos con los trabajadores. Así mismo, existe un 68% de colaboradores que dejan de sentir conformidad con su empresa en el primer año y un 61% dentro de los dos a cinco años, debido a una mala gestión en el clima laboral. Asimismo,

consideran que un buen ambiente influye en el desempeño de los colaboradores, puesto que crea trabajadores competentes con una conducta madura para afrontar dificultades en su puesto de trabajo, mejora el compromiso y genera personal competente y responsable con la organización.

La gestión de talento humano es relevante para todo tipo de organizaciones porque impacta de manera directa y significativa en el comportamiento de cada colaborador. Para Cuesta (como se citó en Majad, 2016), la incorporación de la gestión del talento humano en los centros educativos ayuda a desarrollar mecanismos que permiten que el trabajador muestre un comportamiento alineado a los objetivos de la institución, ya que dichos mecanismos informan, ejecutan y controlan de acuerdo con la planificación de la institución para que de esta manera puedan obtener colaboradores que cumplan con el perfil requerido. De esta manera, la gestión del talento humano en los colegios es esencial para desarrollar un buen ambiente de trabajo por diferentes factores que ayudan a que el colaborador se pueda identificar con su centro de trabajo.

Asimismo es importante resaltar que, para que los docentes puedan desempeñarse adecuadamente es necesario que puedan sentirse cómodos en la institución educativa, es por ello que la cultura y el clima organizacional de la institución son factores importantes e influyentes en el comportamiento de cada colaborador, debido a que la cultura organizacional está relacionada con las normas y valores que priman dentro de una institución educativa, para que cada trabajador se sienta identificado y alineado con estos principios, por otro lado, el clima laboral de la institución debe ser percibido de forma positiva ante los trabajadores por brindar las mejores condiciones laborales que fomenten la participación e identificación con el colegio, de esta manera se puede demostrar el nivel de compromiso y satisfacción que puede el desarrollar el docente con su centro de labores.

Por ello, para el presente estudio se ha decidido trabajar colaborativamente con el personal docente y administrativo de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa, ubicada en el distrito de Santa Rosa, el cual posee más de doce años de funcionamiento en el sector educativo. En los siguientes párrafos se detalla con mayor profundidad el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de una organización educativa, como es el caso del colegio Montessori I de Santa Rosa.

2. Objeto de estudio y objetivos

El objeto principal de estudio para esta investigación es “La relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral”. Para el objeto secundario utilizaremos “El desempeño laboral de los colaboradores”. Con ello nos será posible realizar un análisis de la

relación e influencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la plana docente y administrativa de la institución educativa.

En cuanto al sujeto de estudio, este se encuentra enfocado en el personal docente y administrativo de una institución educativa privada, específicamente, el colegio Montessori I de Santa Rosa, el cual posee alrededor de 48 colaboradores, entre docentes y personal administrativo. Dicha institución se encuentra ubicada en el distrito de Santa Rosa. Inicialmente se optó por esta institución debido al acceso de información a disposición, así como el apoyo de esta misma para el desarrollo de entrevistas y encuestas, las cuales serán proporcionadas y estudiadas hacia el sujeto de estudio.

Por otro lado, es importante mencionar que, para esta investigación, se ha elegido al clima organizacional como parte principal del marco teórico, ya que se considera que la percepción que los colaboradores establecen a partir de distintos factores organizacionales influye en las actitudes, valores y creencias, los cuales afectan directamente en la satisfacción, desempeño y retención del capital humano.

Asimismo, el desempeño laboral es un factor importante que se encuentra influenciado por el entorno y la adecuada convivencia entre los miembros del área u organización. Tal como menciona Shann (1998), los empleados priorizan las condiciones de trabajo con ambientes agradables, donde exista una buena comunicación y sobre todo se les reconozca el buen desempeño a través de incentivos. Ello ayuda a alinear los objetivos de los colaboradores con los de la organización y facilita el logro de metas.

3. Preguntas, objetivos de investigación

3.1. Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral, según la opinión de los docentes de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa?

3.2. Preguntas de investigación

- PS1 ¿De qué manera la motivación se relaciona con el desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa?
- PS2. ¿De qué manera la confianza se relaciona con el desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa?
- PS3. ¿De qué manera la consideración se relaciona con el desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa?
- PS4. ¿De qué manera el compromiso organizacional se relaciona con el desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa?

- PS5. ¿De qué manera el liderazgo se relaciona con el desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa?
- PS6. ¿De qué manera la satisfacción laboral se relaciona con el desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa?

3.3. Objetivo Principal

- Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa

3.4. Objetivos específicos

- OE1. Determinar la relación existente entre la motivación y el desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa
- OE2. Determinar la relación existente entre la confianza y el desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa
- OE3. Determinar la relación existente entre la consideración y el desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa
- OE4. Determinar la relación existente entre el compromiso y el desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa
- OE5. Determinar la relación existente entre el liderazgo y el desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa
- OE6. Determinar la relación existente entre la satisfacción laboral y el desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa

4. Justificación

La presente investigación resulta relevante, ya que en la actualidad las organizaciones resaltan la importancia de optimizar el desempeño laboral de sus colaboradores, pues dicha práctica es un factor primordial para generar buenos resultados económicos para toda empresa. Sin embargo, existen diferentes factores que podrían poner en riesgo este buen desempeño, entre ellos, un ambiente laboral poco atractivo y valorado por los empleados. El desarrollo de un buen clima laboral es sin duda de suma importancia para cualquier organización que desea alcanzar el éxito. Las personas son el bien más preciado de una empresa y si éstas se encuentran identificadas con la institución serán más eficientes y harán todo lo posible para poder desarrollar su trabajo de la mejor manera posible.

Asimismo, se puede inferir que la presente investigación se justifica de forma práctica al proporcionar resultados valiosos sobre organizaciones y la importancia de establecer un clima organizacional óptimo dentro de estas, con el fin de desarrollar un adecuado ambiente

laboral. Sin embargo, es importante mencionar que existen muchas investigaciones que se enfocan en el sector educativo de colegios privados, pero cabe recalcar que una proporción menor de ellas se enfocan específicamente en la relación del clima organizacional y desempeño laboral.

Por otro lado, esta investigación también se justifica de forma teórica pues se pone en prueba diferentes teorías, tales como el clima organizacional y desempeño laboral, donde se abordaron distintas variables influyentes, tales como liderazgo organizacional, comunicación efectiva, entre otros.

Por último, para fines metodológicos se desarrollarán instrumentos para la recolección de datos con el fin de estudiar y medir el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.

5. Viabilidad

La presente investigación es viable ya que se cuenta con lo siguiente:

- En primer lugar, se cuenta con el permiso y acceso a información específica y detallada del colegio Montessori I de Santa Rosa, por lo que el recojo de dicha información se encuentra garantizada.
- En segundo lugar, se cuentan con los conocimientos teóricos y prácticos para poder llevar a cabo la investigación.
- En tercer lugar, existen investigaciones previamente aprobadas, que abarcan los temas de clima organizacional y la relación con el desempeño laboral, por lo que resulta factible y confiable ahondar en dichos temas.
- Por último, resulta posible poder realizar y levantar la data a través de encuestas y entrevistas virtuales y presenciales, hacia el personal del colegio Montessori I de Santa Rosa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrollan los conceptos teóricos estudiados a lo largo de la investigación. Primero, se abordarán las definiciones encontradas tanto para clima organizacional como desempeño laboral, así mismo se detallan aquellas variables que influyen en dichos conceptos, y también las dimensiones encontradas de estos mismos. Después, se explicará el modelo teórico que relaciona clima organizacional y desempeño laboral, y las herramientas de medición empleadas para realizar dicha relación.

1. Clima organizacional

1.1. Definiciones de Clima organizacional

En los últimos años, el concepto de clima organizacional ha estado en constante evolución a través del enfoque que le han dado diversos autores. Por un lado, Brunet (1987, como se citó en Chaparro, 2006) menciona que el clima organizacional guarda relación con tres tipos de variables. En primer lugar, están aquellos factores relacionados al contexto laboral, como el tamaño, estructura de las organizaciones y la gestión de los recursos humanos. En segundo lugar, se mencionan las variables personales más resaltadas, tales como las aptitudes, actitudes, motivaciones intrínsecas y extrínsecas hacia del empleado; y por último, se consideran las variables resultantes, tales como la satisfacción y la productividad que el empleador desarrolla.

Por otro lado, Álvarez (1995, como se citó en García, 2009), menciona que el clima laboral es la respuesta de la expresión del colaborador de factores como el carácter interpersonal, físico y organizacional. Respaldando ello, Reddin (2004) menciona que el clima organizacional es construido por aquellos factores que influyen en la conducta de una organización y que son comunes, pero no necesariamente relacionados entre sí. Por tal motivo, es importante que las organizaciones identifiquen y cultiven el clima organizacional para poder influir en los objetivos y resultados estratégicos.

Según Chiavenato (2007), el clima organizacional hace referencia al ambiente interno que existe dentro de las organizaciones y entre sus colaboradores. Asimismo, se encuentra vinculado con el nivel de motivación de los empleados, el clima laboral u organizacional indica propiedades motivacionales del ambiente. Es una cualidad o propiedad del ambiente de la organización, cuyos miembros logran percibir o experimentar y, a su vez, permite que influyan en su comportamiento. Por ende, se puede encontrar que existe una explicación y relación entre el comportamiento laboral del colaborador y el clima laboral que se presente dentro de la entidad donde labora. Asimismo, existen diferentes factores, como la motivación, la comunicación, entre otros, que forman parte de dicho concepto.

Una investigación realizada por Hartog (2015), el cual se enfoca en la relación que existe en el clima organizacional de un colegio privado ubicado en Lima Metropolitana, concluye que la comunicación, la confianza y la gestión de las organizaciones educativas son pilares que pueden influir significativamente en la percepción de un buen clima laboral. Asimismo, Hartog (2015) considera que aquellas organizaciones que realizan programas o propuestas para generar mayor participación entre colaboradores y la integración de estos, pueden repercutir positivamente en el desempeño y satisfacción laboral.

Para García (2009, como se citó en Portillo et al., 2016), el clima organizacional es el conjunto de percepciones por parte de los colaboradores de una empresa hacia los procesos internos, políticas y prácticas que se desarrollan dentro de esta. De esta forma, dichos colaboradores adoptan un comportamiento, positivo o negativo, que repercute de manera directa en su desempeño laboral.

Así mismo, Solano (como se citó en Fernández, 2017), define al clima organizacional como el estado psicológico que se caracteriza por el vínculo entre el colaborador y la empresa, el cual guarda relación en su decisión de mantener su condición como miembro de dicha empresa.

1.2. Dimensiones que influyen en el clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características susceptibles que se miden en una organización y que influyen en el comportamiento de los colaboradores. Por ello, para llevar a cabo un diagnóstico de Clima organizacional es importante identificar las dimensiones que participan dentro de este, y analizarlas de forma individual y colectiva.

Según Martín (como se citó en Rodríguez, 2021), las dimensiones del clima organizacional relacionan las características medibles que se encuentran en una organización y que afectan directamente en la manera en que los colaboradores se comportan dentro del entorno laboral.

Para Likert (como se citó en Sandoval, 2004), se mide la percepción de clima organizacional a través de siete dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas motivacionales, la comunicación, la toma de decisiones, los procesos de planificación, los procesos de control y los objetivos de rendimiento.

Por otro lado, Litwin y Stringer (como se citó en Sandoval, 2004), mencionan que el clima organizacional depende principalmente de seis dimensiones: la estructura organizacional, la responsabilidad individual, la remuneración, riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

Por su lado, Bustamante et al. (2016), condensan varias dimensiones encontradas en otros autores. Para estos, las dimensiones que debe incluir la medición del clima

organizacional son: la colaboración y el buen trato, la motivación laboral, la Iniciativa participativa, el desarrollo profesional, el apoyo al emprendimiento, los equipos y distribución de personas y material, la organización y desempeño, la estabilidad laboral, Comunicación y desarrollo y la autonomía y profesionalismo.

Por último, Halpin y Croft (como se cita en Montoya, 2016), consideraron 8 dimensiones para medir el clima laboral basándose en las percepciones de los colaboradores, cabe recalcar que dicho modelo es aplicado principalmente a instituciones educativas, en cambio los otros modelos pueden ser utilizadas en las diferentes organizaciones sin importar el rubro. Entre dichas dimensiones, podemos encontrar la falta de compromiso, obstáculos, motivación, amistad, aislamiento, confianza, afecto y consideración.

En este sentido, resulta factible poder trabajar con este último modelo, ya que cada dimensión aborda aspectos específicos del entorno laboral influyentes en la satisfacción y el desempeño de los empleados. De esta manera se obtiene una visión integral y completa del clima laboral, permitiendo identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias adecuadas. Así mismo, el modelo de Halpin y Croft ha sido sujeto de estudio para diversas investigaciones de clima organizacional que se centran únicamente en el personal docente de instituciones educativas.

1.3. Dimensiones que influyen en el clima organizacional

1.3.1. Motivación

Por su lado, Chiavenato (2007), afirma que la motivación se relaciona con la conducta de cada persona, pues su comportamiento es causado, en su mayoría, por distintos factores internos y externos, donde el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva a dicha persona a realizar actividades que lograrán a corto, mediano y largo plazo. En ese sentido,

Para Robbins (2004), la motivación se define como aquellos procesos o características que hacen referencia de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.

Asimismo, Hellriegel y Slocum (2009), mencionan que la motivación es la fuerza que actúa sobre una persona o desde su interior y provocan que se comporte de una manera específica con el fin de alcanzar una meta u objetivo.

Por su parte, Maslow (como se citó en Fernández, 2020), propone la existencia de cinco necesidades básicas dentro de la “Pirámide de necesidades de Maslow”, estas se jerarquizan por orden de relevancia en la vida de cada individuo, y su influencia en el comportamiento humano. También, añade que la satisfacción de las necesidades puede darse tanto dentro como fuera del trabajo, y se satisfacen de manera jerárquica.

1.3.2. Confianza

Para Currell y Judge (1995), la confianza se define como el grado de creencia en la vulnerabilidad o riesgo de un individuo hacia otro.

En el caso de Sutter y Kocher (como se citó en Zapata y Rojas, 2010), estos mencionan la confianza como la capacidad de poder transmitir buena voluntad o realizar acciones positivas hacia otra persona con la finalidad de recibir el mismo accionar positivo.

Asimismo, Lin et al. (2019), define la confianza organizacional como la vulnerabilidad de cada empleador en someterse a las decisiones de sus empleadores o área administrativa para alguna mejora continua en los procesos asignados para cada colaborador.

1.3.3. Consideración

Según Halpin y Crofts (1963), la consideración está relacionada con la actitud del director ante sus colaboradores, esto quiere decir que la consideración laboral es el comportamiento y el trato del director con sus colaboradores de la institución.

Por su parte, García (2009), menciona que la consideración institucional es la percepción de un colaborador hacia su supervisor en su comportamiento, en el sentido si el supervisor sostiene un acercamiento distante o muy emocional con el colaborador.

1.3.4. Compromiso organizacional

Para Davis y Newstrom (1991), el compromiso organizacional es definido como el nivel con el que un colaborador se identifica con la organización. También, menciona que el compromiso es generalmente más fuerte entre los colaboradores que poseen más años de servicio dentro de la organización, pues estos han logrado alcanzar mayor éxito personal en la empresa.

Porter y Lawer (como se citó en Betanzos y Paz, 2007), comprenden el compromiso como la realización de grandes esfuerzos para lograr las tareas o metas trazadas de una empresa, el deseo de seguir perteneciendo en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores.

Por otro lado, Kanter ((como se citó en Betanzos y Paz, 2007), menciona que el compromiso se debe basar en ciertos niveles, los cuales van más allá de una buena remuneración económica.

1.3.5. Liderazgo

Para Lewin (1939), la definición de liderazgo engloba cuatro dimensiones: Trabajar con otras personas, la distribución desigual del poder, usar el poder como medio de influencia y la existencia de valores.

Kotter (1997), define el liderazgo como la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines.

Por su parte, Chiavenato (2006), menciona que el liderazgo es la influencia interpersonal que es ejercida en una situación de mando, dirigida a través una comunicación humana directa o indirecta.

Asimismo, Herrera (2021), define al liderazgo como la acción de un líder de dirigir al capital humano de una organización, el cual debe comprender que a la gente le gusta ser liderada, no manejada. Por lo que los líderes deben ejercer su influencia sin ser autoritarios.

1.3.6. Satisfacción laboral

Robbins y Coulter (2010), señala que la satisfacción en el trabajo indica la actitud general del individuo hacia su trabajo, dicha satisfacción, en su mayoría, es generada por los factores intrínsecos.

Según Chiavenato (2007), la satisfacción laboral se encuentra relacionada con el clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral. En este sentido, los niveles de satisfacción del empleado serán influenciados por el clima y el desempeño de los individuos en relación con los resultados.

Por su parte, Peña y Peiró (como se citó en Fernández, 2020), mencionan que la satisfacción laboral es el factor que determina el grado de bienestar que una persona puede experimentar en su trabajo, representan una actitud generalizada ante el trabajo resultante de muchas actitudes específicas relacionadas a las condiciones en que el trabajo se desarrolla.

Para Hannoun (2011), la satisfacción en el trabajo es la actitud del personal hacia su trabajo. En ello, se menciona que los factores que influyen dentro son: la interacción entre colegas y el trato de los gerentes, las condiciones de trabajo, y el cumplimiento de estándares de desempeño.

Asimismo, Lacayo (como se citó en Salazar, 2019), expone que existen ciertos factores que afectan de forma negativa a los colaboradores de una empresa, los cuales pueden llegar a sentir incluso un nivel alto de insatisfacción por su centro de trabajo. Ello se produce principalmente por una remuneración baja, mala relación entre colegas o jefes,

escasas oportunidades de crecimiento, ambiente laboral tenso y condiciones de trabajo poco atractivas.

2. Desempeño laboral

El desempeño laboral de los colaboradores es un factor importante dentro de una organización. Existen muchos autores que describen el Desempeño laboral según sus percepciones y estudios dados. Para Pedraza et al. (2010), el Desempeño laboral engloba aquellos hechos que el colaborador realiza y que son posibles de percibir por los pares; y a que además este fomenta buenas prácticas porque conducen en alcanzar un objetivo grupal determinado por ellos mismo, por lo que cada talento humano debe involucrarse de manera significativa y realiza todo aquello que se le asigne como respuesta de voluntad y anhelo de involucramiento en cada proceso de trabajo.

Por otro lado, Ecoembes (2022), menciona que el desempeño laboral puede ser medible con el fin de poder determinar el tipo de desempeño que se presenta en cada organización. Para poder medir el desempeño laboral es importante manejar un mecanismo que pueda garantizar una evaluación minuciosa y que permita analizar, además, cada parámetro, por ello se puede medir el desempeño del trabajador evaluando la calidad de trabajo, la eficiencia, las metas alcanzadas, la formación adquirida, la capacitación y la pasión entregada. Así mismo, es indispensable incorporar una metodología y gestión del desempeño laboral mediante diferentes evaluaciones, como la numérica, por objetivos, por grados y la autoevaluación. Ello genera un valor agregado para la organización ya que permite que sus colaboradores estén mucho más alineados a los valores y objetivos de la empresa, midiendo su desempeño y realizando buenas prácticas que fortalezcan su crecimiento personal y profesional.

