



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**PROGRAMA DE COMPLEMENTACIÓN ACADÉMICA**



**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**  
**“HORACIO ZEVALLOS GAMEZ” DEL DISTRITO DE LAYO-**  
**CUSCO-2019.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**PRESENTADA POR:**

**MILUSKA HUAMAN SURCO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**BACHILLER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO - PERÚ**

**2024**



## Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "HORACIO ZEVALLOS GAMEZ" DEL DISTRITO DE LAYO-CUSCO-2019.**

AUTOR

**MILUSKA HUAMAN SURCO**

RECuento DE PALABRAS

**12470 Words**

RECuento DE CARACTERES

**70371 Characters**

RECuento DE PÁGINAS

**74 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.6MB**

FECHA DE ENTREGA

**Jan 9, 2024 4:12 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Jan 9, 2024 4:13 PM GMT-5**

### ● 20% de similitud general

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

- 20% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 3% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

### ● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)

  
Dr. Wilmar Noel Valero Arioc  
DOCENTE UNIVERSITARIO

  
  
Dra. Gabriela Cornejo Valdivia  
DIRECTORA DE ESTUDIOS  
Programa de Complementación Académica

Resumen



## DEDICATORIA

Estas páginas de mí vida están dedicadas a mi digna madre Antonia Surco Casanova, mi tío Juan Surco Casanova que con su esfuerzo y sacrificio me brindaron todo el apoyo y marcaron el camino de la verdad en mi formación logrando su gran sueño de verme profesional.

Dedico con mucho amor y cariño a mis hijas Mida Star Deyanira y Khalessy Ivanna Al ser mi fuente de estímulo y modelo a seguir, me impulsa a esforzarme constantemente, buscando mejorar cada día y trabajando para construir un futuro más prometedor para ambos.

**MILUSKA HUAMAN SURCO.**



## AGRADECIMIENTO

Un inmenso y sincero agradecimiento:

- A Dios, por otorgar un espíritu de persistencia y confianza para poder concluir este ansiado proyecto de mi vida personal y profesional.

- Quiero expresar mi agradecimiento al programa de Complementación Académica de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad y a sus autoridades, por haberme brindado la oportunidad de realizar mis estudios.

- A los Docentes, que nos brindaron todos sus conocimientos, sus sabias enseñanzas.

Así mismo, agradezco su continuo asesoramiento en la materialización de este proyecto de investigación.

**MILUSKA HUAMAN SURCO.**



# ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>DEDICATORIA</b>	
<b>AGRADECIMIENTO</b>	
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	
<b>RESUMEN .....</b>	<b>10</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>15</b>
1.2.1. Definición General .....	15
1.2.2. Definiciones Específicas .....	15
<b>1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>15</b>
1.3.1. Hipótesis General .....	15
1.3.2. Hipótesis Específicos .....	15
<b>1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....</b>	<b>16</b>
<b>1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>17</b>
1.5.1. Objetivo General .....	17
1.5.2. Objetivos Específicos.....	17
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>REVISIÓN DE LITERATURA</b>	
<b>2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>18</b>



<b>2.2.</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.2.1.	Clima organizacional .....	19
2.2.2.	Enfoques en el estudio del clima organizacional .....	21
2.2.3.	TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	22
2.2.4.	Dimensiones del clima organizacional.....	24
2.2.4.1.	Comunicación. ....	25
2.2.4.2.	Motivación. ....	26
2.2.4.3.	Confianza. ....	28
2.2.4.4.	Participación.....	28
<b>2.3.</b>	<b>EVALUACIÓN Y MEDICIÓN.....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.</b>	<b>OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....</b>	<b>30</b>
<b>2.5.</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>31</b>

### CAPÍTULO III

#### MATERIALES Y MÉTODOS

<b>3.1.</b>	<b>DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>34</b>
3.1.1.	Tipo y diseño de investigación.....	34
<b>3.2.</b>	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>34</b>
3.2.1.	Población y Muestra.....	34
3.2.2.	Ubicación y descripción de la población. ....	36
<b>3.3.</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....</b>	<b>36</b>
3.3.1.	Técnicas.....	36
3.3.2.	Instrumento .....	37
<b>3.4.</b>	<b>PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS. ....</b>	<b>37</b>
<b>3.5.</b>	<b>PROCESAMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS.....</b>	<b>38</b>
3.5.1.	Diseño Estadístico .....	39



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

<b>4.1. NIVEL DE COMUNICACIÓN.....</b>	<b>40</b>
<b>4.2. NIVEL DE MOTIVACIÓN .....</b>	<b>43</b>
<b>4.3. NIVEL DE CONFIANZA.....</b>	<b>46</b>
<b>4.4. NIVEL DE PARTICIPACIÓN .....</b>	<b>50</b>
<b>4.5. NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>53</b>
<b>4.6. DISCUSIÓN .....</b>	<b>55</b>
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>59</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>61</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>65</b>

**ÁREA:** Ciencias Sociales

**TEMA:** Educación y Dinámica Educativa

**Fecha de sustentación 12/01/2024**



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1</b> Operacionalización de variables .....	31
<b>Tabla 2</b> Población de docentes .....	35
<b>Tabla 3</b> Muestra determinada de directivos y docentes de la I.E. “Horacio Zevallos Gámez” Layo – Cusco. ....	36
<b>Tabla 4</b> Nivel de comunicación en la Institución Educativa Horacio Zevallos Gámez del Distrito de Layo - Cusco .....	40
<b>Tabla 5</b> Nivel motivación según la percepción de los docentes .....	43
<b>Tabla 6</b> Nivel de confianza que caracteriza las relaciones entre los docentes, trabajadores administrativos y directivos.....	46
<b>Tabla 7</b> Nivel con que se promueve la participación de los docentes en las decisiones y actividades de la Institución.....	50
<b>Tabla 8</b> Situación actual del clima organizacional en la Institución Educativa “Horacio Zevallos Gámez” del Distrito de Layo durante el año escolar del 2023.....	53



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1</b> Nivel de comunicación por indicadores en la Institución Educativa Horacio Zevallos Gámez .....	41
<b>Figura 2</b> Nivel de comunicación por dimensión en la Institución Educativa Horacio Zevallos Gamez .....	42
<b>Figura 3</b> Nivel motivación por indicadores según la percepción de los docentes.....	44
<b>Figura 4</b> Nivel motivación por dimensión según la percepción de los docentes .....	45
<b>Figura 5</b> Nivel de confianza por indicadores que caracteriza las relaciones entre los docentes; trabajadores administrativos y directivos .....	47
<b>Figura 6</b> Nivel de confianza por dimensión que caracteriza las relaciones entre los docentes, trabajadores administrativos y directivos.....	49
<b>Figura 7</b> Nivel con que se promueve la participación de los docentes en las decisiones y actividades de la Institución, por indicadores. ....	51
<b>Figura 8</b> Nivel con que se promueve la participación de los docentes en las decisiones y actividades de la Institución, por dimensión.....	52
<b>Figura 9</b> Clima organizacional por dimensiones.....	54
<b>Figura 10</b> Nivel de Clima Organizacional.....	54



## RESUMEN

El objetivo fue evaluar el estado actual del Clima Organizacional en la Institución Educativa “Horacio Zevallos Gámez” ubicada en la zona de Layo Cusco, específicamente durante el año académico 2019. El estudio utilizó un método cuantitativo, es decir, un diseño no experimental con enfoque diagnóstico. Realizamos un estudio utilizando una muestra de 26 instructores designados de la institución educativa especificada. La muestra fue no probabilística. Se usó la encuesta como método cuantitativo para la recoger datos, mientras que como instrumento se utilizó el cuestionario, siendo de 16 ítems. Este cuestionario cubre cuatro dimensiones: comunicación, implicación, confianza y participación. Se analizaron mediante el software estadístico SPSS. De lo anterior se puede deducir que el clima organizacional en la institución se percibe como satisfactorio, con un puntaje de 50%. Además, las dimensiones de Comunicación (58%), Motivación (54%) y Confianza (46%) muestran los mayores porcentajes en la escala de evaluación ordinaria. Sin embargo, en la dimensión participación destaca la escala de evaluación ordinaria con un porcentaje del 50%.

**PALABRAS CLAVE:** Clima Organizacional, Comunicación, Motivación, Confianza y Participación.



## ABSTRACT

The objective was to evaluate the current state of the Organizational Climate in the “Horacio Zevallos Gámez” Educational Institution located in the Layo Cusco area, specifically during the 2019 academic year. The study used a quantitative method, that is, a non-experimental design with a focus diagnosis. We conducted a study using a sample of 26 designated instructors from the specified educational institution. The sample was non-probabilistic. The survey was used as a quantitative method to collect data, while the questionnaire was used as an instrument, with 16 items. This questionnaire covers four dimensions: communication, involvement, trust and participation. They were analyzed using SPSS statistical software. From the above it can be deduced that the organizational climate in the institution is perceived as satisfactory, with a score of 50%. Furthermore, the dimensions of Communication (58%), Motivation (54%) and Confidence (46%) show the highest percentages on the ordinary evaluation scale. However, in the participation dimension the ordinary evaluation scale stands out with a percentage of 50%.