Por su lado, Chiavenato (2007), menciona que el desempeño laboral es el grado de eficacia que muestra cada colaborador al realizar su trabajo y que, a raíz de ello, las empresas puedan sacar una ventaja competitiva ante sus competidores directos gracias a la identificación y mejoras continuas del desempeño de sus colaboradores. Además, considera que cada colaborador impacta de muchas maneras, ya que cada individuo posee su propio talento, capacidades y habilidades.

Para Guzmán (2017), el desempeño organizacional involucra y enfatiza a los patrones de comportamiento que demuestra el colaborador en un espacio determinado, el autor menciona que acordé de cómo se relaciona con las actividades, el grado de aceptación con sus tareas, la manera y el tiempo incorporado para realizar las actividades van a representar el comportamiento al efectuar su cargo para cooperar con el cumplimiento de los objetivos

siendo más productivos y eficientes en el puesto que se le asignó de acorde a su experiencia o en el área de interés.

Es importante recalcar que, las definiciones del desempeño laboral han estado evolucionando en los últimos tiempos, por ejemplo, Milkovich y Boudreau (como se citó en Bautista et al., 2020), define el desempeño laboral como producto de las características de aquellos individuos que prestan su servicio en las empresas para obtener la competitividad adecuada y poder enfrentarse a las otras organizaciones, esto quiere decir que, a medida que una persona demuestra su destreza, cualidad y conocimiento adquirido al realizar toda actividad o tarea asignada, estos demostraran un buen desempeño por la gran competitividad que han adquirido todo el tiempo que se relacionaron con las actividades de la empresa.

Del mismo modo, Campbell et al. (como se citó en Bautista et al., 2020), afirma que el desempeño laboral son acciones sobresalientes del trabajador gracias a su buena relación e identificación con la empresa y que, como consecuencia de las acciones sobresalientes, la empresa se puede incorporar en el mercado competitivo de manera significativa, mediante los logros trazados en un inicio y que, gracias al buen ritmo de trabajo, han sido obtenidos por el talento de los colaboradores.

2.1. Dimensiones que influyen en el desempeño laboral

Las dimensiones del desempeño laboral de los colaboradores de una empresa indican si el desempeño es óptimo o no, debido a que el estudio de estos patrones permite medir el comportamiento y, además, si se encuentran cumpliendo con el rol esperado para lograr el objetivo determinado de cada institución. Para ello, es necesario saber las diferentes dimensiones que consideran diferentes autores para medir el desempeño de los colaboradores.

De acuerdo con Chiavenato (2007), el desempeño laboral es un proceso dinámico mediante el cual se identifica el rendimiento del colaborador en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar. Por ello, dicho autor refiere que existen cuatro dimensiones que pueden medir el desempeño laboral, las cuales son: comportamiento, habilidades y capacidades, metas y resultados.

Para García (2017), existen cuatro dimensiones que determinan el desempeño en el sector de educación, estos son: la preparación de los docentes, las relaciones interpersonales, rendimiento profesional y la planificación pedagógica.

Rodríguez et al. (2011), evalúan el nivel de desempeño con cuatro dimensiones, la primera se relaciona con el comportamiento dentro de su entorno; la segunda es condiciones personales, luego, rendimiento y por último qué tan productivo es el colaborador con las tareas asignadas por parte de su mentor o su jefe directo.

Por otro lado, Prado (2015), considera nuevas dimensiones para el desempeño laboral enfocadas en el bienestar mental y física del colaborador; por ello desempeño en relación con sus superiores, condiciones físicas, participación en las decisiones, desempeño con su trabajo y desempeño con el reconocimiento son pilares para determinar el rendimiento.

Además, Montalbán (2018), manifiesta que existen 4 dimensiones para medir el desempeño en una empresa particular y estas tratan de evaluar el desempeño mediante la disciplina, actitud cooperativa, iniciativa y responsabilidad.

Por último, Montoya (2016), menciona que el desempeño laboral es utilizado con la finalidad de medir el comportamiento y el potencial que tiene cada individuo dentro de su organización, y que, a partir de ello, la empresa pueda diseñar diversas estrategias o planes de acción para mejorar algún proceso de su actividad comercial o cumplir con los objetivos propuestos.

En este sentido, se trabajará con las dimensiones propuestas por Montoya debido a que las variables mencionadas abarcan conceptos y temas más amplios los cuales podrán ser adaptados al contexto de docentes en una institución educativa. Dentro de estas dimensiones se encuentran las siguientes variables, orientación a resultados, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo y organización. Dichos conceptos serán desarrollados como parte de la investigación y se buscará demostrar la relación que tienen con el clima organizacional y sus variables, mencionadas ya líneas anteriores.

2.2. Variables que influyen en el desempeño laboral

2.2.1. Orientación a resultados

Para La Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016), que es el Organismo Técnico Especializado, rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, considera que la orientación de resultados es la capacidad que alinea o moldea cada acción para obtener resultados tanto individuales como institucionales, debido a que considera estándares de calidad, oportunidades de mejora continua, uso eficiente de recursos dados por la empresa y además considera plazos para evaluar los objetivos.

Por su parte, Habilidades gerenciales (s.f.), también considera que es una capacidad que caracteriza al individuo o a la empresa para enfocar sus acciones y esfuerzos, garantizando que se cumpla la meta establecida de manera más eficiente y efectiva.

Por último, Kaplan y Norton (2008), mencionan que es una perspectiva en que se centra en conseguir resultados óptimos y medibles; además manifiestan que la orientación a resultados se puede encontrar en diversos contextos, como en el ámbito empresarial, la educación o el desarrollo personal, ya que implica establecer metas alcanzables y relevantes, diseñar planes de acción y tomar medidas concretas para alcanzar esos objetivos.

2.2.2. Calidad

Para Cruz (2018), define calidad como la apreciación de una acción realizada por el individuo que ha demostrado habilidad, competencia y dedicación, y que dicha acción puede ser reconocida y elogiada según los estándares establecidos para medir la labor realizada.

De esta misma manera, Granados (2011), manifiesta que la calidad es una forma de describir o calificar la habilidad y éxito en el desempeño de una tarea realizada por el colaborador y que además puede ser reconocida y valorada por superar las expectativas establecidas.

Por otro lado, Pineda y Acosta (2011), indican que la calidad hace referencia al nivel de excelencia con el que el colaborador realiza sus tareas asignadas o responsabilidades de manera digna, segura y libre, puesto que es la condición de una persona para cumplir con las expectativas establecidas en su puesto de trabajo o rol y qué éstas pueden ser medibles en diferentes plazos establecidos.

2.2.3. Relaciones interpersonales

Otro concepto importante para dicha investigación es Relaciones interpersonales, el cual involucra a la participación del colaborador dentro de la empresa. Hanco et al. (2021), indican que es una capacidad de interactuar, cooperar y trabajar con los pares en relación con el objetivo grupal para no obstaculizar el desempeño profesional, mediante diversas formas de sentir como necesidades, intereses y afectos.

A su vez Martínez (2017), lo define como aquella relación que existe entre dos personas y que puede ser desarrollada en el ámbito laboral para cumplir con las metas empresariales en cuanto se sienta la misma afición entre los participantes.

2.2.4. Iniciativa

La iniciativa dentro de una organización es un factor importante dentro del clima laboral. Fense et al. (como se citó en Gracia et al., 2007), define a la iniciativa como una conducta positiva y espontánea para desarrollar todo tipo de trabajo asignado, diferenciándolo a que dicha tarea será desarrollada mejor de lo que formalmente se requiere.

Por el lado de Oludayo et al. (2018), indican que la iniciativa es la habilidad y disposición de realizar alguna responsabilidad y que será realizada por propia voluntad mostrando proactividad para cumplir con las metas propuestas, proyectos o tareas.

Además, Frese y Fay (como se citó en Gracia et al., 2007), consideran que las personas que muestran iniciativa están direccionadas al logro de objetivos que normalmente son de largo plazo, además aquellas personas que muestran dicha característica son

catalogadas como persistentes para superar cualquier dificultad y que realizan las actividades sin la necesidad de indicaciones o insistencia.

2.2.5. Organización

Para Farol, (como se citó en Hall, 2010), la organización se define cómo la capacidad de ordenar y programar sus tareas de manera más eficiente con lo necesario para el funcionamiento adecuado. Así mismo, dicho autor reconoce que la organización se puede dividir en organización material y organización humana.

Según Terry (como se citó en Brume, 2019), define la organización cómo el arreglo de las funciones que se consideran importantes y necesarias para lograr un objetivo individual o colectivo, a través de una indicación de la autoridad y una responsabilidad previamente asignada.

Por otro lado, Sheldon (como se citó en Brume, 2019), menciona que la organización, enfocado en un contexto corporativo, es el proceso de combinar el trabajo que los colaboradores deben desarrollar, con los elementos necesarios para dicha ejecución, de tal forma que las labores que así se ejecutan, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada del esfuerzo disponible.

2.2.6. Trabajo en equipo

Jaca et al. (2016), consideran que el trabajo en equipo es la aptitud para establecer relaciones positivas en un lugar determinado, generando una interrelación a base de colaboración, mutua confianza que se brindan, información, y actuando de manera coordinada con el fin de lograr los objetivos de la institución.

Por otro lado, la plataforma de Educarchile (2019), menciona que el trabajo en equipo es la capacidad de un conjunto de personas con diversas habilidades, ideas y perspectivas, que fusionándose obtendrán buenos resultados orientados al objetivo común.

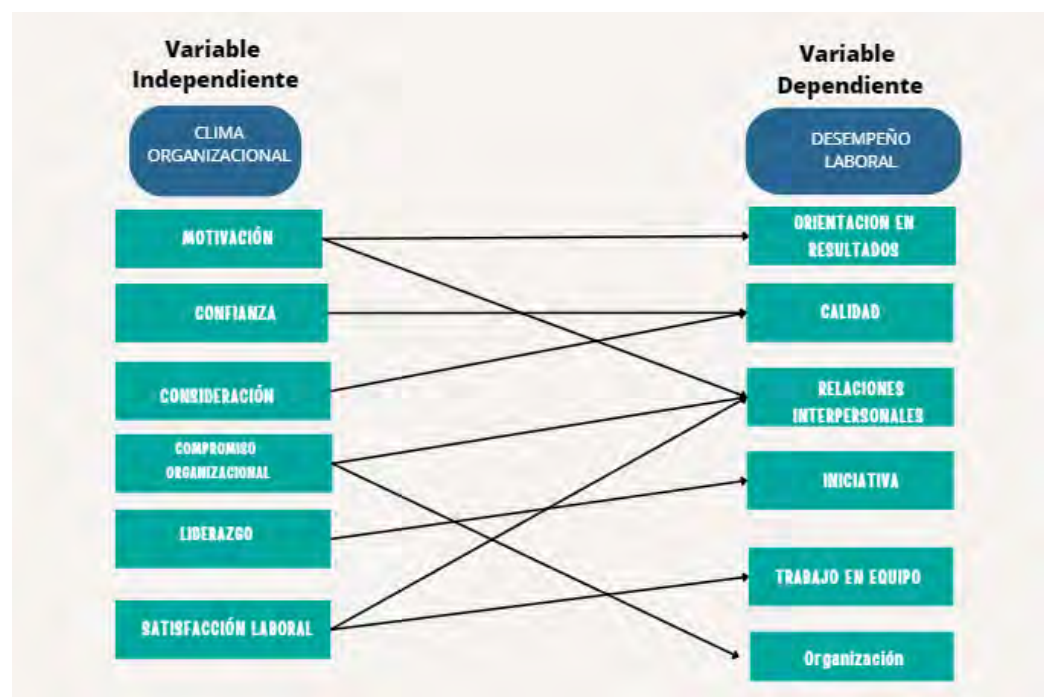
Finalmente, Sanz y Serrano (2016), indican que es una de las capacidades humanas, puesto que la persona interactúa de manera activa con la finalidad de cumplir una meta grupal beneficiando a todos los miembros del equipo, además detallan que el trabajo en equipo fomenta la habilidad de orientar y liderar grupos a base de valores, estrategias, compromiso y, además, integrar las opiniones para alcanzar la cooperación entre todos.

3. Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral

Como se mencionó en párrafos anteriores, el objetivo principal de la presente investigación es determinar cuál es la influencia que el clima organizacional ejerce sobre el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Montessori.

En este sentido, se ha propuesto desarrollar un modelo de medición que vincula las sub-variables mencionadas tanto para clima organizacional como para desempeño laboral. Para este apartado es importante tener en cuenta que, la variable independiente es el clima organizacional y la variable dependiente es el desempeño laboral. Dentro del primero, se detallan las sub-variables de clima, donde figuran motivación, confianza, consideración y descompromiso, liderazgo y satisfacción laboral las cuales se vincularon a las sub-variables de desempeño, las cuales son habilidades y capacidades, comportamiento y metas y resultados. De esta manera, se busca analizar la relación entre estas y la influencia de la variable independiente sobre la dependiente.

Figura 1: Relación variable independiente y dependiente



3.1. Modelo que mide la relación del clima organizacional y desempeño laboral

Para poder explicar la construcción del modelo establecido, es necesario mencionar que dicho modelo se basó en dos autores significativos y validados por especialistas en la materia. En primer lugar, para la variable clima organizacional, se definió adoptar las dimensiones descritas por Halphin y Croft, pues tal como se mencionó anteriormente, dicho autor considera ocho dimensiones, de las cuales se está trabajando únicamente con cuatro: motivación, confianza, consideración y satisfacción laboral, así mismo, como aporte nuevo a

la investigación se ha propuesto añadir Liderazgo y Satisfacción laboral, con el fin de poder demostrar que dichos conceptos también guardan relación directa con el desempeño laboral. Cabe resaltar que la elección de ambas variables se debe principalmente a la relevancia que poseen en investigaciones previas, donde se menciona tanto a Liderazgo como Satisfacción laboral como parte fundamental en la evaluación del desempeño.

Por el lado de desempeño laboral, se definió adoptar el modelo establecido por Montoya (2016), dicho estudio lleva por título “Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: Caso PTS Perú 2015”. En esta investigación de tipo mixta, se busca analizar y determinar la relación entre dos de las variables más resaltantes en el área de recursos humanos, como lo son el clima organizacional y desempeño laboral. El modelo empleado para medir el desempeño resulta relevante, pues aporta conocimiento en la búsqueda de la relación entre las variables ya mencionadas, debido a que la literatura de ambos conceptos nos muestra una sólida evidencia al respecto. Así mismo, los resultados finales de dicha investigación demuestran una relación directa entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño laboral del personal, también, mencionan nueve dimensiones del clima organizacional que forman parte del desempeño laboral dentro de una organización. Dicho modelo utiliza como herramienta principal de medición un cuestionario para evaluar el desempeño de los colaboradores, el cual posee 21 ítems y mide 6 dimensiones: Orientación a los resultados, Calidad, Relaciones Interpersonales, Iniciativa, Trabajo en Equipo y Organización. Este instrumento se responde mediante una escala Likert con cinco opciones (desde 1 muy bajo hasta 5 muy alto).

3.2. Técnicas para medir el clima organizacional y el desempeño laboral

Existen diferentes instrumentos que permiten medir tanto el desempeño laboral como el clima organizacional de una organización. Por ello, en las siguientes líneas se explicará a mayor detalle aquellas herramientas de medición que serán utilizadas a lo largo de la investigación.

3.2.1. Instrumentos de medición del clima organizacional

Para poder medir el clima organizacional dentro de una empresa, se pueden encontrar diferentes instrumentos que realizan dichas mediciones. Estas sirven para identificar fortalezas y debilidades, identificando aquellas áreas en las que la organización tiene un clima laboral positivo y aquellas en las que se pueden realizar mejoras. Por otro lado, permite evaluar el nivel de satisfacción y compromiso de los colaboradores, detectar problemas y conflictos, pues se pueden establecer relaciones entre los aspectos del clima y los indicadores de desempeño y productividad.

El Instituto Great Place to Work se dedica desde 1983 (desde 2003 en España) a la consultoría, asesoría y capacitación para medir y mejorar el clima organizacional de diferentes compañías ubicadas en todo el mundo. Anualmente, el ranking “Best Workplaces” reconoce y premia a las mejores empresas para que los profesionales ejerzan su labor. Dicho instituto mide el clima organizacional a través de 3 grandes dimensiones: Confianza (con relación a los líderes de la organización), Camaradería (para con los compañeros de trabajo) y Orgullo (referido al trabajo realizado). Desde el punto de vista del colaborador, el instituto sostiene que la confianza de éste en la organización está determinada por tres factores: Credibilidad (basada en la comunicación, la competencia y la integridad), Imparcialidad (basada en la equidad, la ausencia de favoritismos y la justicia) y Respeto (basado en el apoyo, la colaboración y el cuidado). Según el modelo de GPTW, cuando estos factores son percibidos por el empleado, se establece una relación de confianza.

Por otro lado, Montoya (2016), presenta diferentes instrumentos para medir el clima organizacional, algunos de los más utilizados son, en primer lugar, el OCQ [Organizational Climate Questionnaire], creado por Litwin y Stringer en 1968, dicho instrumento permite medir el clima organizacional a través de nueve dimensiones: estructura organizacional, responsabilidad, recompensas, conflictos, calidez, identidad, riesgo, normas y apoyo. Así mismo, se ha comprobado por diversos autores, que dicho cuestionario es confiable y válido ya que abarca variables y conceptos relevantes dentro de una organización.

Asimismo, Profile of Organizacional Characteristics de Likert, mide 8 dimensiones: Estilo mando, motivación, influencia e integración, fijación de los objetivos, procesos de comunicación, toma de decisiones, control y objetivos de resultado y perfeccionamiento; cabe recalcar que dichas dimensiones están direccionadas para evaluar el clima organizacional fomentadas por los altos mandos y así determinar el nivel de satisfacción que impacta en el comportamiento de los colaboradores de una organización.

Para finalizar, se encuentra el Organizacional Descriptive Climate Questionnaire [OCDQ], el cual fue diseñado por Halpin y Croft (1963), este se aplica generalmente en instituciones educativas y se encarga de medir dimensiones como descompromiso, obstáculos, motivación, amistad, aislamiento, confianza, afecto y consideración. Diversos autores han estudiado la relación del clima organizacional con diferentes variables organizacionales como desempeño laboral. Por ello, se utilizará el modelo de medición del clima organizacional de Halpin y Croft, debido a que como se mencionó anteriormente, dicho modelo está enfocado en el clima organizacional de una institución educativa enfocándose en el entorno del docente, de sus superiores y del área administrativa.

3.2.2. Instrumentos de Evaluación del desempeño laboral

Actualmente, existen diferentes técnicas para evaluar el desempeño de los colaboradores, las cuales son utilizadas de acuerdo con el contexto específico en el que se desarrolle, priorizando las necesidades y realidades de las organizaciones.

La primera técnica trata de evaluaciones de 180 y 360 grados, y la segunda es el modelo de escala gráficas con la finalidad de realizar mejoras en el proceso y obtener resultados permanentes que beneficien a la empresa y a los colaboradores, además aprovechar adecuadamente los recursos. Para Alles (2002), la evaluación de 180 grados consiste en la evaluación que se somete el colaborador directamente por su jefe y sus compañeros de trabajo, es decir, es una apreciación por parte del jefe determinar cómo es el desempeño de su subordinado a base de su percepción y resultados obtenidos gracias a la determinación de actividades asignadas y objetivos que se tienen que alcanzar al realizar dichas actividades y, además la percepción por parte de sus colegas si realmente cumple un buen rol de desempeño para cumplir el objetivo grupal. Por otro lado, la evaluación de 360 grados, Chiavenato (2009), menciona que la evaluación por parte de todas las personas que interactúan con el colaborador, entre ella son el gerente, pares, subordinados, clientes internos y externos, proveedores y entre otros. Por otro lado, para el mismo autor, el modelo de escalas gráficas es un método que evalúa el desempeño de los integrantes mediante variables de evaluación previamente determinado y evaluados de acuerdo con su relevancia, dichas variables son las cualidades que posee el colaborador para, así, determinar el tipo de desempeño, estas variables son medibles con niveles o grados de “excelente, bueno, regular, tolerable y malo”.