**KEYWORDS:** Organizational climate, Communication, Motivation, Trust and Participation.



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la globalización estimula actualmente la mejora y la excelencia en varios sectores laborales, incluido el ámbito educativo, este campo comprende personal administrativo, instructores y estudiantes, la comunidad educativa es responsable de enfrentarse y experimentar el mundo donde se opera. De ahí que comprender el entorno organizativo sea de suma importancia. Se trata de comprender cómo ven los empleados los distintos aspectos de la empresa y cómo influyen sus percepciones en sus acciones para lograr una mayor satisfacción y excelencia educativa.

En la I.E." Horacio Zevallos Gámez" - Layo, los padres cuestionan a ciertos profesores por su falta de intercomunicación. Por el contrario, los alumnos de noveno semestre del departamento de Educación Primaria del Instituto La Salle de Urubamba organizaron una sesión de formación para los funcionarios administrativos y el personal docente, con una participación mínima de los instructores.

La descripción de esta realidad requiere una investigación científica de las cuestiones señaladas. Es muy significativa, donde se pretende diagnosticar y enumerar los determinantes que impactan el clima organizacional. Estos factores contribuyen a la ineficacia de las interacciones en el seno de la organización, y la investigación pretende sensibilizar y aplicar medidas adecuadas para hacer frente a los retos existentes.

El problema brevemente descrito es la justificación donde se refiere al fundamento del estudio realizado en el segundo semestre del año académico 2019..



Como problema general se planteó: ¿Cuál es la situación actual del clima organizacional en la Institución Educativa “Horacio Zevallos Gámez” del distrito de Layo, durante el año escolar 2019? Como problemas específicos se plantearon los siguientes interrogantes: 1) ¿Con qué nivel se da la comunicación en la Institución Educativa Secundaria “Horacio Zevallos Gámez” del Distrito de Layo? 2) ¿Cuál es el nivel de motivación laboral según la percepción de los docentes? 3) ¿Qué nivel de confianza caracteriza las relaciones entre los docentes, trabajadores administrativos y directivos? 4) ¿Con qué nivel se promueve la participación de los docentes en las decisiones y actividades de la institución?

El objetivo general: determinar la situación actual del clima organizacional en la Institución Educativa “Horacio Zevallos Gámez” del distrito de Layo durante el año escolar del 2019. Como objetivos específicos se plantearon los siguientes: 1) Señalar el nivel con que se da la comunicación en la Institución Educativa Secundaria “Horacio Zevallos Gámez” del distrito de Layo. 2) Identificar el nivel de motivación laboral según la percepción de los docentes. 3) Establecer el nivel de confianza que caracteriza las relaciones entre los docentes; trabajadores administrativos y directivos y 4) Señalar el nivel con que se promueve la participación de los docentes en las decisiones y actividades de la institución.

El informe se organiza con los siguientes componentes, tal y como se indica en el perfil del vicerrectorado de investigación: La introducción proporciona la justificación del estudio realizado. El segundo componente se centra en la revisión bibliográfica, que implica el desarrollo metódico de la teoría relacionada con la variable y las dimensiones del estudio. Además, se exponen las conclusiones: Análisis de los datos. Por último, el informe concluye con los dos últimos componentes: las conclusiones y las propuestas.



## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En la I.E. “Horacio Zevallos Gámez” - Layo entre el 2017 y 2018, el entorno organizativo se caracteriza por la falta de regularidad, ya que los instructores llevan a cabo sus tareas de forma independiente, según sus propias preferencias. Además, la escasa experiencia del director en la gestión institucional se traduce en una falta de cooperación con el personal docente. A la inversa, dentro de las organizaciones educativas, existe una falta de dedicación de los instructores hacia la participación en las actividades de instrucción.

Además, se ha observado que con frecuencia los instructores no cumplen los horarios predeterminados y demuestran una participación mínima en las reuniones organizadas por el director, como demuestran los registros de asistencia de la institución. Del mismo modo, los instructores se enfrentan a menudo al problema de la insuficiencia de información a la hora de decidir y resolver problemas. La presencia de estos problemas indica que no se reconoce un clima organizativo favorable, lo que repercute en la eficacia de los profesores en sus tareas laborales.

Debería prestarse mayor atención a las actitudes y a la posición influyente del director y del instructor en las Instituciones Regionales y Nacionales de Educación Secundaria, ya que sirven de modelos ejemplares para los alumnos. De este modo, el proceso de actualización en un mundo globalizado y el cultivo de valores morales fomentan un ambiente propicio.



## **1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Definición General**

¿Cuál es la situación actual del clima organizacional en la Institución Educativa “Horacio Zevallos Gámez” del distrito de Layo durante el año escolar 2019?

### **1.2.2. Definiciones Específicas**

- ¿Con qué nivel se da la comunicación en la Institución Educativa “Horacio Zevallos Gámez” del distrito de Layo - Cusco?
- ¿Cuál es el nivel de motivación según la percepción de los docentes?
- ¿Qué nivel de confianza caracteriza las relaciones entre los docentes, trabajadores administrativos y directivos?
- ¿Con qué nivel se promueve la participación de los docentes en las decisiones y actividades de la institución?

## **1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. Hipótesis General**

La situación actual del clima organizacional en la Institución Educativa “Horacio Zevallos Gámez” del distrito de Layo – Cusco, durante el año escolar 2019 probablemente regular.

### **1.3.2. Hipótesis Específicos**

- El nivel de la comunicación posiblemente sea regular en la Institución Educativa “Horacio Zevallos Gámez” del distrito de Layo - Cusco



- El nivel de motivación según la percepción de los docentes podría ser regular.
- El nivel de confianza que caracteriza las relaciones entre los docentes: trabajadores administrativos y directivos, correspondería a la escala regular.
- El nivel promovido de la participación de los docentes en las decisiones y actividades de la institución posiblemente sea regular.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

En la I.E. “Horacio Zevallos Gámez” - Layo – Cusco, los padres de familia suelen plantear su inquietud por la falta de intercomunicación de algunos instructores. Por el contrario, en 2022, los escolares de 9<sup>no</sup> semestre del programa de Lenguaje Literario del Pedagógico La Salle - Cusco organizaron una sesión de capacitación para los administrativos y el personal docente. Sin embargo, la participación de los docentes fue mínima.

La descripción de esta realidad ha suscitado la necesidad de realizar una investigación científica al respecto. El estudio es altamente significativo, pretendiendo diagnosticar e identificar cada elemento que inciden en el clima organizacional. Esto permitirá a las autoridades adquirir conciencia moral e implementar acciones apropiadas para enfrentar los desafíos existentes.



## **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar la situación actual del clima organizacional en la Institución Educativa “Horacio Zevallos Gámez” del distrito de Layo – Cusco, durante el año escolar del 2019.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Señalar el nivel con que se da la comunicación en la Institución Educativa “Horacio Zevallos Gámez” del distrito de Layo – Cusco
- Identificar el nivel de motivación según la percepción de los docentes.
- Establecer el nivel de confianza que caracteriza las relaciones entre los docentes; trabajadores administrativos y directivos.
- Señalar el nivel con que se promueve la participación de los docentes en las decisiones y actividades de la institución.



## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

##### INTERNACIONAL

El estudio realizado por Aguirre y Sánchez (2010) el fin fue evaluar el impacto de la capacitación, comunicación y mejora, reconocimiento y recompensas, enfoque a cada resultado y productividad en el clima laboral de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica-Eléctrica de la Universidad Veracruzana, Campus Coatzacoalcos, México en 2010. Específicamente, el estudio se enfocó en establecer si cada una de la dimensión contribuyen a fortalecer el clima en la entidad entre los maestros. Se obtuvo que el clima organizacional actúa como un mecanismo a través del cual diversos factores como la comunicación, la capacitación, el reconocimiento, la estructura, el liderazgo, toma de decisiones y el enfoque a resultados son evaluados colectivamente para determinar la percepción global de la institución. Los componentes que definen el clima organizativo ejercen influencia al motivar a los empleados y su conducta posterior. (p.28).

##### NACIONAL

También, Sacca, J. (2010), quien efectuó un estudio examinando la correlación entre el ambiente institucional y el rendimiento académico de los instructores de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAS) San Martín de Porres. Siendo apta por la UNMSM de Lima. El fin fue conocer y evaluar la correlación entre los temas donde se determinó que existe una correlación favorable.



Por otro parte, Pérez, H. (2012), el fin fue establecer la correlación entre el ambiente institucional y la efectividad de la instrucción en la I.E. de la red N° 1 Pachacutec - Ventanilla, de acuerdo a la percepción de los instructores de dichas instituciones. Los instrumentos de investigación fueron modificados para adecuarse a los objetivos específicos del estudio, y el enfoque empleado fue la utilización de fichas. El estudio encontró que existe una correlación consistente y favorable entre dichos temas. En general, los docentes perciben positivamente el clima institucional.

## **REGIONAL**

En la Universidad Nacional del Altiplano, Huacasi, M. (2011), el objetivo fue evaluar el clima organizacional actual en la I.E. Primaria N° 71016 "María Auxiliadora" Juliaca, utilizando el modelo de las seis casillas. Los hallazgos del proyecto de estudio indican que dicho tema, evaluado por el de prueba de las 6 casetas, es bueno.

En la universidad Nacional Del altiplano, Laura, M. (2011), sustenta una tesis: "Clima organizacional de la I.E. Secundaria Gran Unidad "San Carlos" Puno, tiene como fin evaluar el clima organizacional del Colegio. Los hallazgos del proyecto de estudio sugieren que se define por la positividad, motivación, eficiencia y formalidad.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1. Clima organizacional**

Es el ambiente laboral que surge de la interacción de varios elementos interpersonales, físicos y organizacionales (Álvarez, 2009). A la inversa, según Goncalves (1997) son las condiciones y atributos del ambiente de trabajo que



dan lugar a las opiniones de los empleados, influyendo posteriormente en su comportamiento.

Por lo tanto, el clima organizativo se considera el entorno en el que se encuentran los empleados, y tiene el potencial de producir niveles positivos o negativos de satisfacción.

Así también, Chiavenato, (2011, p.86) afirma que:

Es el ambiente que reina entre los individuos dentro de la entidad. El nivel de motivación de los funcionarios está íntimamente relacionado con él, y revela explícitamente las características motivadoras del entorno corporativo. Así, una situación se considera positiva cuando satisface con éxito las exigencias propias y la elevada moral de sus colaboradores, y pernicioso cuando no llega a satisfacerlas.

Por consiguiente, es un ambiente en la que interactúan los funcionarios y miembros de una institución, e influye directamente en los resultados de su trabajo.

De acuerdo a Méndez (2006), citado por García (2009), precisa como el resultado que los individuos construyen los procesos de interacción social, que están conformados por un sistema de actitudes, valores, creencias y el entorno interno (P.46).

Para Martín (2000, p. 103) sustenta:

Cada proceso y de gestión, así como la innovación y el cambio, se ven influidos y respaldados significativamente por el clima institucional o el entorno de trabajo de las empresas. Se trata del lugar físico donde se reúnen los



participantes de una institución educativa y donde se activan los factores ambientales que definen cada centro.

Se cree que el clima institucional de una institución educativa está fuertemente influido por el director, que interactúa directamente con el personal administrativo, los instructores, los alumnos y los padres.

En relación con estas definiciones previas, es evidente que la estructura de una institución tiene una importancia significativa. Un aspecto crucial a este respecto son las opiniones de los trabajadores, que sirven para discernir si el entorno laboral imperante es favorable o desfavorable. Del mismo modo, esto demuestra el rendimiento del trabajador y la producción resultante.

### **2.2.2. Enfoques en el estudio del clima organizacional**

Es ampliamente reconocido como un área valiosa de enfoque tanto para los individuos como para las empresas. En la tesis de Montoya (2016), se hace referencia a Silva (1996) por presentar métodos de clima desde una perspectiva tanto objetiva como subjetiva. Silva categoriza las variables organizacionales como elementos objetivos y cada factor individual como elementos subjetivos.

- a) Enfoque objetivo, el clima de una organización está influido por varias características organizativas, como la cultura, entorno, comportamiento y estructura organizativa. Estos elementos desempeñan un papel relevante en la conformación del ambiente interno de los individuos dentro de la empresa.
- b) El enfoque intrínseco haciendo hincapié en que el clima es una característica personal, se dice que el clima está formado por las



impresiones del individuo sobre el entorno organizativo en el que trabaja.

- c) Dessler (1979) citado por (Montoya, 2016) propone una perspectiva alternativa al afirmar que la combinación de las perspectivas objetiva y subjetiva conduce a un enfoque interaccionista, caracterizado por la interacción entre las variables organizativas y los factores individuales, como afirma Silva (1996). La fundamentación de este enfoque radica en la comprensión de que los elementos organizacionales surgen de la interacción de cada individuo.

### **2.2.3. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Como Likert (1961) citado en Martín (2000) identifica tres categorías de variables que determinan los atributos de una organización y repercuten en la opinión de un individuo sobre el clima organizacional:

1. Variables Causales: Estos factores son independientes y representan la dirección del progreso de una empresa en la consecución de resultados.
2. Variables Intermedias: Estas variables representan la condición interna y el bienestar de una entidad.
3. Variables Terminables: Son los resultados que resultan de la combinación de dos variables; influyen en la rentabilidad, las pérdidas y la productividad de la organización, entre otras métricas.

Combinando e interactuando estas características, es factible identificar dos categorías primarias, cada una con dos subdivisiones: Clima autoritario y participativo.



Likert clasifica en 4 partes: Las partes I y II se asocian a un clima sellado, mientras que las partes III y IV se asocian a un clima abierto.

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

Sistema I: Autoritarismo explotador

En un entorno autoritario, los directivos ostentan la máxima autoridad y determinan las opciones y los objetivos de una entidad en función de su propio beneficio. En consecuencia, asignan los cargos según sus respectivas funciones. Al mismo tiempo, suelen mostrar un nivel de confianza creciente.

Sistema II: Autoritarismo paternalista

El ambiente autoritario paternalista se caracteriza por un estilo de dirección que muestra una confianza paternalista en el personal, parecida a la de un monarca hacia sus súbditos. La mayor parte de las decisiones son tomadas por las autoridades de alto rango, aunque algunas son adoptadas por individuos en posiciones jerárquicas más bajas.

### **2. Clima de tipo participativo**

Sistema III: Consultivo

Los directivos que se adaptan a un ambiente interactivo tienden a confiar en su personal. Normalmente, la política y las decisiones las formulan las personas de mayor rango, mientras que a los subordinados se les concede la autoridad para hacer juicios más detallados en los niveles inferiores. La comunicación tiene una estructura jerárquica, y la información fluye de los niveles superiores a los inferiores.



#### Sistema IV: Participación en grupo

En el marco del método participativo de los grupos, la dirección se distingue del resto por confiar en su gente. Las metodologías utilizadas para la toma de decisiones se distribuyen por toda la empresa y se integran eficazmente en todos los niveles. La comunicación abarca no sólo los canales verticales (ascendentes y descendentes), sino también los horizontales (laterales). Los empleados se sienten impulsados por el compromiso y la inclusión, mediante la definición de metas de rendimiento, por la mejora a través de la revisión del desempeño en los procesos laborales y mediante la evaluación del rendimiento en relación a cada objetivo. Existe un vínculo de camaradería y confianza entre los líderes y sus seguidores. Hay varios papeles acordados en cada nivel de vigilancia, con una importante participación de los grados menores.

#### **2.2.4. Dimensiones del clima organizacional.**

Existen dimensiones que contribuyen al clima en los centros educativos, pero sólo algunas de ellas se han tenido en cuenta para la investigación.

Martín Bris (1999) sugiere que las investigaciones centradas en la evaluación a través del análisis del ambiente organizacional en las instituciones educativas proporcionan un modelo de clima laboral basado en Tagiuri. Este modelo abarca muchos elementos.:

COMUNICACIÓN

MOTIVACIÓN

CONFIANZA



## PARTICIPACIÓN

### 2.2.4.1. Comunicación.

Sirve como medio para lograr la cooperación. Es un fenómeno caracterizado por el intercambio y el compromiso de más de dos individuos.

Según Fischman (2000), citado por Pérez (2012) expone que las entidades requieren líderes que posean las habilidades de escucha activa y expresión asertiva cuando interactúan con su personal. La comunicación, en este contexto, se describe como una herramienta de dos caras que puede fomentar la confianza y la unidad entre el líder y el personal cuando se utiliza adecuadamente, o crear un entorno destructivo caracterizado por el dolor, la ira y la indignación cuando se utiliza mal (p. 110).

Una comunicación es importante por los subsiguientes motivos como Daft, (2004):

- Accede a informarse.
- Consiente la sugestión.
- Se compone en el sistema nervioso de la IE.

Proceso donde transmitimos pensamientos, emociones u otra información. De acuerdo con la perspectiva de Fischman y Richard, creo que la comunicación sirve como herramienta para difundir información, fomentar la confianza e inducir la persuasión en muchos contextos.



#### 2.2.4.2. Motivación.

Casanova y Cerezo (2004) discuten el trabajo de Pintrich y De Groot, que identifican tres categorías que son importantes en entornos educativos. La primera categoría está relacionada con las perspectivas, influyendo cada creencia de los alumnos acerca de su capacidad para completar una tarea. Como segunda categoría está asociada con el valor que los estudiantes ponen en la tarea, incluyendo sus objetivos y percepción de su prevalencia y utilidad. La tercera categoría es el componente emocional, que incluye cada sentimiento y las consecuencias que surgen de completar una tarea, junto con los resultados que indican el logro académico o el fracaso académico. Según los autores, los estudios indican que las personas están más motivadas a aprender cuando tienen confianza en sus talentos, altas expectativas de su propia eficacia, un fuerte reconocimiento por las actividades educativas y un sentido de responsabilidad hacia sus objetivos de aprendizaje.

La motivación desempeña un papel fundamental en la vida de una persona, siendo uno de los más impactantes en su comportamiento. El grado de necesidades, propuesta por Maslow y referenciada por Chiavenato (1999, p. 7), ilustra este concepto.