De esta manera, el método elegido a emplearse será la evaluación de 360 grados, ya que se evalúa el desempeño de los colaboradores mediante variables de evaluación previamente determinados y evaluados de acuerdo con su relevancia. Dichas variables cumplen con el perfil de un docente para, así, determinar el tipo de desempeño que este ejerce dentro de la institución. Como bien se menciona en líneas anteriores, la evaluación de 360 grados es integral, debido a que engloba a todos los sujetos que interactúan en la organización, es por ello por lo que para esta investigación se toma en cuenta a todos los colaboradores del colegio, el cual se detalla en los siguientes capítulos.

4. Estado de arte

En la presente investigación, se tomó en cuenta aquellos estudios realizados bajo una temática similar al presente estudio, las cuales aportan de manera significativa conclusiones valiosas que serán tomadas en cuenta. Así mismo, es preciso mencionar que si bien existen diferentes estudios que abordan la relación entre clima organizacional y desempeño laboral;

no son numerosos los estudios que se centren en el sector educativo, específicamente colegios particulares. Sin embargo, aquellas que fueron seleccionadas, si presentan mayor relevancia, pues mencionan aquellos conceptos teóricos y prácticas que serán estudiadas a profundidad.

En primer lugar, se encuentra la tesis realizada por Ruiz (2021), titulada “Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del hospital Luis Heysen Inchaustegui-Essalud, Lambayeque - Perú, 2019”, de tipo no experimental, transversal, descriptivo y correlacional, donde se analizaron muestras de alrededor de 79 trabajadores de la entidad en mención y se recolectaron datos de la variable clima laboral y un formato de evaluación de desempeño. Así mismo, se concluyó que existen dimensiones que tienen correlación tanto con las metas como las competencias tales como: relaciones sociales, estructura organizacional, remuneraciones, políticas administrativas, y supervisión y control. Dicha conclusión resulta relevante para nuestra investigación ya que guarda relación con nuestra pregunta de investigación y nos permite ahondar en aquellas dimensiones que también podrían guardar relación con nuestro sujeto de estudio.

Enfocándonos en el marco de las instituciones educativas, Collanca (2016), menciona en su investigación titulada “Clima laboral en las instituciones educativas del nivel primario de la zona urbana de Satipo”, que el clima laboral está presente en cada organización, debido a que el talento humano se involucra sentimentalmente con la forma de trabajo o con el medio laboral, es por eso que muestra los resultados de la relación que existe entre un buen clima laboral y el desempeño que pueden llegar a tener los docentes a raíz de este. Así mismo, se pudo obtener diferentes percepciones, tales como que la relación entre el clima laboral y el desempeño no depende del género, debido a que en dicha institución no existe diferencia o favoritismo para un género en especial.

Por otro lado, también se evaluó el desempeño por un buen clima según los años de servicio de los docentes, dando como resultado que en el colegio la percepción del clima organizacional es medio; también, en dicha investigación, los docentes que laboran menos de un año a más de 20 años dentro de la institución, sienten el mismo trato y oportunidades, por ende el desempeño de un docente recién incorporado es igual al desempeño de un docente que trabaja más de 10 años en la misma institución, pues ambos docentes sienten el mismo compromiso y lealtad por el colegio. Asimismo, se comparó el desempeño de los profesores nombrados y contratados; los docentes nombrados presentan una mejor percepción del clima organizacional a diferencia de los profesores contratados, pues el 21% de los docentes respondieron que es favorable y el 77% de los 97 docentes mencionaron que el clima es medio ligeramente favorable.

Por otro lado, Torres y Zegarra (2015), mencionan en su investigación titulada, “Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad

Puno-2014-Perú”, el clima organizacional y el desempeño de dichos docentes que pertenecen a esos centros educativos. Los autores mencionan que, en esas instituciones, los docentes muestran conformidad y satisfacción con el clima laboral debido al buen trabajo o gestión de sus directivos, por ende, el desempeño de los docentes es favorable para el aprendizaje de los estudiantes y la aceptación de enseñanza por parte de los padres de familia. La conformidad del clima laboral por parte de los docentes depende de muchos factores, uno de ellos es la comunicación. En el estudio, se indaga sobre el nivel de comunicación asertiva que existe entre los docentes y los directivos, mostrándose de esta manera 81 puntos de 100 la aprobación de la existencia de un diálogo constante y las oportunidades para que los docentes puedan dialogar sobre sus incomodidades, inconformidades o la libertad de dar su punto de vista para así mejorar actividades, circunstancias o problemas que transcurren durante el día en las aulas.

Por otro lado, los profesores encuestados afirmaron que en dichas instituciones existe condiciones laborales, por lo que un 56,39% de los docentes perciben que la infraestructura y los materiales son adecuados para poder desempeñarse en las aulas; asimismo, el 37,07% de los docentes manifestaron que es regular el material que les dan para así poder enseñar, y solo un 18% afirmaron que las condiciones laborales son muy buenas.

A su vez, Paco y Matas (2015), relatan en su investigación titulada, “Organizational climate and teaching job performance in elementary and high school educational institutions”, que sí existe una relación entre clima organizacional y el nivel de involucramiento por parte de sus colaboradores en una empresa, puesto que el entorno laboral recopila todo tipo de sentimientos y estados de ánimos de todo el talento humano que labora en cada empresa. Con ello, califica al clima laboral como la personalidad propia que se encuentra o se caracteriza en una institución. Menciona también que en cada institución existen diferentes perfiles que muestran cada día o en circunstancias su temperamento, por ello el clima laboral debe moldear dicho comportamiento para un bien común y para un buen desempeño. Para obtener estos resultados, es importante que la organización fomente actividades o puedan promover una mejor calidad de vida de sus colaboradores, implementar programas que garanticen la estabilidad emocional, social, intelectual, espiritual y física para mejorar un buen desempeño laboral de todos los colaboradores y docentes, para así brindar el mejor servicio a sus clientes potenciales. Para finalizar dicho estudio, un buen clima laboral es fundamental para asegurar un buen desenvolvimiento de los colaboradores porque implica la conexión de los pares y un trabajo de calidad para así influenciar en un buen aprendizaje, enseñanza y ser el pionero de nuevos conocimientos.

CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

En esta sección se presentarán, en primer lugar, una descripción general del sector educativo en el Perú, para ello, se mencionan aquellos entes reguladores que se encuentran presente en toda institución educativa, y también se analizará el perfil de los docentes de dicho sector. Seguido a ello, se detallarán aquellos factores externos que afectan directamente al sujeto de estudio, es decir, los colaboradores de centros educativos. Por último, se realizará un análisis interno para poder conocer acerca del colegio Montessori I de Santa Rosa, así como también su situación actual a través de un análisis FODA.

1. Sector educativo en Perú

En la actualidad, la educación se encuentra atravesando una crisis educativa debido al déficit encontrado en distintos factores. En primer lugar, la infraestructura de los colegios, tanto públicos como privados, no cumplen con las medidas estipuladas por la Unidad de Gestión Educativa Local 04 (UGEL 04). En segundo lugar, la pandemia del Covid 19 ha generado una significativa pérdida en el aprendizaje de los estudiantes, pues el Perú fue uno de los últimos países en reactivar las clases presenciales. Así mismo, la deserción escolar ha tenido un aumento de cifra, donde más de 670 mil alumnos no han sido matriculados para el 2022. Por último, el marco de desempeño docente y su práctica de enseñanza no han sido las esperadas (United Nations International Children's Emergency Fund [UNICEF], 2022)

Para Espinoza (2021), el Perú se encuentra en el puesto 27 en calidad de sistema educativo a consecuencia de una brecha muy grande que se produjo por las clases virtuales, debido a que solo el 72% tenían la posibilidad de acceder al internet en Lima Metropolitana frente a un 42,9% en provincias. Dichos datos mencionados anteriormente no son ajenos para Educación al futuro (2022a), porque sustenta que los colegios privados representan el 50% del mercado y que gracias a su crecimiento ha generado muchos colegios informales que evaden todo tipo de regularización para garantizar una educación de calidad y también colegios con escasa infraestructura que garantice un buen desempeño de los estudiantes y de los docentes.

Finalmente, Educación al Futuro (2022b), indica que existe 4 tipo de colegios en Lima Metropolitana, el primero trata de colegios con Infraestructura, equipamiento educación bilingüe y pensiones altas; el segundo tipo de colegio son denominados como "Medios con calidad", debido a que son instituciones tradicionales, religiosos, parroquiales y personalizados, puesto que tienen la libertad de escoger la escuela de acuerdo a la formación que se desea para el niño; el tercero son aquellos colegios que pertenecen a los consorcios educativos, cadenas o franquicias y que la finalidad extra que tiene es que deben de competir

con los colegios del mismo consorcio, por último, el cuarto tipo son los colegios precarios que tienen deficiencias tanto en infraestructura como en equipamiento; y docentes con bajo nivel de enseñanza y que el público objetivo son aquellas personas que viven en pobreza extrema.

1.1. Entes reguladores en el sector educativo del Perú

Dentro del sector educativo existe una gran cantidad de colegios que ofrecen el servicio de educación a nivel inicial, primaria y secundaria. Existen alrededor de 84,917 colegios en todo el Perú; asimismo, en el mes de marzo se decidió que los colegios tengan nuevas medidas sanitarias para el regreso a clases presencial de los niños y jóvenes a las aulas para así acreditar la integridad física y mental post pandemia (Año escolar 2022: Minedu informa que 85% de colegios públicos de 22 regiones iniciaron clases presenciales en marzo, 2022). Dichas decisiones son realizadas por entes reguladores que tienen como finalidad supervisar en el marco de su competencias y normativa aplicable; en el 2022 estas medidas fueron necesarias por el contexto que se vivió por la pandemia del COVID-19, además estos entes, tales como el Ministerio de Educación (MINEDU) y la UGEL, diseñan y planean distintas estrategias para alcanzar una educación de calidad que ofrecen los colegios públicos y privados.

Todo colegio perteneciente al sector privado posee autonomía, pero debe regirse bajo los decretos de enseñanza, por ello, el MINEDU tiene como objetivo principal unificar y ordenar todo tipo de disposiciones para así regular el servicio educativo privado y asegurar una buena calidad de aprendizaje de los estudiantes; además, reglamentar condiciones básicas para asegurar que el servicio educativo que ofrecen, fomenta las buenas prácticas.

Por otro lado, la UGEL es un órgano desconcentrado del MINEDU, el cual tiene como finalidad supervisar y evaluar las gestiones de las instituciones educativas, brindando la asistencia técnica en la gestión pedagógica y administrativa. Con todo lo mencionado en las líneas anteriores, el colegio Montessori debe de cumplir los estándares planteados por ambas entidades y además asegurar el buen funcionamiento de su institución para obtener la mejor calidad educativa.

En ese sentido, todo colegio pertenece a una UGEL en específico para poder controlar más a cada director, subdirector, docentes y colaboradores administrativos, por ende, el sujeto de estudio, colegio Montessori, pertenece a la UGEL N° 4. Esta tiene como ámbito jurisdiccional a los distritos de Lima Norte, tales como Comas, Carabayllo, Puente Piedra, Santa Rosa y Ancón. De esta manera, se garantiza el cumplimiento de los estándares de una buena educación de calidad, asimismo, toda UGEL solicita un informe de actividades realizadas por el docente (IAR), para de esta manera conocer cómo los docentes se

desempeñan en las aulas y, además, conocer la forma de enseñanza. Se detalla que la UGEL N°4 recibe una cantidad mínima de IAR, pues en los últimos meses sólo el 55.63% de docentes logró enviar dicho informe, siendo junio el mes con menor informes obtenidos, en este sentido, sólo los profesores que lograron enviar la documentación a la UGEL afirmaron que realizaron acompañamiento a los estudiantes por más de 3 veces al mes.

En las líneas anteriores se explicó la importancia de las entidades del Estado, pero, así como reguladoras también cumplen un rol importante de apoyo para los colegios del Perú. Este apoyo autoriza a los colegios a suspender el servicio de educación a las personas “morosas”, aquellas que tienen retrasos o se niegan a pagar la mensualidad del pago del colegio, como un mecanismo de advertencia para los padres de familia. Según Ríos (2019), la tasa de morosidad ha aumentado significativamente, pues del 6% pasó al 15% de padres morosos y que estos se confían por la ley de Protección a la economía familiar que otorga meses en la que se pueda pagar la cuota del mes, pero al final genera cuello de botella en el funcionamiento administrativo del colegio, debido a que provoca retrasos en el pago de planilla y puede generar mucha rotación en el personal.

El colegio privado es una empresa que cumple su actividad económica mediante el capital humano, contribuye significativamente a generar empleos a muchas personas, por ende debe cumplir las regularizaciones legales como el régimen laboral para garantizar que los empleados trabajen en buenas condiciones y disfruten sus derechos laborales; para que estos beneficios sean regularizados y estandarizados para cada trabajador, existe la Ley General del Trabajo (1993) que regulariza las prestaciones de los contratos tanto verbales o escritos para todo tipo de trabajadores dependientes o independientes para avalar los acuerdos laborales.

Según Proinversión (s.f.), cada empresa debe respetar las reglas generales para dar condiciones laborales, y estas tratan de pagar el monto exacto de la remuneración acordada, respetar las 8 horas laborales por día, las horas extras deben ser reconocidas y pagadas en un equivalente de 25% del sueldo del colaborador y los colaboradores que pertenecen al turno noche madrugada, su horario debe ser rotativo y remunerado con un extra del 35% del sueldo mensual por pertenecer a dicho horario. Por otro lado, la Ley General del Trabajo (1993), indica que los trabajadores tienen derecho de gozar 30 días de vacaciones pagadas de acorde a su salario por cumplir 1 año en la empresa. Asimismo, el empleador está obligado a pagar un salario mensual por las gratificaciones por Fiestas Patrias (28 de julio) y por Navidad (25 de diciembre); por otro lado, el colaborador tiene derecho de atenderse en los hospitales o clínicas privadas mediante Seguros de vida para prevalecer su integridad y tranquilidad física y mental; por último, el empleador puede dar a sus colaboradores

beneficios no remunerados como Canastas navideñas, un monto como reconocimiento de pasaje o refrigerio, por educación o descuentos en tiendas retail.

1.2. Perfil de los docentes en el sector educativo

Por otro lado, se puede saber el rendimiento laboral de los docentes por una evaluación del *Programme for the International Assessment of Adult Competencies* más conocido como evaluación PIAAC, que busca como finalidad analizar las condiciones y características educativas y laborales para así vincularlas con las competencias cognitivas de lectura, matemática y la adaptabilidad de problemas tecnológicos. Según la evaluación de PIAAC 2020 realizada en Perú, el país muestra una baja puntuación alcanzada por los países que pertenecen al OCDE; además, se especifica que el 43,6% de encuestados no tenían experiencia en mundo digital; respecto a la evaluación de personas adultas, el 65,1% tienen relación con el desenvolvimiento de los computadores y de acuerdo con la ocupación se especializan en programas específicos que están acorde al promedio de los países de OCDE. Así mismo, el Perú obtuvo un 70,8% frente a OCDE con respecto a las capacidades tecnológicas y el uso de internet, pues este porcentaje de profesores utiliza diferentes plataformas que le ayudan a entender y comprender los conocimientos de algún tema en específico.

Por otro lado, otra evaluación estandarizada que realiza el MINEDU es la ECE con la finalidad de conocer el nivel de comprensión lectora y de capacidades matemáticas de todos los estudiantes del país. Según la UGEL 04 (2020), el distrito con mayor nivel en comprensión lectora de Lima Norte es el de Santa Rosa con un 19,3% de resultados satisfactoria a comparación del distrito de Comas (18,3%), y el distrito con menor resultado es el de Carabayllo con 14,9%. Por otro lado, en el área de matemática el distrito con menor resultado obtenido es el de Santa Rosa con un 16,5% comparado con los distritos que obtuvieron mejores resultados como Comas (20,2%), Puente Piedra (19,3%), Ancón (18,7%) y Carabayllo con un 17,7%.

El presidente del Comité de Recursos Humanos de la Cámara de Comercio Americana en el Perú reconoció que en el Perú las empresa privadas, y en especial en el sector de educación no invierten en herramientas o mecanismos como las capacitaciones para mejorar su competitividad y dinamizar su productividad; indicó que en el Perú solo se invierte el 1% del total de costo laboral por lo que no hay esa actividad que fomente colaboradores con un mayor desempeño, desarrollo profesional y con altos niveles de compromiso con la empresa (Prueba PISA: estos fueron los anteriores resultados obtenidos por el Perú, 2019).

2. Análisis Externo

Según el Instituto Nacional de Estadística e informática (INEI, 2022), para el primer trimestre del año, el PBI creció un 3,8% comparado al primer trimestre del 2021, puesto que el 2022 sigue significando la reactivación económica para las empresas y para la canasta familiar tras 2 años de cuarentena e impacto negativo en la economía del país por la pandemia del COVID-19, por otro lado, dicho indicador muestra que para este año el gasto de consumo final privado aumentó en un 4,8% por lo que las familias accedieron a diferentes servicios y productos privatizados favoreciendo a diferentes sectores masivos de la economía como por ejemplo al sector de educación.

Según Guía de colegios, un 75% de colegios privados cobrarán este año el mismo monto que cobraban antes de la pandemia y solo el 15% de instituciones plantean aumentar su tarifa por las nuevas normativas de bioseguridad por el COVID-19 (Pensiones y matrículas 2022: Los diez colegios privados con las cuotas más caras, 2022). Según La Educación al Futuro (2022a), un 58% de colegios en Lima cobran una pensión de 300 soles mensuales, el 26% colegios cobran una mensualidad de 301 hasta 600 soles mensuales y solo el 12% de colegios cobran entre 500 a 1000 soles.

Por otro lado, Villalobos (2017), menciona que de acuerdo con los ingresos de la canasta familiar buscan colegios preuniversitarios, con buena infraestructura y con cursos extracurriculares que aporten en la formación de sus hijos. Los precios de los colegios en Lima tienen una amplia variación, puesto que hay todo tipo de público objetivo, por ende, hay muchas ofertas de colegios para escoger y dependiendo a la accesibilidad económica se busca la institución educativa.

Según el estudio realizado por PROFORUM y Pacific, el 78% que pertenecen a nivel socioeconómico B y C de 4200 padres encuestados consideran que la educación es una prioridad familiar por ende están dispuestos de pagar la tarifa en que la más se adecue a su disposición económica y valoración de exigencia académica, cercanía a su vivienda y valores con formación humana (Padres limeños eligen colegios por exigencia académica y cercanía al hogar, revela estudio, 2022).

De acuerdo con la data brindada por Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2020), indica que la tasa de rotación en empresas privadas desde el 2011 al 2015 ha sido variado debido a que muestra un 1.93, 1.84, 1.58, 1.69 y 1.58 como indicadores para dichos años.