- a) Necesidades fisiológicas: Se trata de cada necesidad inherente, siendo: sustento, el sueño, el reposo y la habitación. Conocidos como necesidades biológicas o fundamentales. El atributo primordial de la prisa es su capacidad para ejercer control sobre



las acciones de un individuo cuando sus deseos no pueden satisfacerse.

- b) Necesidades de seguridad: deseos humanos, guían a las personas para protegerse contra amenazas tangibles e intangibles, ya sean reales o percibidas.
- c) Necesidades sociales. Perteneciente a la existencia de un individuo dentro de un contexto social. Deseo de afiliación, compromiso, reconocimiento de los compañeros, compañerismo, cariño y apego emocional. Surgen cuando se cumplen adecuadamente los requisitos fisiológicos y de seguridad.
- d) Necesidades de autoestima. Relativo a la percepción y valoración de un individuo. Estos factores incluyen la autoconfianza, la seguridad personal, la búsqueda de aceptación y reconocimiento social, prestigio, posición social y notoriedad.
- e) Necesidades de autorrealización. Estos requisitos son los más elevados entre los humanos. Esta inclinación se manifiesta a través del deseo de mejorarse continuamente y actualizar toda la gama de capacidades humanas. Los cuatro requisitos mencionados anteriormente pueden ser cumplidos a través de recompensas externas; no obstante, estas solo pueden ser satisfechas a través de recompensas intrínsecas, el despliegue del propio potencial.



#### **2.2.4.3. Confianza.**

De acuerdo a Martin (1999) cuantifica el nivel de familiaridad que los instructivos descubren en la institución". El nivel de autenticidad a través del cual se establecen la interacción entre cada miembro de la comunidad educativa (p.105)

La asociación entre las prácticas de la pertenencia a la comunidad organizacional y la confianza depositada en la entidad puede entenderse de manera específica. La confianza es la creencia en las intenciones de la organización. Cuando hay desconfianza, es probable que los empleados se resistan a los cambios sugeridos porque prevén efectos negativos en su bien y circunstancias profesionales. Choi (2008), citado por el Centro de Investigación en 2013, en la página 74. La confianza fomenta una sensación de seguridad y permanencia en las personas.

#### **2.2.4.4. Participación**

Martin (1999) la evaluación se centra en el grado en que los profesores y cada miembro educativo se involucran en cada actividad, participan en organizaciones colegiadas y contribuyen a los equipos de trabajo. Grado en el que los instructores fomentan el compromiso de colegas, padres y estudiantes. El grado de constitución de grupos formales e informales y su comportamiento en relación con la actividad del centro. ¿Cuál es el grado colaborativo entre cada miembro del equipo, la manera en que se realizan las reuniones, cuál es el alcance de la



capacitación docente y con qué frecuencia se llevan a cabo cada reunión? Nivel de coordinación externa e interna (p. 105)

"Posibilidades de participación" se refiere a la disposición del líder para escuchar de manera abierta las conceptos, sugerencias y puntos de vista de cada colaborador. Este factor no sólo afecta la calidad del clima organizacional, sino que también favorece el proceso de aprendizaje organizativo y la administración del saber (Vargas, 2002) citado por (Centro de Investigación, 2013, p.94).

### **2.3. EVALUACIÓN Y MEDICIÓN**

Hay diversas herramientas de evaluación que se centran en medir distintas dimensiones, tales como:

Citado en tesis de Montoya, (2016) el Perfil de Características Organizacionales de Likert, desarrollado en 1967, es el instrumento más reconocido en este campo. Se utiliza para evaluar a los altos directivos organizacionales y mide varias dimensiones, incluyendo estilos de liderazgo, influencia, motivación e integración, establecimiento de metas, flujos comunicativos, procesos al tomar cada decisión, mecanismos de control y resultados, además de metas de mejora (Brunet, 1987). En contraste, el Cuestionario de Clima Laboral (OCQ), desarrollado por Adrian Furnham y Leonard Goodstein (citado en Pfeiffer 1997), aborda 14 aspectos que abarcan la claridad de roles, respeto, comunicación, sistema de reconocimientos, crecimiento profesional, planificación y proceso decisional, innovación, relación interpersonal, colaboración en equipo y soporte, conducción de problemas, calidad del servicio, compromiso y moral laboral, alineación y amaestramiento, así como gestión organizacional. Este instrumento es un cuestionario que comprende 108 interrogantes.



Evalúa 14 dimensiones, y cada dimensión se evalúa en función de dos marcadores: acuerdo (el nivel de satisfacción del empleado con las prácticas actuales) e importancia (el nivel de acuerdo sobre la importancia de los procesos de trabajo).

Características de las interrogantes en una investigación:

La totalidad de las herramientas de estudio consisten en consultas. Por tanto, es necesario tener en cuenta los requisitos para la redacción Charaja (2012) señala:

Entre las particularidades primordiales se destacan las subsiguientes:

- Siempre es necesario comenzar con una interrogante.
- La claridad y precisión son aspectos fundamentales.
- La brevedad es importante para evitar confusiones.
- Se debe utilizar un vocabulario simple y directo.
- Es crucial evitar incomodar o amenazar al entrevistado.
- Las preguntas no deben ser tendenciosas.
- No se debe basar en instituciones, evidencias o ideas.
- Se deben evitar las formulaciones en forma negativa (p. 336).

En esta investigación, se han seguido estas características como guía para elaborar el cuestionario.

#### **2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

De acuerdo a Charaja, (2012), MAPIC se trata de un enfoque metodológico para desarrollar el proyecto investigativo (Casanova, 2004)

**Tabla 1**

*Operacionalización de variables*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICE
Clima Organizacional (Según Martín, Bris 2000 )	1.1 Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Del director con los maestros.</li> <li>● Entre maestros.</li> <li>● Del director con los padres de familia.</li> <li>● De los maestros con los alumnos.</li> </ul>	
	1.2 Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Del director hacia los maestros.</li> <li>● Entre maestros.</li> <li>● Reconocimiento del director al trabajo de los maestros.</li> <li>● Reconocimiento del trabajo entre maestros.</li> </ul>	
	1.3 Confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Grado de confianza entre director y administrativos</li> <li>● Entre los maestros.</li> <li>● Grado de sinceridad entre maestros.</li> <li>● Sinceridad del director con los maestros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy bueno = 4</li> <li>- Bueno = 3</li> <li>- Regular = 2</li> <li>- Deficiente= 1</li> </ul>
	1.4 Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Grado de involucramiento de los maestros en las decisiones institucionales.</li> <li>● Participación de los docentes en actividades externas.</li> <li>● Nivel de implicación del director en la Institución educativa.</li> <li>● Participación de los padres de familia en la Institución Educativa.</li> </ul>	

**Fuente:** Cuestionario de Clima Organizacional  
Elaboración: La investigadora

## 2.5. MARCO CONCEPTUAL

- LA COMUNICACIÓN: es el acto de intercambiar datos e ideas entre dos o más sujetos con el fin de comprender y llevar a cabo decisiones relacionadas



con tareas académicas. Del mismo modo, nos permite adquirir conocimientos, influir en los demás y se centra en el sistema neuronal de la inteligencia emocional. Por el contrario, sirve como un medio a través del cual articulamos nuestras emociones, percepciones y conceptos.

- **LA MOTIVACIÓN:** Conjunto de elementos intrínsecos o extrínsecos que de alguna manera influyen en el comportamiento de un individuo. Son las circunstancias que obligan a los trabajadores ingresar a laborar en una empresa puede deberse a la vocación, la necesidad u objetividad de un propósito u fin específico.
- **LA CONFIANZA:** Confianza inquebrantable en un individuo o una entidad particular. Seguridad en uno mismo. Del mismo modo, el nivel de seguridad que experimenta un individuo en su lugar de trabajo está directamente relacionado con su seguridad en sí mismo.
- **LA PARTICIPACIÓN:** Respecto de un individuo: Realizar una determinada actividad. Concurrir, alinear o coincidir con las creencias, ideas, etc. de otra persona (participar activamente al aceptar sus perspectivas). De igual forma, Involucrarse en una sociedad anónima, emprendimiento o convertirse en socio de los mismos. La naturaleza técnica de esta actividad radica en la utilización de las ideas, pensamientos y puntos de vista de uno para abordar y resolver problemas de manera efectiva dentro de cualquier organización en funcionamiento.
- **EL CLIMA:** El término "contexto" se refiere al conjunto de factores que rodean a un individuo o que definen e influyen en un escenario particular. Conjunto de condiciones atmosféricas que definen una determinada zona geográfica. El



clima se entiende comúnmente como el ambiente o estado de ánimo general de una organización, experimentado principalmente por sus empleados y otros miembros. Martínez Santos (1994) afirma que cualquier organización debe tener en cuenta dos componentes fundamentales: estructura y procedimientos. Considerando los componentes tangibles, como los aspectos físicos, que contribuyen a la estabilidad de la organización, así como los procesos internos que rigen sus operaciones. El clima, en este contexto, se refiere a la visión subjetiva que tiene un individuo de las actitudes y acciones que muestra su entorno. Al mismo tiempo, es una estructura dinámica, duradera y delicada que impacta los resultados.