Por el impacto de la pandemia, nuevas medidas declaradas por el Estado han surgido para cuidar la integridad física y emocional de todos los peruanos. Un sector que ha acatado esas medidas ha sido el de educación por la facilidad de aglomeración en las aulas, es por

ello por lo que el presidente y el MINEDU aprobaron una enseñanza virtual para cuidar la integridad de los estudiantes y de los profesores. Tras varios meses de encierro, la educación en el Perú ha evolucionado por la inteligencia artificial, pero no todos los colegios han sido beneficiados por dicha tecnología por no tener las herramientas necesarias para adaptarse al cambio. Según Flores (como se citó en TIC, s.f.), menciona que después de una enseñanza virtual forzosa el 50% de colegios privados se van a digitalizar, debido a que han identificado que tanto los padres de familia y estudiantes han aprendido a desenvolverse con la tecnología y que es más productivo y eficiente para la enseñanza por las distintas plataformas que se puede usar durante el aprendizaje.

Según Educación al Futuro (2022), las plataformas digitales que los colegios usan son, Zoom, Classroom, Microsoft teams, Google Hangouts, Whatsapp y Youtube para asegurar un aprendizaje de calidad e integral brindadas por ellos mismos y que pueden ser personalizadas de acuerdo con los objetivos y mecanismos de enseñanza. Pese a ello, Villafuerte (2022), menciona que existe una gran debilidad de la capacidad humana por parte de los profesores, debido a la edad, a la resistencia de usar nuevas plataformas virtuales y demás la necesidades de recibir varias capacitaciones para que puedan aprender cómo usar las nuevas plataformas de enseñanza, de esta manera poder adaptarse a la nueva contextualización de enseñanza y aprendizaje, también está la disposición del colegio de poder realizar el acompañamiento adecuado a los docentes en la inserción del mundo digital.

3. Análisis Interno

La información recabada en esta sección se obtuvo a través de documentos internos brindados por la institución, mediante entrevistas personales realizadas al gerente y el director de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.

3.1. Perfil de los docentes en el sector educativo

En esta sección se presentará información general de la institución educativa elegida para este estudio, Montessori I de Santa Rosa, para de este modo poder conocer su situación actual, su historia y los pilares que rigen su gestión y funcionamiento.

3.1.1. Historia de la institución educativa

A partir de la entrevista con el Gerente General, Marco Mancisidor Pasco (comunicación personal, 17 de octubre, 2022) la institución educativa privada Montessori I de Santa Rosa, se fundó en septiembre del 2010, en el distrito de Santa Rosa, ubicado en la provincia de Lima. Está constituida como una empresa familiar, ya que los seis dueños de

dicha institución son hermanos, así también algunos de los puestos principales, son ocupados por estos mismo.

El colegio inició sus actividades en marzo del 2010; brindando, para ese entonces, enseñanza educativa solamente para el nivel inicial y primaria. Sin embargo, debido al crecimiento constante y la buena acogida que obtuvo, para el 2014 el colegio completaba los tres niveles pedagógicos (inicial, primaria y secundaria).

La institución es liderada desde sus inicios y hasta la actualidad por el director Freddy MorMancisidor Pasco y la subdirectora Nidia Mancisidor Pasco, ambos accionistas y docentes de la institución.

3.1.2. Misión, visión y valores

La misión de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa es brindar al estudiante una sólida formación integral, personalizada, basada en principios humanísticos, científicos y tecnológicos, a partir de la vivencia de los valores éticos, estéticos y cristianos, y la puesta en marcha de actitudes de liderazgo proactivo, apoyado en una prudente autonomía y autodisciplina, con un profundo amor a Dios, a los semejantes y a la naturaleza; con fervor institucional y un gran amor patriótico para servir a su país.

La visión de la institución educativa es convertirse en una institución líder, con alumnos preparados para integrarse, participar y desarrollar sus potencialidades en el mundo moderno, demostrando una mayor capacidad para usar la información, aumentar su conocimiento y aplicarlo durante su vida adulta para crear, innovar y desarrollarse como buenas personas y como ciudadanos del mundo, ejerciendo el liderazgo que les corresponde. Se caracteriza por trabajar bajo los valores de respeto, buen trato, empatía, resiliencia y abiertos a estar en constante innovación, mejorando continuamente para brindar una educación de calidad a sus estudiantes.

3.1.3. Situación actual

La institución educativa Montessori I de Santa Rosa, es una empresa especializada en el sector educativo con más de 12 años brindando un servicio educativo a nivel inicial, primaria y secundaria. Así mismo, la institución posee una sola sede, esta se encuentra ubicada en la Mz F Lt 20- 21 Asoc. Viv. Santa Rosa en el distrito de Santa Rosa, perteneciente a la provincia de Lima. Actualmente su presencia en el país es mínima ya que, si bien el colegio cumple con todas las medidas implantadas por el MINEDU, este se encuentra limitado geográficamente pues su público potencial se encuentra dentro de los distritos aledaños a Santa Rosa. Según la información recogida por el director del colegio, Freddy Mancisidor

(entrevista personal el 13 de junio), la institución educativa se encuentra en el tercer puesto de colegios privados de la zona con mayor alumnado. En la actualidad el colegio tiene un aproximado de 316 alumnos, pertenecientes a los tres niveles y cuenta con 41 colaboradores los cuales se distribuyen entre docentes, personal administrativo y de limpieza.

A través de una entrevista vía meet con el director de la institución, se recogió información específica sobre el sujeto de estudio de la presente investigación. El personal docente se encuentra distribuido en los tres niveles, en el caso del nivel inicial se encuentran 4 profesoras, 3 auxiliares y 1 coordinadora. Para el nivel primario, se encuentran ocho profesores fijos, es decir contratados a tiempo completo, así mismo, estos son tutores de los grados de 1ero a 6to correspondientemente. Dentro del nivel de primaria también se encuentra 1 auxiliar y 1 coordinador. En el caso del nivel de secundaria, se encuentran 11 profesores, de los cuales 5 mantienen un contrato parcial debido a que dictan sólo por horas y en materias específicas como química, física, entre otros. También se cuenta con 1 auxiliar y 1 coordinador pertenecientes a dicho nivel. Por otro lado, dentro de la institución educativa también se encuentra el personal administrativo, auxiliares de apoyo y 1 psicóloga, los cuales suman un total de seis personas adicionales.

También, se informaron ciertos datos y/o porcentajes sobre la situación actual de estos. Primero, el 60% de los colaboradores se encuentra en planilla. Segundo, el 35% de estos tiene más de diez años realizando labores dentro de la institución y el 45% tiene más de 5 años. Es decir, no existe un porcentaje de rotación alto anualmente. Como cuarto punto, la edad promedio de los colaboradores es de 41 años, donde la edad máxima es 58 años, y la edad mínima es 25 años. Así mismo, poco más del 50% del personal tiene más de 48 años, el 25% del personal está en el rango de edad de 35 a 47 años, y el otro 25% se encuentran en el rango de edad de 24 a 34 años. Finalmente, la remuneración mínima es de mil cien nuevos soles, y el sueldo máximo es de tres mil trescientos nuevos soles. En ese sentido, el sueldo promedio y el que posee más del 45% del personal es superior a los dos mil cuatrocientos nuevos soles.

3.2. Análisis FODA

Primero, en cuanto a las fortalezas, se resalta la alta presencia de la institución en el distrito de Santa Rosa, así mismo, cuenta con una infraestructura atractiva para el alumno, donde encuentra espacios de recreación y amplios salones. También, las clases se realizan de manera personalizada, manteniendo un aforo limitado de no más de 20 alumnos por clase. Por otro lado, existe una buena relación entre las familias con la institución, y ello se ve reflejado en el porcentaje de rotación de alumnado que hay anualmente, pues este no asciende de 10% para el nivel inicial y primaria. Segundo, las principales debilidades que se

encuentran en la institución son principalmente la falta de compromiso por parte de los colaboradores, tanto de los docentes como el personal administrativo. Por otro lado, se encuentran los pagos atrasados de pensiones por parte de los padres de familia, por lo que el colegio debe contar con un flujo de efectivo del 70% mensual.

Así mismo, en las aulas existe un escaso uso de recursos audiovisuales como computadoras, proyectores y entre otras dentro de las aulas. Tercero, las oportunidades más favorables para la institución son que, cuenta con docentes que se encuentran continuamente actualizados en los temas pedagógicos, asimismo, ha logrado alcanzar en cuanto a prestigio a sus competidores principales, quienes poseen más de 30 años de experiencia y funcionamiento. También, destaca en concursos sociales y académicos, realizados por la municipalidad distrital de Santa Rosa y Ancón, ocupando los primeros puestos. Por último, la institución cuenta con presupuesto para seguir creciendo en cuanto a infraestructura. Y, cuarto, las principales amenazas son la aparición de situaciones que afecten la presencialidad como el brote de un nuevo virus o conflictos políticos. Asimismo, existe una alta rivalidad de competidores con el mismo giro de negocio dentro de la zona, donde el colegio “Maravilloso Mundo” se encuentra posicionado como el principal rival para la institución educativa Montessori, ya que tiene un porcentaje alto de participación, preferencia y popularidad en la zona. Por último, a pesar de ser autónoma, la institución debe regirse a ciertas leyes que el MINEDU y la UGEL imponen con el fin de salvaguardar la seguridad y la calidad de enseñanza del alumno.

La información más reciente que se obtuvo es la de fines del 2020, donde figura que el distrito de Santa Rosa tiene alrededor de 4 166 estudiantes en todo el distrito, y para el distrito de Ancón la cantidad de estudiantes es de 17 055. Así mismo, la cantidad de alumnos matriculados en colegios particulares para el nivel inicial, primaria y secundaria en el distrito de Santa Rosa es 353, 892 y 436, respectivamente. Mientras que, en el caso del distrito de Ancón, el total de alumnos para el nivel inicial es de 859, para el nivel primaria de 1 932 y en el nivel secundaria de 719 (UGEL 04, 2020). Es importante mencionar que, se tomará en cuenta al distrito de Ancón debido a la cercanía geográfica de ambos distritos, ya que, tal como lo mencionó el director del colegio Montessori, Freddy Mancisidor, muchos de los alumnos de la institución educativa residen en el distrito de Ancón. Por otro lado, la cantidad de locales educativos, entre públicos y privados, encontrados en los distritos de San Rosa y Ancón, son de 30 y 94 respectivamente (UGEL 04, 2020).

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

En el presente capítulo se explica, de forma clara y detallada, la metodología aplicada a lo largo de toda la investigación. Principalmente, se menciona el enfoque, alcance y diseño metodológico desarrollado. Seguido a ello, se explica la técnica de recolección de información y el marco muestral empleado para el análisis. Por último, se describen aquellas herramientas cualitativas y cuantitativas que serán utilizadas para la recolección de datos.

1. Hipótesis

La construcción de la hipótesis se elabora en base al problema de investigación planteado, así mismo, se realizará un análisis junto a las técnicas de recolección de datos, las cuales serán probadas por herramientas cualitativas y cuantitativas. De esta manera, se busca conocer la aprobación o desaprobación de las hipótesis planteadas. A continuación, se detalla la hipótesis general de la investigación.

1.1. Hipótesis General

La existencia de factores significativos en el clima organizacional influye de forma significativa en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.

2. Enfoque de la investigación

El presente estudio de investigación utiliza una metodología descriptiva ya que su propósito es detallar de manera precisa las características de las variables y su comportamiento en el contexto educativo, este se centra en la recopilación de datos que permitan representar la realidad tal como es.

Sin embargo, es importante precisar que también se ha considerado el estudio cuantitativo a través de la utilización de instrumentos de medición tanto para clima organizacional como para la evaluación del desempeño; y de una parte cualitativa, a través de la realización de un focus group y entrevistas a los actores involucrados en el estudio.

Este enfoque cualitativo tiene como propósito conocer la situación actual, desde la perspectiva del colaborador, del clima organizacional que se viene desarrollando dentro de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa. Para ello se realizaron entrevistas a profundidad al director y la subdirectora de la institución, además se escogió a un colaborador como representante de cada área (inicial, primaria, secundaria, administrativo, limpieza) para poder realizar un mejor análisis de la información obtenida. Asimismo, se realizó una revisión de la literatura para poder sustentar los resultados obtenidos con estudios anteriores.

Por el lado del enfoque cuantitativo, el propósito fue identificar de forma clara y acertada, aquellas variables o factores del clima organizacional que influyen de forma directa en el desempeño laboral del personal de la institución. Por ello, se desarrollaron cuestionarios y encuestas dirigidas a toda la plana docente y administrativa de la institución. Asimismo, se trabajó con dos cuestionarios para medir el clima organizacional y el desempeño laboral correspondientemente. En el caso del clima organizacional, se adaptó el instrumento OCQ [Organizational Climate Questionnaire], de Halping y Croft, el cual posee 50 ítems y mide 8 dimensiones del clima, los cuales son: descompromiso, obstáculos, motivación, amistad, aislamiento, confianza, afecto y consideración. Sin embargo, es preciso resaltar que para este estudio se ha decidido utilizar únicamente cuatro de las ocho dimensiones expresadas en el instrumento de medición del clima organizacional, los cuales son: compromiso, motivación, confianza y consideración. La selección de estas dimensiones se fundamenta en su estrecha relación con el tema de investigación y su relevancia para los objetivos específicos planteados. Además de las cuatro dimensiones principales seleccionadas, este estudio incluye dos dimensiones adicionales como una propuesta de valor agregado, centrándose específicamente en la percepción de los colaboradores dentro de la institución, las cuales son liderazgo y satisfacción laboral. Estas dimensiones complementarias se han incorporado para enriquecer aún más la comprensión del clima organizacional desde la perspectiva de los empleados y capturar aspectos relevantes para su experiencia laboral.

Para el desempeño laboral, se adaptó un cuestionario que posee 21 ítems y mide 6 dimensiones las cuales son: orientación en resultados, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo, organización, con la finalidad de encontrar aquellas variables dentro del clima organizacional que influyen significativamente en el desempeño laboral del personal de la institución. De esta manera, se demostró que ambos enfoques integran el desarrollo de la presente investigación.

3. Alcance de la investigación

El alcance del objetivo general de dicha investigación es exploratorio correlacional, debido a que indica el resultado que se obtendrá mediante el método asignado. Según Hernández et al. (2010), la investigación de tipo exploratorio correlacional tiene como objetivo analizar las variables mediante la relación entre ellas o evaluar los conceptos y categorías que los una, asimismo, tras lo mencionado adiciona que dichas variables pueden ser directas o inversas, y que esta dependerá del tipo de relación que mantienen, es decir, es directa cuando las variables cambian en el mismo sentido e inversa cuando la relación cambia de manera opuesta. Con ello, dicha investigación es experimental, ya que se requiere de un modelo de evaluación de las variables independientes del clima organizacional y las variables

dependientes del desempeño laboral en la institución educativa mediante diferentes herramientas, que se detalla en las siguientes líneas, para poder analizar y explicar la relación que existe entre ellas.

4. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación seleccionado para la presente investigación es el no experimental de tipo descriptivo, pues para este caso se está estudiando y desarrollando una situación o contexto que ya existe y sobre el cual no se posee ningún control sobre las variables de estudio, así como tampoco se puede tener influencia en la relación de dichas variables. Asimismo, Hernández et al. (2010), menciona que una investigación de tipo no experimental mantiene como objetivo principal el poder evaluar la satisfacción del sujeto de estudio, para después poder realizar el análisis correspondiente sobre sus percepciones.

Adicionalmente, se infiere que es transversal correlacional. Por una parte, transversal porque se busca recolectar toda la información posible sobre las variables en un tiempo determinado; y en el caso de correlacional, debido a que se busca medir la relación entre las variables de estudio presentadas y sus dimensiones específicas, en este caso, clima organizacional y desempeño laboral. Tal como mencionan Hernández et al. (2010), su propósito es describir las variables y analizar su repercusión en un tiempo determinado. Asimismo, en la investigación, la recolección de datos será en las instalaciones del colegio educativo Montessori I de Santa Rosa, a través de un estudio de campo en un tiempo pactado con previo aviso al directorio. De esta manera, el análisis obtenido de los factores y/o variables que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de dicha institución y a partir de ello se podrá elaborar una propuesta acorde que responderá a la situación del problema planteado.

La presente investigación emplea como instrumento de medición un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para evaluar el Clima organizacional dentro de la institución educativa que es objeto de investigación. Para ello, se utilizó un instrumento de medición diseñado específicamente para capturar tanto las percepciones individuales de los empleados como los datos cuantitativos asociados con diversas dimensiones del Clima organizacional.

5. Matriz de consistencia

La matriz de consistencia es un instrumento que permite evaluar el grado de coherencia entre el tema, el problema, objetivos, hipótesis y variables. Para Hernández et al. (2010), una variable teórica determinada suele pasar a ser un indicador empírico de suma relevancia, el cual puede ser medible y verídico (ver Anexo A)

6. Selección muestral

Para esta investigación, se tomará como universo a todos los colaboradores del plantel Montessori con la finalidad de recopilar los datos suficientes que permitan analizar de manera más profunda el presente trabajo. Por lo tanto, no se ahondará en unidad de muestreo, población y muestra, ya que se utilizará al total de la población (colaboradores del colegio).

6.1. Unidad de muestreo

Hernández et al. (2010), define como unidad de muestreo a aquellos participantes, colectividades o algún suceso que se desea investigar para explicar alguna teoría u objetivo en el que se quiere demostrar. De acuerdo con la pregunta de investigación “¿Cuál es la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral, según la opinión de los docentes de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa?”, la unidad de muestreo recae en el total de docentes y colaboradores administrativos que cumplen una función en el plantel. Así mismo, se ha determinado que todos los colaboradores, sin excepción del director y subdirectora, sean el muestreo total, debido a que la muestra se encuentra limitada, ya que la institución educativa alberga pocos colaboradores y para demostrar el objetivo de la presente investigación se ha encontrado adecuado considerar a todos del plantel como universo para así poder recolectar información exacta y realizar un análisis adecuado y pertinente.

6.2. Población (Universo)

Para Oseda (2015), la población es aquel conjunto de personas con un mismo patrón, ya sea con las mismas peculiaridades étnicas, patrones conductuales o el simple hecho de pertenecer a alguna comunidad, es decir compartir alguna característica que demuestre alguna semejanza o similitud entre dichos individuos. Del mismo modo, para Lepkowski (2008, como se citó en Hernández et al., 2010) la población es la agrupación de casos que muestra alguna peculiaridad o series de especificaciones que permitan agrupar a los individuos. En ese caso, la población para esta investigación son los colaboradores y directores por pertenecer a la institución educativa Montessori, ya que pertenecen a la misma institución educativa y además comparten la peculiaridad de moldear su comportamiento por las reglas de la institución, y además de compartir los mismos valores y objetivos determinados por el colegio.

7. Técnicas de recolección de datos

La presente investigación es de enfoque mixto, por lo que esta sección desarrollará las 5 técnicas de recolección de información: revisión de literatura, entrevistas, grupos focales, encuestas y observación. A continuación, se explicará con mayor detalle cada una de estas.

7.1. Revisión de la literatura

El aporte de la investigación es la elaboración de una herramienta que permita medir la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral. En capítulos anteriores se realizó la revisión bibliográfica, encontrando diferentes modelos de medición de las variables del clima organizacional con las de desempeño laboral de colaboradores de distintas empresas y/o instituciones. Por ello, el propósito es conocer las variables de clima organizacional que influyen de alguna manera en el desempeño laboral. Así mismo, debido a que se ha trabajado con más de un autor, se ha podido armar un modelo específico para el caso en cuestión.

7.2. Cuestionarios

La elección de utilizar un cuestionario como herramienta de medición para evaluar el clima laboral y el desempeño en el contexto del colegio se fundamenta en la consideración de Chasteauneuf (2009, como se citó en Hernández et al., 2010), quien señala que los cuestionarios son una herramienta ampliamente utilizada en la investigación debido a su facilidad para recopilar datos mediante preguntas determinadas relacionadas con las variables a estudiar. En este sentido, se reconoce que la validez del cuestionario radica en su capacidad para proporcionar información precisa y relevante sobre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores del colegio.

Además, se destaca que el cuestionario se estructuró tomando como referencia un modelo de clima laboral propuesto por Halpin y Croft, aunque fue adaptado específicamente del trabajo de investigación de Benites (2012). Esta adaptación se realizó con el objetivo de asegurar la pertinencia y la adecuación del cuestionario a las particularidades del contexto organizacional del colegio, lo cual contribuye a mejorar su validez y confiabilidad como instrumento de medición.

En consecuencia, se espera que el uso de este cuestionario permita obtener datos significativos y confiables que contribuyan a una comprensión más profunda del clima laboral y el desempeño en el colegio, facilitando así la identificación de áreas de mejora y la implementación de acciones efectivas para promover un ambiente laboral más satisfactorio y un rendimiento óptimo entre el personal. Debido a que estos autores consideran que el clima

laboral se mide de acuerdo con las percepciones de los colaboradores que pertenecen a un centro de trabajo y que dichas percepciones estarán sujetas a diferentes variables para determinar cómo es el clima laboral de su centro, por ello considera pertinente analizar el clima a base de la estructura, liderazgo, toma de decisiones y etcétera, para este trabajo se realizará preguntas enfocadas a las variables.

En lo que respecta al análisis del desempeño laboral, se ha optado por utilizar cuestionarios basados en el modelo de Escala de Likert. Estos cuestionarios han sido diseñados específicamente para evaluar el desempeño de cada colaborador, tomando en consideración la percepción recogida por sus pares o coordinadores dentro del entorno laboral. Cabe destacar que este enfoque metodológico ha sido adaptado del trabajo de investigación realizado por Montoya (2016).

La elección de emplear cuestionarios basados en la Escala de Likert para evaluar el desempeño laboral es fundamental por varias razones. En primer lugar, este tipo de cuestionario permite recopilar datos de manera sistemática y estandarizada, lo que facilita la comparación y el análisis de los resultados. Al proporcionar una escala de valoración que abarca distintos niveles de desempeño, los cuestionarios de Likert ofrecen una herramienta flexible y versátil para evaluar la percepción del desempeño de los colaboradores en diferentes aspectos de su trabajo.

Además, al basar la evaluación del desempeño en la percepción de los pares o coordinadores, se obtiene una perspectiva más completa y objetiva sobre el rendimiento laboral de cada individuo. La retroalimentación proporcionada por aquellos que interactúan directamente con el colaborador en su entorno laboral puede ser invaluable para identificar fortalezas, áreas de mejora y posibles oportunidades de desarrollo profesional.

La adaptación del enfoque metodológico del trabajo de Montoya (2016), añade una capa adicional de validez y confiabilidad a la investigación, al incorporar prácticas y herramientas previamente validadas y probadas en un contexto similar. Esto garantiza que los cuestionarios utilizados sean pertinentes y efectivos para evaluar el desempeño laboral en el contexto específico de la presente investigación.

7.3. Entrevistas semiestructuradas

Para Díaz et al. (2013), las entrevistas semi estructuradas son aquellas que poseen una cierta libertad de flexibilidad, esto quiere decir que dichas entrevistas darán un pequeño giro acorde a las respuestas de los entrevistados, pero no perderán el enfoque ni se alejará de los objetivos principales en que se quiere demostrar a través de la investigación. En la presente investigación se realizó una entrevista dirigida al director y a la subdirectora con la

intención de obtener datos de cómo es percibido el clima laboral y además de saber el contexto actual del desempeño de los profesores y del personal administrativo.

7.4. Focus Entrevistas semiestructuradas

Powell et al. (1996), consideran relevante recopilar información mediante grupos focales, ya que agrupa a un cierto número de personas para que puedan dar su percepción en un tema y que a la vez pueden discutir libremente o apoyar la misma percepción. Para conocer la opinión que poseen los trabajadores sobre clima, satisfacción y desempeño, y saber si perciben una relación entre estas, se realizó un focus group con 5 participantes, cada uno de ellos representando al nivel inicial, primaria, secundaria y área administrativa. De esta manera, el objetivo principal fue conocer cómo se encuentra el clima por cada nivel y conocer cuál posee mayor o menor solidez, y en el caso de desempeño, conocer cómo estos perciben el desempeño general de su área. (ver anexo D)

8. Técnicas de análisis de información

Para poder desarrollar el proceso de análisis de la información recolectada, se inició la transcripción correspondiente de las respuestas obtenidas en el Focus Group de los colaboradores de la institución. De esta manera, se procedió a realizar de forma ordenada la codificación de estas en el documento Excel. Así mismo, se pudo obtener variables y las dimensiones que fueron registradas en la Matriz de Consistencia, para ser codificadas.

En este sentido, las subvariables a considerar fueron la de clima organizacional y desempeño laboral, medido a través de los conceptos teóricos estudiados, y por escala de Likert respectivamente, mediante entrevistas realizadas al sujeto de estudio: Colaboradores de la institución educativa.

Para Hernández et al. (2010), la triangulación de recolección de datos es de suma relevancia y para que este se desarrolle de manera efectiva, es necesario mantener distintas fuentes de información y métodos para poder recolectar y analizar toda la información posible, ya que de esta forma se puede obtener una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos. Por ello, esta información debería ser entregada por diversos autores, de varias fuentes y de diferentes tipos de formas de recolección de datos.

A continuación, se presenta el universo mediante un cuadro para detallar la agrupación asignada por cada herramienta cualitativa y cuantitativa que se empleó en la investigación.

Figura 2: Grupo Focal

HERRAMIENTA CUALITATIVA	DETALLE	MUESTRA
GRUPO FOCAL	Docente de Inicial	1
	Auxiliar de Inicial	1
	Administrativo (secretaria)	1
	Docentes primaria	1
	Docente secundaria	1
	Total	5

En la figura (2) se detalla que para este apartado cualitativo se diseñó 1 herramienta que permitió recolectar datos. En el grupo focal, participaron docentes de los niveles de inicial, primaria y secundaria, además se consideró la participación de la secretaria como representante administrativo con la finalidad de conocer las percepciones de ambos rubros y ahondar más sobre el clima organizacional y el desempeño de los docentes del colegio Montessori I de Santa Rosa.

Por otro lado, para dicha investigación se aplicó encuestas para obtener respuestas cuantificadas y de acuerdo con ello explicar el objetivo principal de dicha investigación. La finalidad de esta herramienta es poder analizar de manera profunda la evaluación de las variables del clima organizacional y del desempeño de los docentes y colaboradores administrativos a base de una análisis cuántico y estadístico.

Figura 3: Total de colaboradores

HERRAMIENTA CUALITATIVA	DETALLE		MUESTRA	
CARGO	NIVEL		SEXO	EDAD
Coordinador/director	Director	Administrativo	Hombre	53
	Directora	Administrativo	Mujer	58
	Psicologa	Administrativo	Mujer	41
	Administradora	Administrativo	Mujer	39
	Contadora	Administrativo	Mujer	50
	Secretaria	Administrativo	Mujer	50
	Coordinador inicial	Administrativo	Mujer	53
	Coordinador prim	Administrativo	Mujer	35
	auxiliar prim	Administrativo	Mujer	38
	coordinador sec	Administrativo	Mujer	41
auxiliar sec	Administrativo	Mujer	29	
Inicial	Profe inicial	inicial	Mujer	53
	Profe inicial	inicial	Mujer	51
	Profe Inicial	inicial	Mujer	33
	Profe Inicial	inicial	Mujer	35
	Aux inicial	inicial	Mujer	31
	Aux inicial	inicial	Mujer	29
	Aux inicial	inicial	Mujer	25
Primaria	Profe prim	primaria	Hombre	41
	Profe prim	primaria	Hombre	38
	Profe prim	primaria	Hombre	39
	Profe prim	primaria	Mujer	45
	Profe prim	primaria	Mujer	39
	Profe prim	primaria	Mujer	35
	Profe prim	primaria	Mujer	32
	Profe prim	primaria	Mujer	56
Secundaria	profe sec	sec	Hombre	53
	Profe sec	sec	Hombre	41
	Profe sec	sec	Hombre	47
	Profe sec	sec	Mujer	33
	Profe sec	sec	Mujer	38
	Profe sec	sec	Hombre	31
	Profe sec	sec	Hombre	30
	Profe sec	sec	Hombre	29
	Profe sec	sec	Hombre	33
	Profe sec	sec	Hombre	32
	Profe sec	sec	Hombre	28
Primaria y secundaria	Profe prim-sec	prim-sec	Hombre	48
	Profe prim-sec	prim-sec	Hombre	54
	Profe prim-sec	prim-sec	Mujer	34
	Profe prim-sec	prim-sec	Mujer	32
TOTAL		41		

En la figura (3), se aplicó dos tipos de encuestas con dos apartados, la primera encuesta estuvo dirigida hacia 30 colaboradores que ocupan el cargo únicamente de docente y la segunda encuesta estuvo dirigida hacia 11 colaboradores, quienes ocupan el puesto de directores, coordinadores, personal administrativo y psicológico.

Cada encuesta estuvo dividida en dos partes, la primera estuvo enfocada en la percepción del clima organizacional donde se encontraron 36 ítems relacionados a las 6 dimensiones: Motivación, Confianza, Consideración, Compromiso Organizacional, Liderazgo y Satisfacción Laboral. El segundo apartado estuvo enfocado en la percepción del desempeño laboral de los docentes, a partir de una evaluación de desempeño docente entre pares, este contó con 24 ítems tanto para los docentes como para los administrativos. Al igual que la encuesta de clima organizacional, las preguntas de desempeño fueron relacionadas a las dimensiones: Orientación de resultado, Calidad, Relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo y organización. Cabe recalcar que las encuestas fueron enviadas de forma virtual a través de un link de la plataforma de Google Form.

Las herramientas cuantitativas y cualitativas fueron de gran ayuda para poder unificar y relacionar los resultados obtenidos, a través de programas estadísticos que ayudarán en el análisis de cada variable.

9. Ética de la investigación

La deontología es una rama de la ética que menciona que toda persona, en especial cada profesional tiene que ejercer su cargo mostrando un comportamiento ético que no dañe o altere a su entorno. Por ello, la presente investigación tiene como responsabilidad fundamental respetar las ideas de otros autores sin modificarlas con la intención de adaptarlas al propio beneficio o patentar las ideas de otros autores como si fuera una propia idea. También, es importante mencionar que se toma en cuenta y respeta la deontología de un trabajo de investigación mostrando transparencia y cumpliendo los estándares de una investigación como, por ejemplo, citar correctamente a los autores mencionados en las líneas anteriores y además respetar los resultados de las herramientas cuantitativas y cualitativas sin la necesidad de alterarlas para el beneficio propio. Así mismo, se respetará el anonimato de las encuestas que se aplicarán, con la finalidad de no exponer al colaborador y brindarle la confianza pertinente para poder obtener respuestas sinceras y fiables.

10. Validación del instrumento

Para los autores López et al. (2019), La validación de instrumento es de suma importancia en el desarrollo de una investigación pues, a través de estos, se llegan a conclusiones sobre la claridad y fiabilidad de los ítems presentado en un cuestionario.

En este sentido, con el fin de realizar una investigación certera y para poder obtener respuestas claras, se realizó una validación de los cuestionarios a través de una prueba piloto para determinar qué tan entendible resultaba para los docentes, los ítems presentados tanto para clima organizacional como desempeño laboral. Dicha prueba piloto se realizó a un grupo de docentes del nivel primario y secundario en una institución educativa pública “Virgen de las Mercedes - Jangas”, dichos encuestados mencionaron de manera general su conformidad y entendimiento con respecto a los ítems presentados, sin embargo, comentaron ciertas dudas en cuanto al entendimiento de ciertos ítems, los cuales se corrigieron con términos más claros para un mejor entendimiento. A continuación, se detalla un cuadro de prueba piloto para demostrar la efectividad del grupo focal y entrevista. Este proceso permite una evaluación exhaustiva y también facilita la adaptación y perfeccionamiento de las propuestas antes de su lanzamiento definitivo.

Figura 4: Grupo focal (prueba piloto)

HERRAMIENTA CUALITATIVA	DETALLE	MUESTRA
GRUPO FOCAL	Docente de Inicial	3
	Auxiliar de Inicial	2
	Administrativo (secretaria)	2
	Docentes primaria	2
	Docente secundaria	3
	Total	12

Figura 5: Encuestas (prueba piloto)

HERRAMIENTA CUANTITATIVA	DETALLE	MUESTRA	ENTENDIMIENTO
ENCUESTAS	Docente de Inicial	6	5/6
	Auxiliar de Inicial	4	4/4
	Administrativo (secretaria)	4	4/4
	Docentes primaria	7	7/7
	Docente secundaria	7	7/7
	Total	28	27

En relación con la comprensión de nuestra encuesta, solo un docente no entendió una pregunta respecto a desempeño laboral, por ello reformulamos la pregunta utilizando un lenguaje más coloquial, por lo que la pregunta “Evita los conflictos dentro de la plana docente” se ajustó al entendimiento de toda la plana educativa.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En las siguientes líneas, se presentan los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas a los docentes y personal administrativo de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.

Se pudo hallar, mediante el análisis correlacional, utilizando el coeficiente Spearman, que el clima organizacional está relacionado significativamente con el desempeño laboral, debido a que se encontró relación y viabilidad entre las variables y las hipótesis establecidas para dicha investigación.

La siguiente tabla muestra la confiabilidad del instrumento utilizado para analizar las variables.

1. Confiabilidad de los instrumentos de medición

Tabla 1: Prueba Alfa de Cronbach de los cuestionarios de clima organizacional y desempeño laboral

Prueba	Variable	N	N° de ítems	Alfa de Cronbach
Docentes	Clima organizacional		36	0,915
	Desempeño laboral		24	0,935
Coordinadores	Clima organizacional		36	0,959
	Desempeño laboral		24	0,973

Interpretación: En la tabla, se reportó el análisis de confiabilidad de los instrumentos aplicados a los docentes y coordinadores a través del índice Alfa de Cronbach. De la información obtenida por los docentes, se hallaron coeficientes en los cuestionarios de clima organizacional ($\alpha = 0,915$) y en los de desempeño laboral ($\alpha = 0,935$).

En cuanto a la información recopilada por los coordinadores, se obtuvo índices en las pruebas de clima organizacional ($\alpha = 0,959$) y en los de desempeño laboral ($\alpha = 0,973$). En resumen, los instrumentos aplicados presentaron una confiabilidad muy alta ($\alpha > 0,90$).

Con respecto al objetivo principal de la investigación, "Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa" se encontró que existe una relación alta y positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.

2. Hipótesis general

Existe una relación alta entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.

Tabla 2: Prueba de normalidad de clima organizacional y desempeño laboral

Prueba	Variable	K-S	gl	Sig.
Docentes	Clima organizacional	0,140	60	0,505
	Desempeño laboral	0,090	60	0,200*
Coordinadores	Clima organizacional	0,141	22	0,200*
	Desempeño laboral	0,101	22	0,200*

Interpretación: En la tabla, se realizó un análisis previo de normalidad con el estadístico Kolmogorov-Smirnov (K-S) al ser los datos de observación mayor a 50 ($n = 60$).

En los docentes, los resultados indicaron un significativo o p-valor mayor a 0,05 ($p > 0,05$), señalando que la variable presenta una distribución normal (estadístico de correlación rho de Pearson).

De la misma forma, en los coordinadores, las variables mostraron p-valor superiores a 0,05 ($p > 0,05$), refiriendo que hay distribuciones normales (estadístico de correlación r de Pearson).

3. Prueba de hipótesis general

- H0: No existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.
- H1: Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.

Tabla 3: Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en docentes y coordinadores

		Desempeño laboral (Docentes)	Desempeño laboral (Coordinadores)
Clima organizacional	Coefficiente de correlación	0,321*	0,109
	Sig. (bilateral)	0,012	0,630
	N	0,60	22

Interpretación: En la tabla, se observan las correlaciones de las variables reportando su coeficiente de correlación y su significancia o p-valor (p). Se evidenció que existe una relación significativa y positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral al presentar una significancia o p-valor menor a 0,05 ($p < 0,05$) y un coeficiente de 0,321 y 0,109 tanto para los docentes y coordinadores respectivamente.

4. Hipótesis específica 1

Existe una relación alta entre la motivación y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.

Tabla 4: Prueba de normalidad de motivación y desempeño laboral

Prueba	Variable		K-S	gl	Sig.
Docentes	Motivación		0,170	60	0,350
	Desempeño laboral		0,090	60	0,200*
Coordinadores	Motivación		0,312	22	0,480
	Desempeño laboral		0,101	22	0,200*

Interpretación: En la tabla, se efectuó un análisis previo de normalidad con el estadístico Kolmogorov-Smirnov (K-S) al ser los datos de observación mayor a 50 ($n = 60$). En los docentes, los resultados indicaron significantes o p-valor mayores a 0,05 ($p > 0,05$), señalando que las variables tienen una curva normal (estadístico de correlación r). En el caso de los coordinadores, una variable mostró un p-valor mayor a 0,05 ($p < 0,05$), refiriendo que hay una distribución normal (estadístico de correlación rho de Pearson).

5. Prueba de hipótesis específica 1

- H0: No existe una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.
- H1: Existe una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.

Tabla 5: Correlación entre motivación y desempeño laboral

		Desempeño laboral (Docentes)	Desempeño laboral (Coordinadores)
Motivación	Coefficiente de correlación	0,223	0,331
	Sig. (bilateral)	0,008	0,191
	N	60	22

Interpretación: En la tabla, se observan las correlaciones de las variables reportando su coeficiente de correlación y su significancia o p-valor (p). En los docentes, se evidenció que existen relaciones significativas entre la motivación y el desempeño laboral al presentar significancias o p-valor menor a 0,05 ($p < 0,05$).

6. Prueba de hipótesis específica 1

Existe una relación alta entre la confianza y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.

Tabla 6: Prueba de normalidad de confianza y desempeño laboral

Prueba	Variable	K-S	gl	Sig.
Docentes	Confianza	0,167	60	0,075
	Desempeño laboral	0,090	60	0,200*
Coordinadores	Confianza	0,270	22	0,090
	Desempeño laboral	0,101	22	0,200*

Interpretación: En la tabla, se realizó un análisis previo de normalidad con el estadístico Shapiro-Wilk (K-S) al ser los datos de observación menor a 50 en docentes ($n = 30$) y coordinadores ($n = 11$). En los docentes, los resultados indicaron un significativo o p-valor mayor a 0,05 ($p > 0,05$), señalando que la variable presenta una distribución normal (estadístico de correlación rho de Pearson). Del mismo modo, en los coordinadores, una variable mostró un p-valor mayor a 0,05 ($p > 0,05$), refiriendo que existe una distribución normal (estadístico de correlación rho de Pearson).

7. Prueba de hipótesis específica 2

- H0: No existe una relación significativa entre la confianza y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.
- H1: Existe una relación significativa entre la confianza y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.