- **ORGANIZACIÓN:** La acción y resultado de disponer o coordinar. Una asociación es una agrupación de sujetos que se presiden por una definitiva agrupación de pautas que se establecen en función de objetivos particulares. Además, colocación, disposición u orden. Por el contrario, una organización se refiere a la asamblea de personas que participan activamente o están afiliadas a una entidad colectiva en la que están empleados.



## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. DISEÑO METODOLÓGICO

##### 3.1.1. Tipo y diseño de investigación

###### a) Tipo de investigación:

Tipo no experimental, que Hernández et al. (2014) no busca implementar un experimento, más bien simplemente dilucidar el tema en cuestión.

###### b) Diseño de investigación:

El diseño de investigación fue descriptivo.

Además, Hernández et al. (2014) define que se establece un estrategia o plan de investigación para conseguir datos necesarios para una indagación (p.120)

#### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN

##### 3.2.1. Población y Muestra

###### **Población:**

Conforme con Hernández (2014) es una colección de todas las instancias que cumplen con los criterios dados. (p.174)". A parte, Encinas (1987) citado por Charaja (2012) El término " población " o " universo " engloba todas las entidades que forman parte de la investigación, es decir, el



grupo o grupos que se están estudiando (p. 106). De allí que la población se refiere al conjunto completo de entidades que constituyen el tema de investigación en su investigación.

La población fue el total de docentes nombrados de la I.E. Secundaria “Horacio Zevallos de Layo por lo que se evidencia en el subsiguiente cuadro.

**Tabla 2**

*Población de docentes*

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	<b>GRADOS</b>	<b>DOCENTES</b>	<b>SECCIONES</b>
HORACIO ZEVALLOS GÁMEZ	1° - 5°	26	2
<b>TOTAL</b>		<b>26</b>	<b>10</b>

Fuente: Plan Anual de Trabajo.

Muestra:

Hernández et al. (2014) indican que es una subpoblación se refiere a un subconjunto específico de la población más grande que es el foco de la recopilación de datos. Este subconjunto debe estar claramente definido y predeterminado, y debe reflejar con precisión a toda la población (p.173).

La muestra es no probabilística, el proceso de selección de casos, para uno o varios objetivos. (Hernández et al., 2014, p.17), Por ende, opté por un método de muestreo no probabilístico, que no se fundamenta en procedimientos mecánicos ni fórmulas de probabilidad. Más bien, está sujeto al procedimiento mediante el cual un investigador toma decisiones o de un

conjunto de investigadores. En consecuencia, las muestras elegidas siguen criterios diferentes. Criterio de investigación.

La muestra no probabilística fue 26 docentes.

### Tabla 3

*Muestra determinada de directivos y docentes de la I.E. “Horacio Zevallos Gámez” Layo – Cusco.*

Docentes	Sexo	N°	Total
	Mujeres	7	26
	Varones	19	
<b>Total de muestra</b>			<b>26</b>

FUENTE: Plan Anual de Trabajo de la I.E.

ELABORACIÓN: La investigadora

#### 3.2.2. Ubicación y descripción de la población.

Fueron profesores y director de la I.E. “Horacio Zevallos Gámez”, parte sur de Layo, que consta de cinco grados, cada uno dividido en dos secciones. Esta institución es pública y se ubica en una zona rural que atrae a alumnos de diversos contextos socioeconómicos.

### 3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Se empleó la técnica de encuesta y como herramienta de recoger datos se hizo uso del cuestionario.

#### 3.3.1. Técnicas

Para recolectar cada dato hace referencia a métodos sistemáticos empleados para su recopilación relacionada con nuestro tema de estudio. Los procedimientos, por otro lado, son la serie ordenada de actividades que se



llevan a cabo de manera secuencial hasta alcanzar el objetivo deseado (Charaja, 2018, p.173).

Se eligió la técnica de encuesta, tomando como referencia a Encinas Ramírez (1987), según lo mencionado por Charaja (2012). Es un método apropiado para recopilar datos, información, opinión, evaluar actitudes y recibir ideas sobre cierto tema, ya sea por medios directos o indirectos. En este estudio, empleamos un enfoque indirecto utilizando el Cuestionario del entorno organizacional como herramienta para recopilar las perspectivas de los instructores sobre el entorno organizacional.

### **3.3.2. Instrumento**

Según (Charaja, 2018, p. 181) el cuestionario comprende una serie de indagaciones alineadas con los indicadores, encaminadas a recopilar datos relacionados con el tema investigado (p.181). Sin embargo, el concepto de Validez, tal como lo definen Hernández et al., es el grado en que este de modo medible captura efectivamente la variable prevista, según lo determinen los expertos en la materia. (p. 204).

Por ende, el instrumento empleado es el cuestionario, compuesto por 16 preguntas y evaluado mediante el siguiente sistema de valoración: Muy buena=4; Buena =3; Regular=2; deficiente es igual a 1. Diseñado por la investigadora y aprobado a través de la evaluación de expertos mediante criterios de juicio.

### **3.4. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Al obtener de cada dato, se llevaron a cabo los subsiguientes pasos:



PRIMERO: Se gestionó la autorización correspondiente a la dirección de la I.E. en el distrito de Layo para llevar a cabo el estudio.

SEGUNDO: Se estableció una colaboración con el director y cada coordinador del área de la región de Layo, con el fin de recabar información veraz y abordar los alcances de la investigación.

TERCERO: El Cuestionario de Clima Organizacional se administró entre mayo y julio de 2019, dentro del horario laboral designado por los instructores, con la autorización pertinente de la dirección. El formulario de solicitud se implementó indirectamente, utilizando un cuestionario como herramienta para obtener información sobre la perspectiva del entorno organizacional dentro de la institución. Para garantizar la veracidad de los comentarios, se informó a los docentes que la encuesta se realiza de forma anónima.

### **3.5. PROCESAMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS.**

El cuestionario fue administrado a todos los educadores designados de institución de la zona de Layo, y se procedió de la siguiente manera:

PRIMERO: El orden de los datos se deriva de los elementos recopilados en las encuestas. Posteriormente los datos se llevaron en el software estadístico SPSS.

SEGUNDO: A partir de los datos obtenidos se crean tablas estadísticas y porcentuales y se acompañan de los gráficos correspondientes para cada ítem.

TERCERO: se derivan las interpretaciones de los datos adquiridos.

CUARTO: Cada conclusión basada en los hallazgos investigativos que se llevó a cabo en la mencionada institución son las siguientes:



### 3.5.1. Diseño Estadístico

Para evaluar la validez de la hipótesis propuesta, se utilizará la media aritmética, la fórmula es la subsiguiente:

$$\underline{x} = \frac{\sum f i}{n}$$

Dónde:

$\underline{x}$  = *media aritmética*

$$\sum f i$$

= *Sumatoria de frecuencia absoluta*

$n$  = *Población*

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo proporciona los hallazgos derivados de los datos recopilados mediante la implementación del Cuestionario de Clima Organizacional entre los docentes. De acuerdo con los objetivos establecidos, los hallazgos (tablas y gráficos) se han ordenado en la siguiente secuencia: nivel de comunicación, motivación, confianza, involucramiento y estado actual.

#### 4.1. NIVEL DE COMUNICACIÓN

**Tabla 4**

*Nivel de comunicación en la Institución Educativa Horacio Zevallos Gámez del Distrito de Layo - Cusco*

Indicador y Dimensión	Deficiente (0)		Regular (1)		Buena (2)		Muy Buena (3)		TOTAL	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Comunicación del director con los docentes	0	0	4	15	13	50	9	35	26	100
Comunicación entre docentes	1	4	8	31	14	54	3	12	26	100
Comunicación entre el director y los padres de familia	0	0	5	19	19	73	2	8	26	100
Comunicación de los docentes con los estudiantes	0	0	6	23	16	62	4	15	26	100
COMUNICACIÓN	0	0	6	23	15	58	5	19	26	100

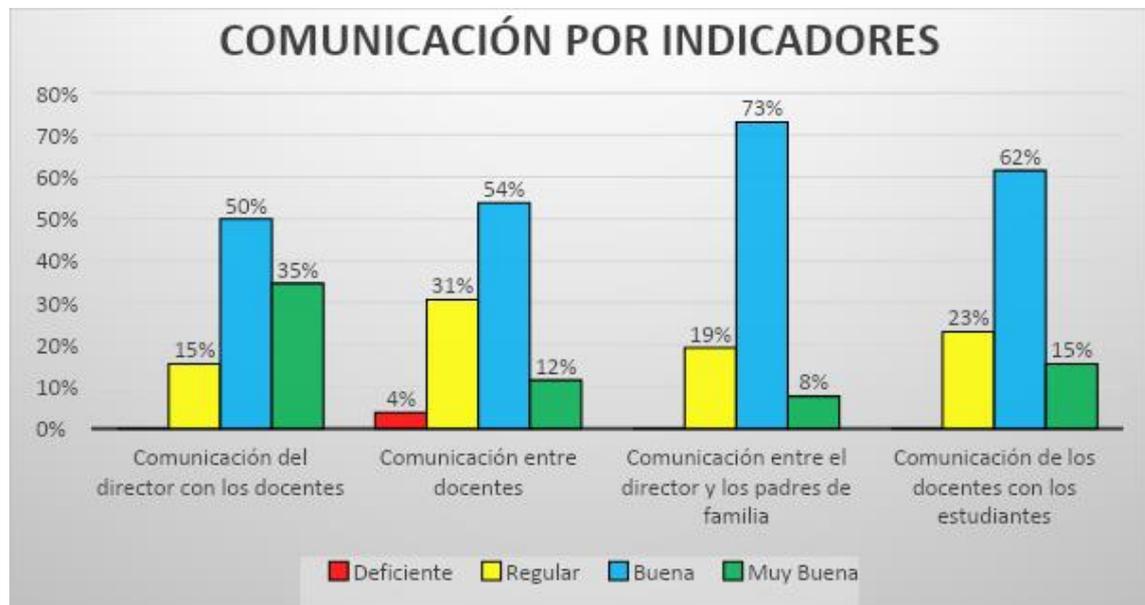
Fuente: Cuestionario

Elaboración: La investigadora

## Figura 1

*Nivel de comunicación por indicadores en la Institución Educativa Horacio Zevallos*

*Gámez*



Fuente: Tabla 4

### INTERPRETACIÓN:

En la tabla 3 y figura N° 01 se evidencia los hallazgos del clima organizacional de la Institución Educativa “Horacio Zevallos Gámez” del Distrito de Layo – Cusco. En la dimensión comunicación por indicadores, considerando la escala cualitativa presente en este trabajo, se puede notar que:

Los datos revelan que dentro del criterio “Comunicación del director con los docentes”, el 35% (9 docentes) reporta tener excelente comunicación, el 50% (13 docentes) reporta tener buena comunicación y el 15% (4 docentes) reporta tener comunicación promedio. Hay una falta de instructores que tengan habilidades de comunicación inadecuadas.

El indicador Comunicación entre profesores revela que el 12% (3 docentes) exhibe excelentes habilidades comunicativas, el 54% (14 docentes) demuestra buena

comunicación, el 31% (8 docentes) muestra comunicación promedio y el 4% (1 docente) exhibe comunicación deficiente.

El indicador Comunicación entre el director y padre de familia revela que el 8% de los docentes (2) reportan tener excelente comunicación, mientras que el 73% (19 docentes) reportan tener buena comunicación. Además, el 19% (5 docentes) reporta tener comunicación reglada, no existiendo docentes que reporten comunicación deficiente.

El indicador “Comunicación de los profesores con los alumnos” revela que el 15% de los docentes (4 en total) reportan tener una comunicación excelente, mientras que el 62% (16 docentes) reportan tener una buena comunicación, y el 23% (6 docentes) reportan tener una comunicación regular. Ninguno de los docentes considera que sus habilidades comunicativas sean deficientes.

## Figura 2

*Nivel de comunicación por dimensión en la Institución Educativa Horacio Zevallos Gamez*



Fuente: Tabla 4

## INTERPRETACIÓN:

La Tabla 3 muestra los hallazgos respecto al aspecto comunicación. Se evidencia que el 19% de los participantes, lo que corresponde a 5 docentes, reportó tener excelentes habilidades comunicativas. Además, el 58% de los participantes, equivalente a 15 docentes, indicó tener buenas habilidades comunicativas. Además, el 23% de los participantes, o 6 profesores, informaron tener habilidades de comunicación promedio. Cabe destacar que ninguno de los profesores informó tener malas habilidades de comunicación. Esto indica que la comunicación es efectiva, con una tasa del 58%. En consecuencia, existe un importante nivel de contacto entre el director y cada profesor, así como entre cada docente y estudiantes al interior de la mencionada Institución Educativa.

### 4.2. NIVEL DE MOTIVACIÓN

**Tabla 5**

*Nivel motivación según la percepción de los docentes*

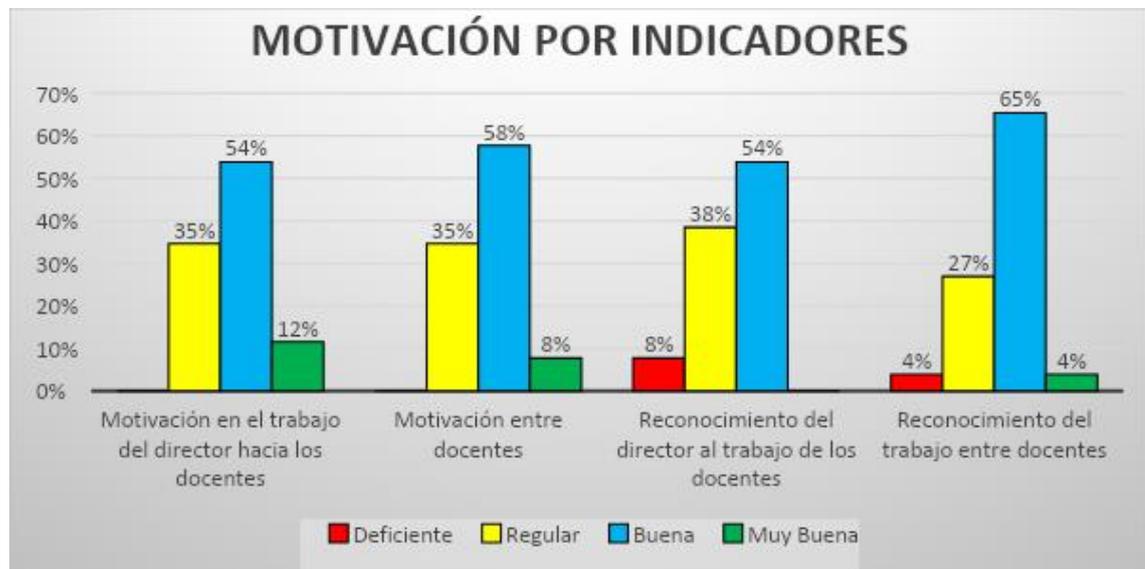
Indicador y Dimensión	Deficiente (0)		Regular (1)		Buena (2)		Muy Buena (3)		TOTAL	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Motivación en el trabajo del director hacia los docentes	0	0	9	35	14	54	3	12	26	100
Motivación entre docentes	0	0	9	35	15	58	2	8	26	100
Reconocimiento del director al trabajo de los docentes	2	8	10	38	14	54	0	0	26	100
Reconocimiento del trabajo entre docentes	1	4	7	27	17	65	1	4	26	100
<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>35</b>	<b>14</b>	<b>54</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: La investigadora

**Figura 3**

*Nivel motivación por indicadores según la percepción de los docentes*



Fuente: Tabla 5

### **INTERPRETACIÓN:**

La Tabla 02 y la figura 03 se evidencia los hallazgos del clima organizacional en la I.E. “Horacio Zevallos Gámez” del Distrito de Layo en Cusco. Estos resultados se centran específicamente en el componente de motivación, medido mediante indicadores y evaluado mediante una escala cualitativa. Los datos revelan que en el indicador que mide la motivación del director hacia los docentes, el 12% (3 docentes) reporta tener muy buena motivación, el 54% (14 docentes) reporta tener buena motivación y el 35% (9 docentes) reporta tener regular motivación. No hay docentes con mala motivación.

El indicador de Motivación entre los profesores revela que el 8% (equivalente a 2 docentes) exhibe un nivel muy alto de motivación, mientras que el 58% (equivalente a 15 docentes) muestra una fuerte motivación. Además, el 35%

(equivalente a 9 docentes) muestra una motivación regular, sin que ningún docente demuestre mala motivación.

El indicador Reconocimiento del director por la labor de los profesores revela que del total de docentes, el 54% (14 docentes) presenta buena motivación, el 38% (10 docentes) tiene motivación regular y el 8% (2 docentes) demuestra mala motivación. Cabe destacar que no hay docentes con muy buena motivación.

La indicación Reconocimiento del trabajo entre docentes revela que el 4% de los maestros, es igual a 1 docente, exhibe un alto nivel de motivación. Además, el 65% de los docentes, es decir 17 personas, demuestran una excelente motivación. Además, el 27% de los profesores, es decir, siete personas en total, muestran una motivación media. Por último, el 4% de los docentes, correspondiente a 1 individuo, presenta baja motivación.

#### Figura 4

*Nivel motivación por dimensión según la percepción de los docentes*



Fuente: Tabla 5

## INTERPRETACIÓN:

La Tabla 4 muestra los hallazgos relacionados con la dimensión motivación. Se revela que el 8% de los participantes, lo que corresponde a 2 docentes, reportaron tener un nivel de motivación muy alto. Además, el 54% de los participantes, o 14 docentes, indicaron tener un buen nivel de motivación. Además, el 35% de los participantes, o 9 profesores, informaron tener un nivel moderado de motivación. Por último, el 4% de los participantes, o 1 docente, expresó tener un nivel bajo de motivación. El comunicado indica que el nivel de motivación se sitúa en un favorable 54%. Los profesores consideran la motivación considerando los requisitos fisiológicos, de seguridad, sociales, de autorrealización y de autoestima descritos por Maslow.