Tabla 7: Correlación entre motivación y desempeño laboral

		Desempeño laboral (Docentes)	Desempeño laboral (Coordinadores)
Confianza	Coefficiente de correlación	0,331	0,449
	Sig. (bilateral)	0,006	0,008
	N	60	22

Interpretación: En la tabla, se observan las correlaciones de las variables reportando su coeficiente de correlación y su significancia o p-valor (p). En los docentes, se evidenció que existe una relación significativa y positiva entre la confianza y el desempeño laboral del primer grupo al presentar una significancia o p-valor menor a 0,05 ($p < 0,05$) y un coeficiente de 0,349, a la vez en los coordinadores con una significancia menor a 0,05 ($p < 0,05$) y con un coeficiente de 0,499.

8. Hipótesis específica 3

Existe una relación alta entre la consideración y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.

Tabla 8: Prueba de normalidad de consideración y desempeño laboral

Prueba	Variable	K-S	gl	Sig.
Docentes	Consideración	0,178	60	0,000
	Desempeño laboral	0,090	60	0,200*
Coordinadores	Consideración	0,175	22	0,079
	Desempeño laboral	0,101	22	0,200*

Interpretación: En la tabla, se efectuó un análisis previo de normalidad con el estadístico Kolmogorov-Smirnov (K-S) al ser los datos de observación mayor a 50 ($n = 60$). En los docentes, los resultados indicaron un significativo o p-valor mayor a 0,05 ($p > 0,05$), señalando que la variable tiene una curva normal (estadístico de correlación rho de Pearson). En cuanto a los coordinadores, las variables mostraron p-valor mayores a 0,05 ($p > 0,05$), refiriendo que hay distribuciones normales (estadístico de correlación r de Pearson).

9. Prueba de hipótesis específica 3

- H0: No existe una relación significativa entre la consideración y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.
- H1: Existe una relación significativa entre la consideración y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.

Tabla 9: Correlación entre consideración y desempeño laboral

		Desempeño laboral (Docentes)	Desempeño laboral (Coordinador)
Consideración	Coefficiente de correlación	0,734	0,709
	Sig. (bilateral)	0,015	0,019
	N	60	22

Interpretación: En la tabla, se observan las correlaciones de las variables reportando su coeficiente de correlación y su significancia o p-valor (p). En los docentes y coordinadores, se evidenció que existe una relación significativa y positiva entre la consideración y el desempeño laboral al presentar una significancia o p-valor menor a 0,05 ($p < 0,05$) y un coeficiente de 0,313

10. Hipótesis específica 4

Existe una relación alta entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.

Tabla 10: Prueba de normalidad de compromiso organizacional y de desempeño laboral

Prueba	Variable	K-S	gl	Sig.
Docentes	Compromiso organizacional	0,193	60	0,010
	Desempeño laboral	0,090	60	0,200*
Coordinadores	Compromiso organizacional	0,195	22	0,029
	Desempeño laboral	0,101	22	0,200*

Interpretación: En la tabla, se realizó un análisis previo de normalidad con el estadístico Shapiro-Wilk (K-S) al ser los datos de observación menor a 50 en docentes ($n = 30$) y coordinadores ($n = 11$). En los docentes, los resultados indicaron un significativo o p-valor mayor a 0,05 ($p > 0,05$), señalando que la variable presenta una distribución normal (estadístico de correlación rho de Pearson). En el caso de los coordinadores, las variables mostraron p-valor superiores a 0,05 ($p > 0,05$), refiriendo que hay distribuciones normales (estadístico de correlación r de Pearson).

11. Prueba de hipótesis específica 4

- H0: No existe una relación significativa entre el Compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.
- H1: Existe una relación significativa entre el Compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.

Tabla 11: Correlación entre compromiso organizacional y desempeño laboral

		Desempeño laboral (Docentes)	Desempeño laboral (Coordinadores)
Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	0,299	0,244
	Sig. (bilateral)	0,003	0,009
	N	60	22

Interpretación: En la tabla, se observan las correlaciones de las variables reportando su coeficiente de correlación y su significancia o p-valor (p). Tanto en los docentes como coordinadores, se evidenció que existe una relación significativa y positiva entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del primer grupo al presentar una significancia de p-valor menor a 0,05 ($p < 0,05$) y un coeficiente de 0,382

12. Hipótesis específica 5

Existe una relación alta entre el liderazgo y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.

Tabla 12: Prueba de normalidad de liderazgo y desempeño laboral

Prueba	Variable	K-S	gl	Sig.
Docentes	Liderazgo	0,171	60	0,100
	Desempeño laboral	0,090	60	0,200*
Coordinadores	Liderazgo	0,142	22	0,200*
	Desempeño laboral	0,101	22	0,200*

Interpretación: En la tabla, se efectuó un análisis previo de normalidad con el estadístico Kolmogorov-Smirnov (K-S) al ser los datos de observación mayor a 50 ($n = 60$). En los docentes, los resultados indicaron significantes o p-valor mayores a 0,05 ($p > 0,05$), señalando que las variables tienen una curva normal (estadístico de correlación r de Pearson). Del mismo modo, en los coordinadores, las variables mostraron p-valor superiores a 0,05 ($p > 0,05$), refiriendo que hay distribuciones normales (estadístico de correlación r de Pearson).

13. Prueba de hipótesis específica 5

- H0: No existe una relación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.
- H1: Existe una relación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.

Tabla 13: Correlación entre liderazgo y desempeño laboral

		Desempeño laboral (Docentes)	Desempeño laboral (Coordinadores)
Liderazgo	Coefficiente de correlación	0,853	0,842
	Sig. (bilateral)	0,003	0,050
	N	60	22

Interpretación: En la tabla, se observan las correlaciones de las variables reportando su coeficiente de correlación y su significancia o p-valor (p). En los docentes y coordinadores, se evidenció que hay una relación significativa y positiva entre el liderazgo y el desempeño laboral al presentar una significancia o p-valor menor a 0,05 ($p < 0,05$) y un coeficiente de 0,377 y 0,238

14. Hipótesis específica 6

Existe una relación alta entre la satisfacción y el desempeño laborales del personal docente y administrativo de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.

Tabla 14: Prueba de normalidad de satisfacción laboral y desempeño laboral

Prueba	Variable	K-S	gl	Sig.
Docentes	Satisfacción laboral	0,203	60	0,150
	Desempeño laboral	0,090	60	0,200*
Coordinadores	Satisfacción laboral	0,247	22	0,250
	Desempeño laboral	0,101	22	0,200*

Interpretación: En la tabla, se realizó un análisis previo de normalidad con el estadístico Shapiro-Wilk (K-S) al ser los datos de observación menor a 50 en docentes ($n = 30$) y coordinadores ($n = 11$). En los docentes, los resultados indicaron un significativo o p-valor mayor a 0,05 ($p > 0,05$), señalando que la variable presenta una distribución normal (estadístico de correlación rho de Pearson). En cuanto a los coordinadores, las variables mostraron p-valor superiores a 0,05 ($p > 0,05$), refiriendo que hay distribuciones normales (estadístico de correlación r de Pearson).

15. Hipótesis específica 6

- H0: No existe una relación significativa entre la satisfacción y el desempeño laborales del personal docente y administrativo de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.
- H1: Existe una relación significativa entre la satisfacción y el desempeño laborales del personal docente y administrativo de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.

Tabla 15: Correlación entre satisfacción laboral y desempeño laboral

		Desempeño laboral (Docentes)	Desempeño laboral (Coordinadores)
Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	0,189	0,215
	Sig. (bilateral)	0,011	0,035
	N	60	22

Interpretación: En la tabla, se observan las correlaciones de las variables reportando su coeficiente de correlación y su significancia o p-valor (p). En los docentes, se evidenció que existe una relación significativa y positiva entre la satisfacción y el desempeño laborales al presentar una significancia o p-valor menor a 0,05 ($p < 0,05$) y un coeficiente de 0,327; respecto a los coordinadores, también existe una curva normal o p-valor menor a 0,05 ($p < 0,05$) con un coeficiente de 0,42.

CONCLUSIONES

Generales

En relación con las preguntas de investigación planteadas, se concluye que existe una correlación positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa, Esto se evidencia en los hallazgos que indican dimensiones como la motivación, satisfacción y compromiso son fundamentales para mejorar el desempeño laboral del personal docente y administrativo. Por lo tanto, se puede afirmar que un clima organizacional favorable contribuye significativamente a un mejor desempeño en el personal.

Por otro lado, se concluye que existen investigaciones enfocadas en el sector educativo de escuelas privadas; no obstante, existen pocas investigaciones que describen la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en un contexto educativo como viene a ser un colegio, con dimensiones específicas que han enriquecido esta investigación, por lo que se puede validar las 6 hipótesis específicas. En este sentido, los modelos construidos y adaptados fueron de Halpin y Croft (1963), y la investigación realizada por Montoya (2016). Cabe recalcar, que existen varias investigaciones de clima y desempeño, pero los resultados y hallazgos están relacionados a una institución educativa, por lo que los resultados deben ser orientados a una realidad específica: al sector educativo.

La indagación de la literatura y la incorporación del Estado de arte permitieron ahondar más sobre la realidad de los colaboradores dentro de una organización, debido a que toma en cuenta muchos aspectos como percepciones, opiniones y sentimientos relacionado a la convivencia y en su modo de trabajo, por ello, a raíz de conocer cada aspecto se pueden realizar cambios estratégicos que permita crecer a la organización y mejorar su actividad comercial a base del talento humano.

Por mucho tiempo, se ha utilizado la evaluación de desempeño para medir el desenvolvimiento de los colaboradores, para que de esta manera se pueda incorporar cambios con la finalidad de obtener resultados eficientes que beneficie a ambas partes: La organización y a los colaboradores. Por ello, la importancia de evaluar el desempeño es relevante, ya que permite a todas las organizaciones, en especial a las pertenecientes al rubro del sector educativo para realizar cambios que ayuden a mejorar el servicio e impactar en la educación del Perú mediante capacitaciones que ayuden a fomentar más docentes con conocimientos actualizados, asimismo actividades que incentiven el desarrollo de las habilidades y capacidades para potencializar las clases de manera más dinámica y entendible, finalmente impulsar un ambiente adecuado para que el personal educativo pueda desenvolverse satisfactoriamente para obtener un desempeño óptimo, la cual se verá reflejado en la enseñanza.

De esta manera, como resultado de la investigación, se concluye que sí existe una relación directa y relevante entre las dimensiones del clima organizacional y el de desempeño laboral. Es importante mencionar que existen dimensiones de clima organizacional que se relacionan de manera más fuerte que otras. Por ello, se concluye que las 6 hipótesis se relacionan de manera significativamente, siendo las dimensiones a tomar en consideración para su mejora: motivación, satisfacción y compromiso.

Por último, se ha identificado que las variables clima organizacional y desempeño laboral tienen una correlación moderada, esto quiere decir que los docentes sienten que la institución sí fomenta dichas variables, pero que no están completamente satisfechos, por lo que esperan una mejora continua, especialmente en aquellas dimensiones que han mostrado menor influencia como motivación, satisfacción y compromiso.

Específicas

Para la interpretación de los resultados estadísticos, se establecieron criterios claros; se considera que una correlación es alta cuando el coeficiente de correlación es mayor a 0,5, moderada entre 0,3 y 0,5, y baja por debajo de 0,3.

Sobre los hallazgos encontrados, se concluye que existe una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral, esto debido a que se presentó un coeficiente de 0,223 lo que indica una correlación baja a diferencia de las otras variables también estudiadas. Esto quiere decir que, aunque exista una relación entre ambas variables, existen otros factores que están influyendo en el desempeño laboral de los docentes.

Por otro lado, se identificó que existe una correlación entre confianza y desempeño laboral donde su puntaje fue de 0,331, lo que indica una relación moderada. Esto representa que un aumento en la confianza del personal puede estar relacionado con un mejor desempeño laboral, esto resalta la importancia de fomentar un ambiente de confianza en la institución.

Respecto a la consideración, se evidenció que existe una relación entre la consideración y el desempeño laboral, ya que su puntaje fue de 0,734, por lo que se pudo observar que la relación de dicha variable y el desempeño laboral de los docentes y colaboradores administrativos es alta, de esta manera se puede notar que los los colaboradores de colegio Montessori se sienten considerados por su ambiente laboral.

Respecto la relación entre el compromiso y el desempeño es baja, debido a que el resultado fue de 0.299, este denota que tanto los docentes y como la plana administrativa no se sienten comprometidos con la institución educativa Montessori I de Santa Rosa, debido a que existe muchos factores como las pocas actividades que incentivan la unión de pares y además la identificación con el colegio, por otro lado, los docentes y administrativos no se sienten comprometidos, debido a la poca inversión de la infraestructura y de tecnología.

A la vez, se identificó una correlación entre satisfacción y desempeño laboral con un puntaje de 0,189, lo que sugiere una relación baja. Esto indica que, aunque existe una conexión positiva, el impacto de la satisfacción en el desempeño laboral no es tan fuerte. Tanto los docentes como el personal administrativo no sienten satisfacción con el entorno laboral, debido a las condiciones laborales, puesto el colegio no se preocupa por innovar las clases más dinámicas y además por la falta de compromiso del personal en encontrar un objetivo común y de aprender los nuevos usos de tecnología.

Respecto al Liderazgo, se evidenció que existe una correlación entre el liderazgo y el desempeño laboral, donde su puntaje fue de 0.853, mostrándose de esta manera una relación alta; por ende, los docentes y los administrativos sienten que el director posee un liderazgo óptimo para poder desarrollarse en el mercado educativo.

Finalmente, gracias al hallazgo realizado para esta investigación se pudo concluir que tanto los docentes como los colaboradores administrativos sienten satisfacción con el plantel educativo, con ello se puede afirmar que la satisfacción se relaciona directamente con el desempeño laboral.



RECOMENDACIONES

A partir de los hallazgos encontrados, se recomienda a la institución educativa, dar a conocer a la Dirección los resultados obtenidos para poder tomar decisiones en cuanto a la mejora del clima organizacional. De esta manera, se espera que la institución promueva actividades internas que fortalezcan el clima, pues tal como mencionaron los colaboradores en el focus group, no existe una relación cercana con los docentes que pertenecen al nivel secundario. Esta iniciativa podría realizarse a través de talleres de formación sobre comunicación efectiva y trabajo en equipo, desarrollando sesiones mensuales donde se abordan temas como la resolución de conflictos, la importancia de la comunicación abierta y la colaboración entre docentes de diferentes niveles educativos. Asimismo, se debería incluir dinámicas grupales que fomenten la cohesión y el entendimiento mutuo.

Por otro lado, se recomienda implementar un programa de reconocimiento y recompensas, es decir, establecer un sistema de reconocimiento mensual para docentes que demuestren un desempeño excepcional o que contribuyan a un ambiente positivo. Esto puede incluir certificados, menciones en reuniones y pequeños incentivos.

Se recomienda que la institución educativa ofrezca los equipos tecnológicos necesarios que se adapten a las necesidades que actualmente presenta una institución educativa. Esto podría llevarse a cabo a través del desarrollo de un programa de capacitación en herramientas tecnológicas, organizando talleres trimestrales sobre el uso de herramientas digitales como Google Classroom, Microsoft Teams y otras plataformas educativas. Asimismo, se deberían incluir sesiones prácticas donde los docentes puedan aplicar lo aprendido en su enseñanza diaria. Por otro lado, el poder crear un grupo de apoyo tecnológico también fomentaría que los docentes puedan especializarse en tecnología educativa y brindar apoyo y asesoramiento a sus colegas con el uso de nuevas herramientas.

Se recomienda a la institución educativa tomar en cuenta los hallazgos encontrados en la presente investigación como punto de partida para la toma de decisiones y mejoras continuas. Asimismo, dichas evaluaciones deben ser realizadas con mayor frecuencia para mantener una actualización constante del desarrollo del clima y desempeño laboral de los colaboradores.

Otro punto significativo que se debería tomar en consideración es poder tercerizar el área de Recursos Humanos, para que la institución pueda obtener un servicio personalizado de psicología organizacional, de este modo los especialistas puedan analizar y desarrollar el tipo de evaluación pertinente para obtener resultados eficaces, estos pueden ser evaluación 360°, 180° y/o de escala gráfica, donde se recoja feedback de colegas, directores y personal administrativo sobre el desempeño de cada docente. Para ello, la institución debe seleccionar una consultora que ofrezca servicios de evaluación y desarrollo organizacional, estableciendo

un contrato para que realicen evaluaciones periódicas del clima organizacional y brindan recomendaciones específicas.

Así mismo, se espera que la institución tomé mayor relevancia a las dimensiones: motivación, satisfacción laboral y compromiso, para clima organizacional, debido a que fueron las dimensiones que presentaron menor grado de satisfacción por parte de los docentes. Sin embargo, no se debería dejar de lado las dimensiones restantes pues todas estas en conjunto influyen de manera significativa en el desempeño del docente. Para ello se debería tomar en cuenta el poder realizar encuestas periódicas sobre la satisfacción laboral, implementando encuestas trimestrales para evaluar la satisfacción de los docentes con su trabajo, el ambiente laboral y las condiciones de trabajo. Asimismo, es importante que puedan analizar los resultados y tomar acciones concretas basadas en el feedback recibido. Por otro lado, se podría ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, proporcionando acceso a capacitaciones y cursos de actualización en pedagogía y nuevas tecnologías, estableciendo un presupuesto anual para que los docentes puedan asistir a conferencias o cursos externos.