### 4.3. NIVEL DE CONFIANZA

**Tabla 6**

*Nivel de confianza que caracteriza las relaciones entre los docentes, trabajadores administrativos y directivos*

Indicador y Dimensión	Deficiente (0)		Regular (1)		Buena (2)		Muy Buena (3)		TOTAL	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Grado de confianza entre el director y el personal administrativo	0	0	7	27	16	62	3	12	26	100
Nivel de confianza entre docentes	1	4	12	46	10	38	3	12	26	100
Grado de sinceridad entre docentes	0	0	18	69	6	23	2	8	26	100
Grado de sinceridad del director con los docentes	0	0	11	42	13	50	2	8	26	100

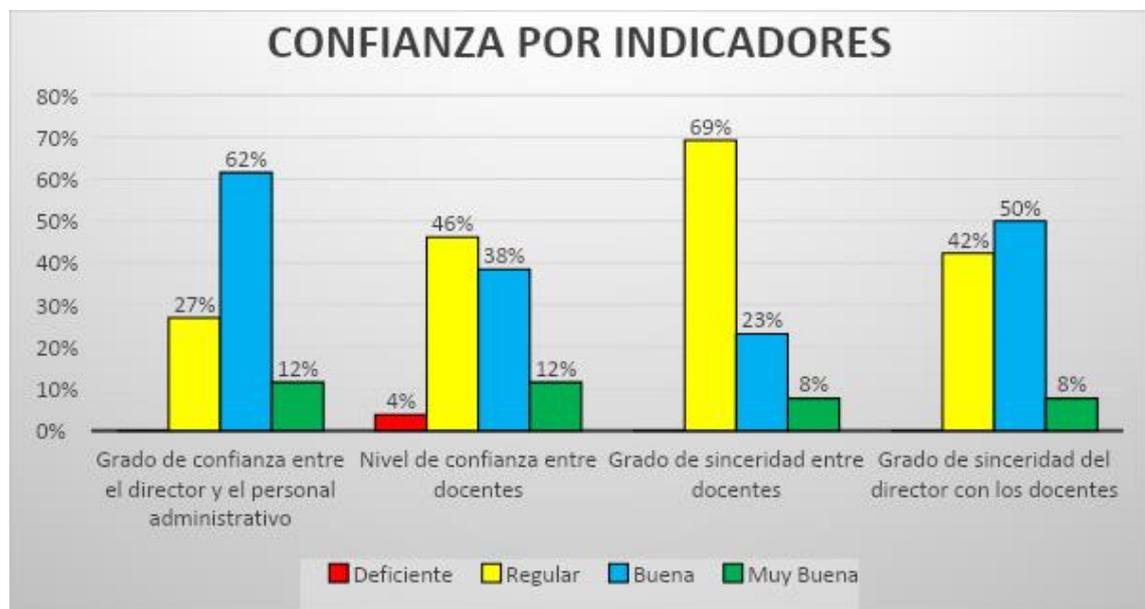
Indicador y Dimensión	Deficiente (0)		Regular (1)		Buena (2)		Muy Buena (3)		TOTAL	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
CONFIANZA	0	0	12	46	11	42	3	12	26	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración: La investigadora

### Figura 5

*Nivel de confianza por indicadores que caracteriza las relaciones entre los docentes; trabajadores administrativos y directivos*



Fuente: Tabla 6

### INTERPRETACIÓN:

La Tabla 05 y la figura 05 muestran los hallazgos específicamente en la dimensión de confianza, medida por indicadores y evaluada mediante una escala cualitativa. Los datos revelan que el Grado de confianza entre el director y el personal administrativo, el 12% (3 docentes) reporta tener un nivel de confianza muy alto, el 62% (16 docentes) reporta tener un nivel de confianza bueno y el 27% (7 docentes) reportan tener un nivel de confianza moderado. Ningún docente informó tener un nivel bajo de confianza.



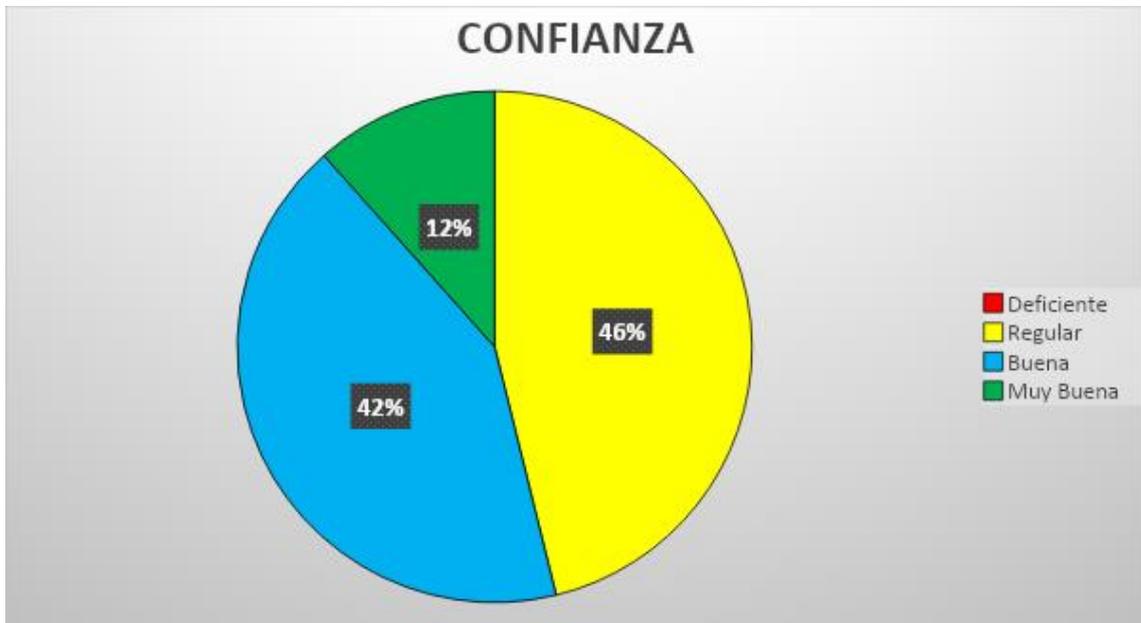
El indicador Nivel de confianza entre los profesores revela que el 12% de los docentes, equivalente a 3 personas, reportan tener un nivel de confianza muy alto. Además, el 38% de los profesores, o 10 personas, afirman tener un buen nivel de confianza. Además, el 46% de los profesores, o 12 personas, afirman tener un nivel moderado de confianza. Por último, el 4% de los docentes, o 1 individuo, reporta tener un nivel bajo de confianza.

El indicador Grado de Sinceridad entre profesores revela que el 8% (2 docentes) expresa un nivel alto de confianza, el 23% (6 docentes) expresa un nivel de confianza moderado y el 69% (18 docentes) expresa un nivel de confianza normal. La falta de un maestro puede minar significativamente la confianza en uno mismo.

El indicador que mide el nivel de confianza entre el director y los docentes revela que el 8% (2 docentes) reporta un nivel de confianza muy alto, el 50% (13 docentes) reporta un buen nivel de confianza y el 42% (11 docentes) reporta un nivel moderado de confianza. No hay docentes que reporten un bajo nivel de confianza.

### Figura 6

*Nivel de confianza por dimensión que caracteriza las relaciones entre los docentes, trabajadores administrativos y directivos*



Fuente: Tabla 6

#### INTERPRETACIÓN:

La Tabla 5 muestra los hallazgos sobre la dimensión confianza. Se evidencia que el 12% (3 docentes) expresa un nivel alto de confianza, el 42% (11 docentes) demuestra un buen nivel de confianza y el 46% (12 docentes) exhibe un nivel medio de confianza. Ningún instructor informó tener una confianza inadecuada. Esto sugiere que la confianza es consistente en una tasa del 46%, lo que indica que los profesores de la institución educativa demuestran sinceridad consistentemente.