Por último, es importante precisar que la investigación realizada en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa ha revelado la importancia crítica del clima organizacional en el desempeño laboral de su personal docente. Con base en estos resultados obtenidos, se recomienda a otras instituciones educativas que prioricen el desarrollo de un clima organizacional positivo, ya que esto no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también potencia el desempeño de los docentes. La cultura y el clima organizacional son fundamentales para que los colaboradores se sientan identificados y alineados con los valores de la institución, lo que a su vez se traduce en un mayor compromiso y efectividad en su labor.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360o*. Ediciones Granica S.A.
https://books.google.com.gi/books?id=HYGSeoWISbYC&hl=es&source=gbs_navlink_s_s
- Álvarez, C., Cervantes, A., Coaquira, C., Oscco, E., & Pacheco, F. (2019). *Principales causas de la rotación laboral en el sector de educación básica regular privada de la provincia de Arequipa*. [Tesis de optar el título de Magíster en Administración Estratégica de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Perú], Repositorio institucional de Pontificia Universidad Católica del Perú.
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14080>
- Año escolar 2022: Minedu informa que 85% de colegios públicos de 22 regiones iniciaron clases presenciales en marzo. (2022). *El Comercio*.
[https://elcomercio.pe/lima/sucesos/ano-escolar-2022-minedu-informa-que-85-de-colegios-publicos-de-22-regiones-iniciaron-clases-presenciales-en-marzo-video-regreso-a-clases-rosendo-serna-rmmn-noticia/#:~:text=El%20ministro%20Rosendo%20Serna%20indicó,públicos%20que%20dicten%20clases%20presenciales.&text=El%20Ministerio%20de%20Educación%20\(Minedu,durante%20el%20mes%20de%20marzo.](https://elcomercio.pe/lima/sucesos/ano-escolar-2022-minedu-informa-que-85-de-colegios-publicos-de-22-regiones-iniciaron-clases-presenciales-en-marzo-video-regreso-a-clases-rosendo-serna-rmmn-noticia/#:~:text=El%20ministro%20Rosendo%20Serna%20indicó,públicos%20que%20dicten%20clases%20presenciales.&text=El%20Ministerio%20de%20Educación%20(Minedu,durante%20el%20mes%20de%20marzo.)
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2016). *SERVIR publica: Guía para Evaluación de Competencias de los Directivos como parte del proceso de implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento*. <https://www.servir.gob.pe/servir-publica-guia-para-evaluacion-de-competencias-de-los-directivos-como-parte-del-proceso-de-implementacion-del-subsistema-de-gestion-del-rendimiento/>
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. (2020). El Desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54-60.
<https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Benites, I. (2012). *Clima organizacional y el Desempeño laboral de los trabajadores del Consorcio La Arena S.A.C*. [Tesis para optar el título de licenciado en Administración, Universidad Nacional de Trujillo], Repositorio institucional de Universidad Nacional de Trujillo. <https://hdl.handle.net/20.500.14414/3310>
- Betanzos, N., & Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de psicología*, 23(2), 207-215.
<http://hdl.handle.net/10201/8132>
- Brume, M. (2019). *Estructura organizacional*. Institución Universitaria Itsa.
<https://www.unibarranquilla.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Bustamante, M., Lapo, M., & Grandón, M. (2016). Creación de un cuestionario de Clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 15(30), 126-141.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7284167>
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y Clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *INNOVAR*, 16(28), 7-32. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802802>

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducción%20a%20la%20teoría%20general%20de%20la%20Administración.pdf
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Collanca, C. (2016). *Clima laboral en las instituciones educativas del nivel primario de la zona urbana de Satipo*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú], Universidad Nacional del Centro del Perú. <https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/4277/Collanca%20Chavez.pdf?sequence=1>
- Cruz, J. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensamiento y gestión*(45). <http://dx.doi.org/10.14482/pege.45.10617>
- Currall, S., & Judge, T. (1995). Measuring Trust between Organizational Boundary Role Persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64(2), 151-170. <https://doi.org/10.1006/obhd.1995.1097>
- Davis, K., & Newstrom, J. (1991). *El Comportamiento humano en el trabajo : comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. <https://repositorio.unam.mx/contenidos/4118471>
- Ecoembes. (2022). *La evaluación del Desempeño laboral*. <https://ecoembesempleo.es/evaluacion-desempeno-laboral/>
- Educación al futuro. (2022a). *Costos y segmentación de la educación privada*. <https://educacionalfuturo.com/articulos/costos-y-segmentacion-de-la-educacion-privada/>
- Educación del futuro. (2022b). *La educación virtual en los colegios privados*. <https://educacionalfuturo.com/articulos/educacion-virtual-en-los-colegios-privados/>
- Educarchile. (2019). *Área: Trabajo en Equipo* . <https://www.educarchile.cl/sites/default/files/2019-07/definicion-de-trabajo-en-equipo.pdf>
- Espinoza, F. (2021). Educación en el Perú: ¿Cuál es la situación de la Educación Básica Regular? *Chiqaq News*. <https://medialab.unmsm.edu.pe/chiqaqnews/educacion-en-el-peru-cual-es-la-situacion-de-la-educacion-basica-regular/>
- Fernández, Á. (2017). *El compromiso organizacional*. [Tesis de grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, Universidad de Valladolid], Repositorio institucional de Universidad de Valladolid. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/28460>

- Fernández, C. (2020). *Análisis de la relación entre el clima laboral y la intención de rotación de los trabajadores de una empresa industrial: Caso COESAC – Sede Los Olivos*. [Tesis para optar el título de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial, Pontificia Universidad Católica del Perú], Repositorio institucional de Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15975>
- García, M. (2009). Clima organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42. https://www.researchgate.net/publication/262437197_The_Organizational_Climate_and_its_Diagnosis_a_Conceptual_Approximation
- García, R. (2017). *Desempeño docente y clima institucional en la Institución Educativa Particular "Innova Schools" Los Olivos-UGEL 02 - Rímac*. [Tesis de maestro en Administración con mención en Dirección en Recursos Humanos, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle], Repositorio institucional de Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/2800>
- Gracia, F., Ripoll, P., Peiró, J., & Gamboa, J. (2007). La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la satisfacción laboral. *Documentos de trabajo: Serie EC(1)*. <http://www.ivie.es/downloads/docs/wpasec/wpasec-2007-01.pdf>
- Granados, I. (2011). Calidad de Vida Laboral: Historia, dimensiones y beneficios. *Revista de Investigación en Psicología*, 14(2), 271 - 276. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v14n2/a14.pdf>
- Guzman, B. (2017). *Desempeño laboral y dimensiones de personalidad en los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa, Chimbote - 2017*. [Tesis para optar el título de Licenciado en Psicología, Universidad San Pedro], Repositorio institucional de Universidad San Pedro. <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/4571>
- Habilidades Gerenciales. (s.f.). *Orientación a resultados. Eficacia, eficiencia y calidad en el servicio*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/189739/Orientacion_a_R.pdf
- Hall, S. (2010). La cultura, los medios de comunicación y el "efecto ideológico". En E. Restrepo, C. Walsh, & V. Vich (Edits.), *Sin garantías: Trayectorias y problemáticas en estudios culturales*. Envió Editores. <http://www.ramwan.net/restrepo/hall/la%20cultura,%20los%20medios%20de%20comunicacion%20y%20el%20efecto%20ideologico.pdf>
- Halpin, A., & Croft, D. (1963). *The Organizational Climate of Schools*. Midwest Administration Center of the University of Chicago.
- Hanco, M., Carpio, A., & Laura, Z. (2021). Relaciones interpersonales y Desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno. *Comuni@cción: Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo*, 12(3), 186-194. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.552>
- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción laboral*. [Tesis para optar el grado en Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo], Repositorio institucional de Universidad Nacional de Cuyo. <https://bdigital.uncu.edu.ar/4875>

- Hartog, M. (2015). *Percepción de los docentes respecto del clima laboral en la institución educativa privada Santa Margarita-Surco-Lima*. [Tesis de Maestría en Educación con Mención en Teorías y Práctica Educativa, Universidad de Piura], Repositorio institucional de Universidad de Piura. <https://hdl.handle.net/11042/2285>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Principles of Organizational Behavior*. South-Western Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de Investigación*. McGraw Hill. <https://www.smujuerescoahuila.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Herrera, L. (2021). *Liderazgo y Dirección*. [Tesis para optar el título de Administración, Universidad Nacional Autónoma de México], Universidad Nacional Autónoma de México. <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/optativas/2021.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e informática. (2022). *Producto Bruto Interno creció 3,8% en el primer trimestre del 2022*. <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-084-2022-inei.pdf>
- Jaca, M., Viles, E., & De Zarraga, M. (2016). Desarrollo de la competencia de trabajo en equipo en un grado universitario. *Memoria Investigaciones en Ingeniería*(14), 23-34. <http://revistas.um.edu.uy/index.php/ingenieria/article/view/333>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. (1997). *El líder del cambio*. McGraw Hill1.
- Lewin, K. (1939). *Teoría del campo y experimentación en psicología social*.
- LEY N° 213. (1993). [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BD0D4AD2171853F105257E200076C9A0/\\$FILE/LEY_213_codigo_de_trabajo_paraguay.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BD0D4AD2171853F105257E200076C9A0/$FILE/LEY_213_codigo_de_trabajo_paraguay.pdf)
- Lin, X., Wang, X., & Hajli, N. (2019). Building E-Commerce Satisfaction and Boosting Sales: The Role of Social Commerce Trust and Its Antecedents. *International Journal of Electronic Commerce*, 23(3), 328-363. <https://doi.org/10.1080/10864415.2019.1619907>
- López, R., Lalangui, J., Maldonado, A., & Palmero, D. (2019). Validación de un instrumento sobre los destinos turísticos para determinar las potencialidades turísticas en la provincia de El Oro, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 11(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000200341
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88). https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-29142016000200008
- Martínez, R. (2017). Las relaciones interpersonales en la empresa. *Realidad empresarial*(3), 37-38.

- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020). *Resultados de la Evaluación de Competencias de Adultos*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1539284/Informe%20piacc.pdf?v=1610379046>
- Montalbán, Y. (2018). *Desempeño laboral de los trabajadores y la satisfacción del cliente del gimnasio Life Spa and Fitness S.R.L. Piura-2016*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Piura] , Repositorio institucional de Universidad Nacional de Piura. <http://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/1207>
- Montoya, D. (2016). *Relación entre el Clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos : caso PTS Perú 2015*. [Tesis para optar el título de Magíster en Relaciones Laborales, Pontificia Universidad Católica del Perú], Repositorio institucional de Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7490>
- Oludayo, O., Falola, H., Ahaka, O., & Fatogun, D. (2018). Work-Life Balance Initiative as a Predictor of Employees' Behavioural Outcomes. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1-17. <https://www.abacademies.org/articles/worklife-balance-initiative-as-a-predictor-of-employees-behavioural-outcomes-6923.html>
- Oseda, D. (2015). *Metodología de la investigación*. Piramide.
- Paco, R., & Matas, J. (2015). Clima organizacional y Desempeño laboral docente en instituciones educativas de nivel primario y secundario. *Apuntes de Ciencias Sociales*, 5(2). <https://doi.org/10.18259/acs.2015048>
- Padres limeños eligen colegios por exigencia académica y cercanía al hogar, revela estudio. (2022). *Business Empresarial*. <https://www.busesempresarial.com.pe/padres-limenos-eligen-colegios-por-exigencia-academica-y-cercania-al-hogar-revela-estudio/>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 16(3), 493-505.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010>
- Pensiones y matrículas 2022: Los diez colegios privados con las cuotas más caras. (2022). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/personal/pensiones-y-matriculas-clases-escolares-presenciales-estos-son-los-10-colegios-privados-con-las-cuotas-mas-caras-minedu-escolares-presupuesto-la-molina-surco-miraflores-chorrillos-nndc-noticia/>
- Pineda, J., & Acosta, C. (2011). Calidad del trabajo: aproximaciones teóricas y estimación de un índice compuesto. *Ensayos sobre Política Económica*, 29(65).
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-44832011000200003
- Powell, R., Single, H., & Lloyd, K. (1996). Focus groups in mental health research: enhancing the validity of user and provider questionnaires. *The International journal of social psychiatry*, 42(3), 193–206. <https://doi.org/10.1177/002076409604200303>
- Portillo, M., Morales, A., & Ibarvo, V. (2016). Clima laboral y su relación con la rotación del personal operativo de una empresa maquiladora en la ciudad de Chihuahua. 21° *Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México*.
<http://ru.iiec.unam.mx/3429/1/195-Portillo-Morales-Ibarvo.pdf>

- Prado, C. (2015). *Relación entre clima laboral y Desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la universidad cesar vallejo de Trujillo*. [Tesis para obtener el grado académico de maestra en Ingeniería Industrial, Universidad Nacional de Trujillo], Repositorio institucional de Universidad Nacional de Trujillo. <https://hdl.handle.net/20.500.14414/2651>
- Proinversión. (s.f.). *Contratación de Personal*. <https://www.investinperu.pe/es/invertir/inversion-extranjera/contratacion-de-personal>
- Prueba PISA: estos fueron los anteriores resultados obtenidos por el Perú. (2019). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/peru/prueba-pisa-estos-fueron-los-anteriores-resultados-obtenidos-por-el-peru-noticia/>
- Reddin, W. (2004). Gestión del Clima organizacional en la mejora de la efectividad. *Cuadernos de Management*(120). https://clasica.gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf
- Ríos, M. (2019). Morosidad en pago de pensiones de colegios privados en NSE C y D supera el 60%. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/morosidad-pago-pensiones-colegios-privados-nse-c-d-supera-60-258015-noticia/?ref=gesr>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Pearson Education. <https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Administración/Administración-Robbins.pdf>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Rodriguez, A., Paz, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=439742466007>
- Rodríguez, P. (2019). *Relación entre el Clima organizacional y el compromiso organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana*. [Tesis para optar el título de Licenciada en Psicología con mención en Psicología Social, Pontificia Universidad Católica del Perú], Repositorio institucional de Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15222>
- Ruíz, N. (2021). *Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del Hospital Luis Heysen Inchaustegi-Essalud, Lambayeque-Perú, 2019*. [Trabajo de Investigación para optar al Grado Académico de Magíster en Gestión Pública, Universidad del Pacífico], Repositorio institucional Universidad del Pacífico. <https://hdl.handle.net/11354/2912>
- Salazar, L. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *Revista de Investigación en Ciencias Estratégicas*, 6(1). <http://hdl.handle.net/20.500.11912/9384>
- Sandoval, M. (2004). Conceptos y dimensiones del Clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*(27), 78-82. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24151w/r_s11_02.pdf
- Sanz, R., & Serrano, Á. (2016). El desarrollo de capacidades en la educación. Una cuestión de justicia social. *Sinéctica*(46). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-109X2016000100004&script=sci_arttext

- Shann, M. (1998). Professional Commitment and Satisfaction Among Teachers in Urban Middle Schools. *The Journal of Educational Research*, 92(2), 67-73.
<https://doi.org/10.1080/00220679809597578>
- TIC. (s.f.). *Se estima que el 50% de colegios privados del Perú van a digitalizarse*.
<https://www.tci.net.pe/se-estima-que-el-50-de-colegios-privados-del-peru-van-a-digitalizarse/#>
- Torres, E., & Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y Desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú. *Comuni@cción*, 6(2).
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000200001
- Unidad de Gestión Educativa Local 04. (2020). *Boletín de Estadística y Monitoreo*.
https://www.ugel04.gob.pe/Boletines/BOLETIN_OFICIAL_EEM_2020.pdf
- United Nations International Children's Emergency Fund [UNICEF]. (2022). *Unicef advierte que el Perú vive una crisis educativa sin precedentes y hace un llamado a priorizar a nuestras niñas, niños y adolescentes*. <https://www.unicef.org/peru/comunicados-prensa/unicef-advierte-que-el-peru-vive-una-crisis-educativa-sin-precedentes-llamado-priorizar-ninas-ninos-adolescentes>
- Vera, N., & Suárez, A. (2018). Incidencia del Clima organizacional en el Desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Universidad y Sociedad*, 10(1).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100180
- Villafuerte, P. (2022). *El aprendizaje remoto enfrenta otro reto: el profesorado no está preparado para la enseñanza en línea*. <https://observatorio.tec.mx/edu-news/profesorado-no-esta-preparado-para-educacion-online/>
- Villalobos, M. (2017). ¿Cuál es la situación de los colegios privados en el Perú? *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/situacion-colegios-privados-peru-162820-noticia/>
- Zapata, C., & Rojas, M. (2010). Una revisión crítica al modelado de la confianza a nivel organizacional. *Estudios Gerenciales*, 26(116), 193-208.
[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70129-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70129-7)

ANEXOS

Anexo A: Matriz de Consistencia

Figura A1: Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	POBLACIÓN
<p>PP: ¿Cuál es la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral, según la opinión de los docentes de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa?</p>	<p>Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa</p>	<p>Existen factores significativos en el clima organizacional que influyen de forma significativa en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clima Organizacional • Desempeño Laboral 	<p>Investigación Mixta: Encuesta y Focus Group</p>	<p>Todos los colaboradores del colegio</p> <ul style="list-style-type: none"> • 41 colaboradores
<p>PS1: De qué manera la motivación se relaciona con el desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa?</p>	<p>Determinar la relación existente entre la motivación y el desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa</p>	<p>Existe una relación significativa y alta entre la motivación y desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa</p>	<p>Independiente: Motivación</p> <p>Dependiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Calidad • Relaciones Interpersonales • Iniciativa • Trabajo en equipo • Organización 	<p>Investigación Mixta: Encuesta y Focus Group</p>	<p>Todos los colaboradores del colegio</p> <ul style="list-style-type: none"> • 41 colaboradores
<p>PS2: ¿De qué manera la confianza se relaciona con el desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa?</p>	<p>Determinar la relación existente entre la confianza y el desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa</p>	<p>Existe una relación significativa y alta entre la confianza y desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa</p>	<p>Independiente: Confianza</p> <p>Dependiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Calidad • Relaciones Interpersonales • Iniciativa • Trabajo en equipo • Organización 	<p>Investigación Mixta: Encuesta y Focus Group</p>	<p>Todos los colaboradores del colegio</p> <ul style="list-style-type: none"> • 41 colaboradores
<p>PS3: ¿De qué manera la consideración se relaciona con el desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa?</p>	<p>Determinar la relación existente entre la consideración y el desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa</p>	<p>Existe una relación alta entre la consideración y desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa</p>	<p>Independiente: Consideración</p> <p>Dependiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Calidad • Relaciones Interpersonales • Iniciativa • Trabajo en equipo • Organización 	<p>Investigación Mixta: Encuesta y Focus Group</p>	<p>Todos los colaboradores del colegio</p> <ul style="list-style-type: none"> • 41 colaboradores

Figura A1: Matriz de Consistencia (continuación)

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	POBLACIÓN
<p>PS4. ¿De qué manera el compromiso organizacional se relaciona con el desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa?</p>	<p>Determinar la relación existente entre el compromiso y el desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa</p>	<p>Existe una relación alta entre el compromiso y desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa</p>	<p>Independiente: Compromiso</p> <p>Dependiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Calidad • Relaciones Interpersonales • Iniciativa • Trabajo en equipo • Organización 	<p>Investigación Mixta: Encuesta y Focus Group</p>	<p>Todos los colaboradores del colegio</p> <ul style="list-style-type: none"> • 41 colaboradores
<p>PS5. ¿De qué manera el liderazgo se relaciona con el desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa?</p>	<p>Determinar la relación existente entre el liderazgo y el desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa</p>	<p>Existe una relación alta entre el liderazgo y desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa</p>	<p>Independiente: Liderazgo</p> <p>Dependiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Calidad • Relaciones Interpersonales • Iniciativa • Trabajo en equipo • Organización 	<p>Investigación Mixta: Encuesta y Focus Group</p>	<p>Todos los colaboradores del colegio</p> <ul style="list-style-type: none"> • 41 colaboradores
<p>PS6. ¿De qué manera la satisfacción laboral se relaciona con el desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa?</p>	<p>Determinar la relación existente entre la satisfacción laboral y el desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa</p>	<p>Existe una relación alta entre la satisfacción y desempeño docente en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa</p>	<p>Independiente: Satisfacción Laboral</p> <p>Dependiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Calidad • Relaciones Interpersonales • Iniciativa • Trabajo en equipo • Organización 	<p>Investigación Mixta: Encuesta y Focus Group</p>	<p>Todos los colaboradores del colegio</p> <ul style="list-style-type: none"> • 41 colaboradores

Anexo B: Cuestionario de clima organizacional

Institución educativa: Montessori I de Santa Rosa

Fecha:

Cuestionario de clima organizacional

Estimados docentes, el presente cuestionario forma parte de una investigación titulada "Clima organizacional y su relación en el Desempeño laboral de los docentes de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa", para lo cual, las respuestas obtenidas en el presente estudio nos será de mucha ayuda y relevancia.

Agradecemos pueda responder las siguientes preguntas de la encuesta con sinceridad. La información que se nos brindará será tratada confidencialmente y será usada sólo para fines académicos. Finalmente, cabe resaltar que todas las respuestas serán anónimas.

Ante cualquier duda o pregunta sobre la investigación o el presente formulario no dude en escribir a los siguientes correos anel.mancisidor@pucp.edu.pe y avalverdev@pucp.edu.pe.

Información Personal

Sexo: _____

Edad: _____

¿Desde hace cuánto tiempo trabaja en el colegio Montessori?:

- Menos de 1 año
- 1 - 4 años
- 5 - 8 años
- 8 años a más

¿En qué nivel educativo desempeña sus labores actualmente?:

- Educación Inicial
- Educación Primaria
- Educación Secundaria
- Educación Primaria y Secundaria

INSTRUCCIONES

A continuación, encontrarán una serie de afirmaciones acerca del clima laboral en la institución educativa Montessori I de Santa Rosa. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguientes:

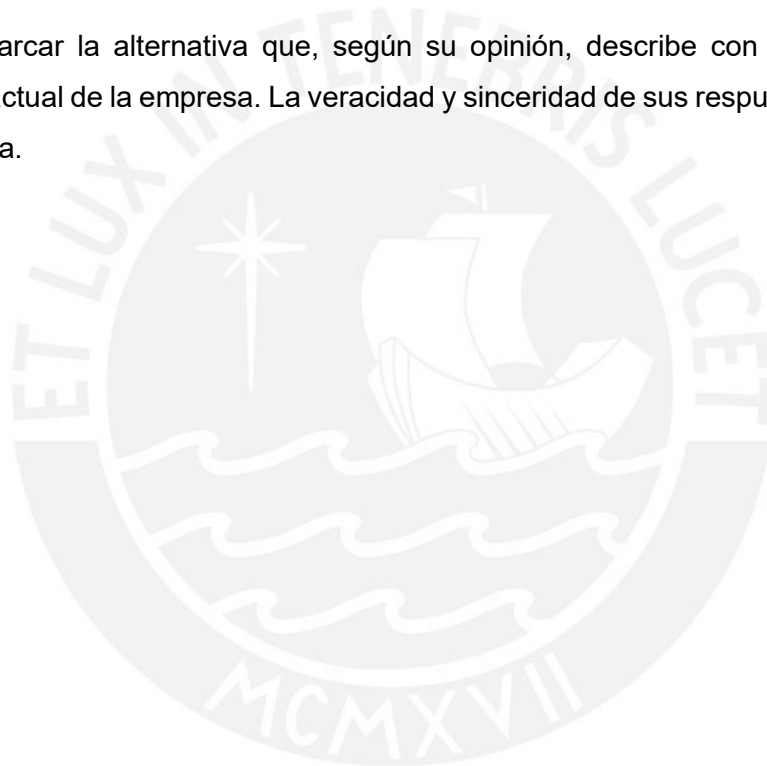
Nunca : 1 Desempeño laboral no aceptable.

Algunas Veces : 2 Desempeño laboral regular.

Casi Siempre : 3 Desempeño laboral bueno.

Siempre : 4 Desempeño laboral muy bueno.

Deberá marcar la alternativa que, según su opinión, describe con más exactitud la situación actual de la empresa. La veracidad y sinceridad de sus respuestas es de suma importancia.



Anexo C: Cuestionario de clima organizacional

Figura C1: Cuestionario de clima organizacional

VARIABLE	DIMENSIONES	ÍTEMS	ATRIBUTO			
			SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
C L I M A O R G A N I Z A C I O N A L	MOTIVACIÓN	1. DENTRO DE LA INSTITUCIÓN ENCUENTRO OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO				
		2. ME SIENTO COMPROMETIDO CON LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN				
		3. ME CONSIDERO UN FACTOR CLAVE PARA EL ÉXITO DE LA INSTITUCIÓN				
		4. LA INSTITUCIÓN RECONOCE MIS ESFUERZOS Y HABILIDADES				
		5. LA INSTITUCIÓN PROMUEVE LA CAPACITACIÓN CONSTANTE PARA CADA PUESTO				
		6. ME SIENTO MOTIVADO DE TRABAJAR EN ESTA INSTITUCIÓN EDUCATIVA				
	CONFIANZA	7. LA INSTITUCIÓN CONFÍA EN MÍ Y EN MIS HABILIDADES PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS PLANTEADOS				
		8. LA INSTITUCIÓN ME OTORGA AUTONOMÍA PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN				
		9. CUANDO EXISTEN PROBLEMAS INTERNOS Y/O EXTERNOS DEBO CONSULTARLO RÁPIDAMENTE CON LOS DIRECTORES				
		10. ES NECESARIO PEDIR PERMISO PARA REALIZAR ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES DENTRO DE LA INSTITUCIÓN				
		11. FRENTE A ALGÚN IMPROVISTO PERSONAL PUEDO COMUNICARLO DE MANERA DIRECTA A LOS COORDINADORES				
		12. TENGO LA OPORTUNIDAD DE TOMAR DECISIONES EN TAREAS BAJO MI RESPONSABILIDAD				
	CONSIDERACIÓN	13. EXISTE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL EN LA INSTITUCIÓN				
		14. SE RECONOCEN LOS LOGROS Y ESFUERZOS ALCANZADOS EN EL TRABAJO				
		15. EXISTE UN TRABAJO JUSTO Y EQUITATIVO POR PARTE DE LOS DIRECTORES HACIA LOS COLABORADORES				
		16. LA INSTITUCIÓN DEMUESTRA INTERÉS POR LOS DOCENTES, SUS PROBLEMAS E INQUIETUDES				
		17. SE RECONOCE EL DESEMPEÑO Y ESFUERZO REALIZADO POR LOS DOCENTES FELICITÁNDOLES DE MANERA INTERNA Y/O PÚBLICA				
		18. EL DIRECTOR DIALOGA CON LOS DOCENTES EN CASO SE PRESENTE ALGÚN PROBLEMA GRAVE				
	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	19. SE DISPONE DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS QUE FACILITA EL TRABAJO				
		20. EL TRABAJO SE REALIZA EN FUNCIÓN A LOS PLANES Y/O OBJETIVOS ESTABLECIDOS				
		21. SE PROMUEVE UN AMBIENTE DE INTERCAMBIO DE IDEAS CREATIVAS E INNOVADORAS				
		22. LOS OBJETIVOS DE TRABAJO ESTÁN CLARAMENTE ESTABLECIDOS				
		23. ME SIENTO COMPROMETIDO CON LAS RESPONSABILIDADES ASIGNADAS CON RESPECTO A LOS OBJETIVOS/APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS				
		24. DENTRO DE LA INSTITUCIÓN SE AFRONTAN Y SUPERAN LOS OBSTÁCULOS TRABAJANDO EN EQUIPO				
	LIDERAZGO	25. EL DIRECTOR BRINDA EL APOYO NECESARIO PARA SUPERAR LOS OBSTÁCULOS QUE SE PRESENTAN				
		26. EL DIRECTOR ES CAPAZ DE DELEGAR RESPONSABILIDADES DE MANERA EFICIENTE				
		27. LA INSTITUCIÓN FOMENTA Y PROMUEVE LA COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE TODOS LOS DOCENTES				
		28. EL DIRECTOR DIRIGE Y COORDINA LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN Y DA A CONOCER LOS PLANES Y NECESIDADES DEL COLEGIO				
		29. EL DIRECTOR DEMUESTRA CAPACIDAD DE LIDERAZGO EN LA CONDUCCIÓN DE LA INSTITUCIÓN				
		30. EL DIRECTOR DEMUESTRA ACTITUD AUTORITARIA EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS				
	SATISFACCIÓN LABORAL	31. EXISTE UNA EVALUACIÓN CONTINUA DEL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES				
		32. LA RENUMERACIÓN ESTÁ ACORDE AL DESEMPEÑO DE LOGROS				
		33. LA INSTITUCIÓN ES UNA BUENA OPCIÓN PARA MI DESARROLLO PROFESIONAL				
		34. SE PROMUEVE EL DESARROLLO PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO A TRAVÉS DE CURSOS, CHARLAS, ETC				
		35. CUENTO CON TODOS LOS MATERIALES Y TECNOLOGÍA NECESARIA PARA DESEMPEÑARME ADECUADAMENTE				
		36. LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SON JUSTOS				

Anexo D: Cuestionario de evaluación de desempeño

Cuestionario de evaluación del desempeño laboral de los colaboradores del colegio Montessori I de Santa Rosa

Estimados docentes, el presente cuestionario forma parte de una investigación titulada "Clima organizacional y su relación en el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa Montessori I de Santa Rosa", para lo cual, el presente estudio nos será de mucha ayuda y relevancia.

Agradecemos pueda responder las siguientes preguntas de la encuesta con sinceridad. La información que se nos brindará será tratada confidencialmente y será usada sólo para fines académicos. Finalmente, cabe resaltar que todas las respuestas serán anónimas.

Ante cualquier duda o pregunta sobre la investigación o el presente formulario no dude en escribir a los siguientes correos anel.mancisor@pucp.edu.pe y avalverdev@pucp.edu.pe.

SEXO. _____

EDAD. _____

EVALUADOR _____

ÁREA/NIVEL. _____

EVALUADO _____

INSTRUCCIONES

A continuación se presentarán 24 preguntas enfocadas en las competencias vinculadas al desempeño laboral del docente asignado. Cada puntaje corresponderá a un nivel que va desde Siempre hasta Nunca.

Nunca : 1 Desempeño laboral no aceptable.

Algunas Veces : 2 Desempeño laboral regular.

Casi Siempre : 3 Desempeño laboral bueno.

Siempre : 4 Desempeño laboral muy bueno.

Tabla D1: Cuestionario de evaluación de desempeño

ÁREA DEL DESEMPEÑO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
	4	3	2	1
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS				
1. El docente cumple con las tareas y actividades asignadas				
2. El docente termina su trabajo oportunamente				
3. El docente utiliza las estrategias de aprendizaje innovadoras en sus sesiones de clase				
4. El docente demuestra capacidad para la resolución de problemas				
CALIDAD				
5. El docente no suele cometer errores dentro del trabajo				
6. El docente hace uso racional de los recursos que le brinda la institución				
7. El docente no requiere de supervisión frecuentemente				
RELACIONES INTERPERSONALES				
9. Desarrolla una comunicación adecuada y asertiva con los compañeros y con los directivos				
10. Maneja buenas relaciones interpersonales con sus compañeros				
11. Brinda una adecuada orientación a sus alumnos y padres de familia				
12. Evita los conflictos dentro de la plana docente				
INICIATIVA				
13. Comparte nuevas ideas para mejorar los procesos dentro de la institución				

Tabla D1: Cuestionario de evaluación de desempeño (continuación)

ÁREA DEL DESEMPEÑO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
	4	3	2	1
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS				
14. Ejecuta las actividades según los procedimientos establecidos				
15. Se preocupa por alcanzar las metas establecidas				
16. Muestra capacidad para resolver algún problema en el aula o dentro de la institución				
ORGANIZACIÓN				
17. El docente ejecuta sus actividades de acuerdo con los procedimientos establecidos				
18. Demuestra iniciativa para la mejora de procesos internos de la institución				
19. Gestiona adecuadamente su tiempo para cumplir con todas sus responsabilidades				
20. Establece metas a corto y largo plazo para su buen desempeño				
TRABAJO EN EQUIPO				
21. Realiza el trabajo en equipo y de manera coordinada				
22. Muestra aptitud para integrarse al equipo				
23. Colabora con los demás para el logro de los objetivos de la institución				
24. Se identifica fácilmente con los objetivos de la institución				

Anexo E: Resultados de Focus Group

Para conocer la opinión de los docentes y personal administrativo sobre el clima y desempeño laboral, y sobre todo identificar si estos perciben una relación entre ambas variables. Para ello, se realizó un focus group donde participaron un personal administrativo, un auxiliar y tres docentes del nivel inicial, primaria y secundaria, correspondientemente. A continuación, se presentan las respuestas más relevantes obtenidas de este focus group en base a las preguntas planteadas.

¿Qué entiende usted por clima organizacional?

Los participantes mencionaron que el clima organizacional es el ambiente que se desarrolla entre los colaboradores de una organización, especialmente en los que comparten una misma área.

¿Qué elementos debería poseer un ambiente grato de trabajo?

Los participantes mencionaron que un ambiente grato de trabajo debería tener presente los valores principales como el respeto, empatía, confianza. Un punto importante son las actividades extracurriculares que se desarrolla con la plana docente, ello sería un factor importante para generar un ambiente grato.

¿Cómo describiría su ambiente de trabajo en esta institución educativa? ¿Tiene su centro de trabajo alguno de los elementos descritos previamente?

Los participantes mencionaron que, en la actualidad, se ha comenzado a trabajar por tener un clima organizacional. Sin embargo, un año atrás, no se contaba con los elementos descritos por estos anteriormente.

¿Qué aspectos de la institución educativa considera que favorecen un buen clima de trabajo y cuáles lo dificultan?

Los participantes mencionaron que los aspectos que consideran mantienen un buen clima de trabajo son, una buena comunicación, sentirse motivados dentro de la institución y la claridad de funciones y objetivos.

¿Considera que los ambientes de trabajo son distintos en cada nivel de su organización? De darse eso, ¿por qué cree que esto sucede?

Los participantes mencionaron que sí creen que el ambiente de trabajo pueda variar en los distintos niveles, debido a que las responsabilidades y la dinámica de trabajo en equipo es diferente. Por ejemplo, mencionaron que en el nivel inicial, los docentes y

auxiliares mantienen una comunicación constante debido a que las actividades y el desarrollo de su trabajo muchas veces se relaciona entre sí.

¿Cómo describiría la relación con sus colegas de trabajo? ¿cómo describiría la relación con su coordinador y director de la institución? ¿Es esta muy diferente?

Los participantes indicaron que este año el ambiente ha mejorado en gran porcentaje, pues años atrás, sobre todo para fines del 2021, el ambiente de trabajo no mantenía los elementos descritos por estos para mantener un adecuado clima de trabajo.

Si pudiera mejorar el ambiente de trabajo en la institución educativa, ¿Qué medidas tomaría para desarrollarlo?

Los participantes señalaron que desarrollan dinámicas extracurriculares para poder integrarse entre todos y tener una mayor confianza, sobre todo con los docentes del nivel secundario.

¿Cómo describiría su trabajo?

Los participantes describieron que su trabajo es cómodo, pues por ser un colegio que no tienen muchos alumnos, no sienten mucha recarga comparada a los colegios que están en Lima centro, además mencionaron que les gustaría que el colegio crezca más para que se pueda abrir nuevas plazas y tener línea de carrera.

¿Considera que su trabajo como docente pone en práctica sus habilidades?

Todos los docentes afirmaron la pregunta, pues mencionaron que ser docente no es solo prepararse, sino también poder desarrollarse de forma óptima en las clases para que sus alumnos puedan entender los temas desarrollados.

¿Qué aspectos de su trabajo le causan mayor satisfacción y cuáles menor satisfacción?

Los participantes mencionaron diferentes aspectos, el aspecto que primó fue la incorporación de tecnología para realizar las clases más dinámicas, además indicaron que les gustaría que se fomenten más actividades de integración para unir más a los profesores nuevos o a los docentes que muestran mayor timidez.

¿Se siente realmente satisfecho en su trabajo?

Los participantes afirmaron que se sienten satisfechos, pero consideran que se debería realizar algunos cambios.

“Hacer un alto y explicarles acerca de desempeño”

¿Qué entiende por un buen desempeño en el trabajo?

Los participantes mencionaron que un buen desempeño consiste en realizar sus actividades de forma óptima, feliz y con mucha motivación.

¿Considera que el ambiente del trabajo influye significativamente en el desempeño de los docentes?

Todos los participantes reafirmaron que un ambiente de trabajo influye demasiado en el desempeño.

¿Qué aspectos de la organización influyen para que el desempeño de los colaboradores sea óptimo y cuáles lo dificultan?

Los participantes consideraron que para que exista un desempeño óptimo debería existir autonomía, si bien es cierto que cada profesor puede desarrollarse en las aulas como han planificado, le gustaría que brinden esa autonomía fuera de clases.

Considerando todo lo que se ha mencionado, ¿por qué se mantiene en la empresa?

Los participantes indicaron que la principal razón es que el colegio está cerca a sus casas, además mencionaron que tienen muchos años trabajando en la institución por lo están acostumbrados a los valores, costumbres y modo de trabajar.

¿Considera que toman en cuenta sus ideas para mejorar algún proceso?

Los participantes mencionaron que consideran una parte de sus ideas en las reuniones que la planta administrativa organiza con la finalidad de realizar mejoras o para coordinar alguna actividad.

Anexo F: Modelo de cuestionario para evaluación del desempeño

Figura F1: Modelo de cuestionario para evaluación del desempeño

Formato de evaluación del desempeño laboral del personal PTS Perú

Estimado colaborador, el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación que tiene por finalidad la obtención del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa. Al responder cada uno de los ítems, marque con una X solo una de las alternativas propuestas, la que refleje su opinión. Antes de contestar, se le pide ser honesto en sus respuestas y responder todas las preguntas.

UNIDAD/DPTO. _____

ÁREA/SERV. _____

EVALUADO _____

PUESTO _____

EVALUADOR _____

PUESTO _____

FECHA DE LA EVALUACIÓN _____

INSTRUCCIONES

1. Antes de evaluar a sus colaboradores a cargo, lea detenidamente las instrucciones del presente cuestionario. Si tiene consultas, sienta la libertad de hacer las preguntas que considere pertinentes.
2. Lea bien el contenido de la competencia y el comportamiento que evaluará.
3. Asigne el puntaje correspondiente de manera objetiva.
4. Cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy Bajo a Muy Alto.

Muy Bajo : 1 Desempeño laboral no aceptable.

Bajo : 2 Desempeño laboral regular.

Moderado : 3 Desempeño laboral bueno.

Alto : 4 Desempeño laboral muy bueno.

Muy Alto : 5 Desempeño laboral excelente.

5. Si tuviera comentarios, anótelos en la parte final del presente cuestionario.

(Continúa)

Figura F1: Modelo de cuestionario para evaluación del desempeño (Continuación)

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente.						
Cumple adecuadamente con las tareas que se le encomienda.						
Realiza un volumen adecuado de trabajo.						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo.						
Hace uso racional de los recursos.						
No requiere de supervisión frecuente.						
Se muestra profesional en el trabajo.						
Se muestra respetuoso y amable en el trato.						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros.						
Brinda una adecuada orientación a los clientes.						
Evita los conflictos dentro del equipo.						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos.						
Se muestra asequible al cambio.						
Se anticipa a las dificultades.						
Tiene gran capacidad para resolver problemas.						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo.						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo.						
Colabora con los demás para el logro de objetivos.						
ORGANIZACIÓN						

Anexo G: Modelo de cuestionario para clima organizacional

Figura G1: Modelo de cuestionario para clima organizacional

ESCALA DE OPINIONES

DATOS PERSONALES

Género : Masculino Femenino

Jerarquía Laboral : Directivo Administrativo Trabajador

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (x) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

Nº	Proposiciones	Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1	Existen oportunidades de progresar.					
2	Se siente compromiso con el éxito.					
3	El jefe brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador se preocupa por sus niveles de logro en el trabajo.					
8	Se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	La información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la institución.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar el trabajo.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Tiene la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la institución.					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo de personas con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los jefes expresan reconocimiento por los logros.					
22	En el trabajo, se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con los jefes.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con el trabajo diario, permite el desarrollo del personal.					

Figura G1: Modelo de cuestionario para clima organizacional (Continuación)

N°	Proposiciones	Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control del trabajo.					
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones.					
36	Se promueve el desarrollo del personal.					
37	Los servicios de la institución, son motivos de orgullo del personal.					
38	Los objetivos de trabajo están claramente definidos.					
39	El jefe escucha las sugerencias que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay una clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43	El trabajo se realiza en función a planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.					
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	La institución es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo.					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la institución.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					