#### 4.4. NIVEL DE PARTICIPACIÓN

**Tabla 7**

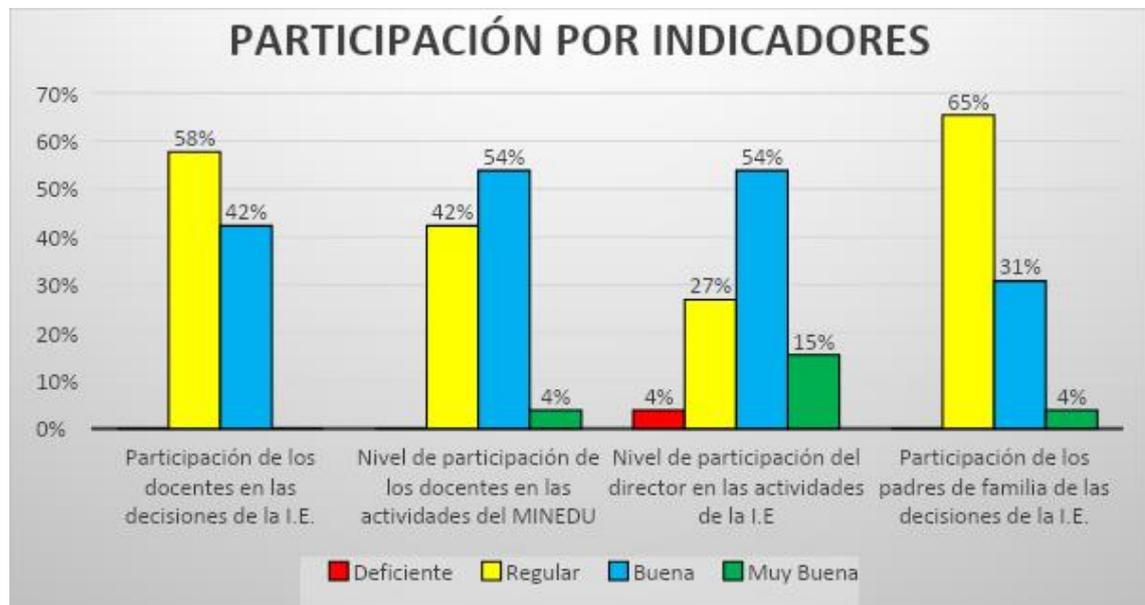
*Nivel con que se promueve la participación de los docentes en las decisiones y actividades de la Institución*

Indicador y Dimensión	Deficiente (0)		Regular (1)		Buena (2)		Muy Buena (3)		TOTAL	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Participación de los docentes en las decisiones de la I.E.	0	0	15	58	11	42	0	0	26	100
Nivel de participación de los docentes en las actividades del MINEDU	0	0	11	42	14	54	1	4	26	100
Nivel de participación del director en las actividades de la I.E.	1	4	7	27	14	54	4	15	26	100
Participación de los padres de familia de las decisiones de la I.E.	0	0	17	65	8	31	1	4	26	100
<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>50</b>	<b>11</b>	<b>42</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: La investigadora

## Figura 7

*Nivel con que se promueve la participación de los docentes en las decisiones y actividades de la Institución, por indicadores.*



Fuente: Tabla 7

### INTERPRETACIÓN:

Se muestran en la Tabla 6 y Figura 7 la dimensión de participación, al considerar la escala cualitativa de este estudio, se pueden realizar las siguientes observaciones: realizado: En cuanto al indicador de colaboración de los Maestros en tomar decisiones dentro de la I.E., se evidencia que el 42% (11 docentes) presenta buena participación, mientras que el 58% (15 docentes) presenta una participación regular. Ningún maestro demuestra muy buena o mala colaboración.

El indicador “Nivel de participación de los maestros en las acciones del MINEDU” revela que el 4% de los docentes (1) demuestra una excelente participación, el 54% (14 docentes) exhibe buena participación y el 42% (11 docentes) muestra una intervención regular. No se informa que ningún docente tenga una participación deficiente.

El indicador “Nivel de participación del director en actividades de I.E” revela que el 15% de los docentes (4 en total) han reportado muy buena participación, mientras que el 54% (14 docentes) han reportado buena participación. Además, el 27% (7 docentes) ha informado una participación regular y el 4% (1 docente) ha informado una participación deficiente.

El indicador “Participación de los padres en las decisiones de I.E.” revela que el 4% de los docentes (1 docente) demuestra excelente participación, el 31% (8 docentes) exhibe buena participación y el 65% muestra muy buena participación. Hay 17 instructores que participan consistentemente y ninguno tiene baja participación..

### Figura 8

*Nivel con que se promueve la participación de los docentes en las decisiones y actividades de la Institución, por dimensión.*



Fuente: Tabla 7

### INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la dimensión participación se muestran en la Tabla 6. Se evidencia que el 8% de los colaboradores, que corresponde a 2 docentes, reportaron

tener excelente participación. Además, el 42% de los participantes, equivalente a 11 docentes, reportaron tener buena participación. El 50% restante de los participantes, totalizando 13 docentes, reportaron tener una participación regular. Cabe destacar que ningún docente informó tener una participación deficiente. La enseñanza exige un mayor nivel de dedicación por parte del instructor, ya que se espera una colaboración activa en todas las acciones de la institución

#### 4.5. NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL

**Tabla 8**

*Situación actual del clima organizacional en la Institución Educativa “Horacio Zevallos Gámez” del Distrito de Layo durante el año escolar del 2023*

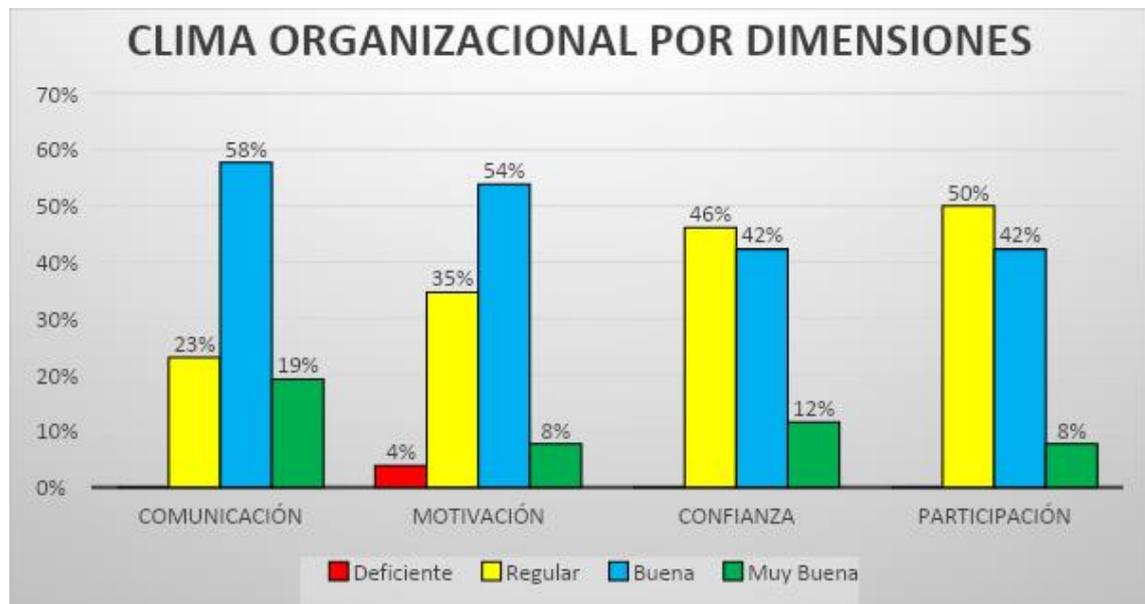
Indicador y Dimensión	Deficiente (0)		Regular (1)		Buena (2)		Muy Buena (3)		TOTAL	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Comunicación	0	0	6	23	15	58	5	19	26	100
Motivación	1	4	9	35	14	54	2	8	26	100
Confianza	0	0	12	46	11	42	3	12	26	100
Participación	0	0	13	50	11	42	2	8	26	100
CLIMA ORGANIZACION AL	0	0	10	38	13	50	3	12	26	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración: La investigadora

**Figura 9**

*Clima organizacional por dimensiones.*



Fuente: Tabla 8

**Figura 10**

*Nivel de Clima Organizacional*



Fuente: Tabla 8



## **INTERPRETACIÓN:**

En la Tabla 7 los datos revelan que el 12% (3 docentes) percibe el clima organizacional como muy bueno, el 50% (13 docentes) lo percibe como bueno y el 38% (10 docentes) lo percibe como regular. Ningún docente reportó un clima institucional deficiente. Esto sugiere que existe un ambiente organizacional favorable con un 50% de garantía de comunicación efectiva, motivación, confianza y compromiso entre el director y los instructores, así como entre profesores y alumnos. Por tanto, el hallazgo adquirido refuta la hipótesis general propuesta.

### **4.6. DISCUSIÓN**

Actualmente, los colegios enfrentan importantes desafíos y transformaciones continuas debido a la dinámica de los entornos en los que operan. En Perú, por ejemplo, el entorno se caracteriza por turbulencia, riesgo y altos niveles de incertidumbre, tanto interna como externamente. Esta situación plantea un desafío particular para las instituciones, ya que poseen la tarea de preparar escolares competentes en respuesta a las demandas sociales, económicas, empresariales e institucionales.

Por el contrario, las instituciones necesitan un clima organizacional propicio que promueva la excelencia educativa dentro de la comunidad, beneficiando a todos sus constituyentes.

El estudio empleó una técnica que implicó seleccionar una muestra censal de 26 instructores. Al analizar este tema mediante los instrumentos administrados a los maestros, se evidencia que el 12% (equivalente a 3) reportó altamente favorable, mientras que el 50% (equivalente a 13 docentes) reportó un clima generalmente



positivo. Además, el 38% (equivalente a 10 docentes) reportó un clima mediocre, y ningún docente reportó deficiente. Esto sugiere que el ambiente organizacional es favorable y está distribuido uniformemente en un punto medio del 50%. La idea presentada de que sería regular está generando controversia.

Según la investigación realizada en este estudio, se define como la atmósfera circundante que impacta el desempeño de un funcionario y, en última instancia, conduce a resultados positivos o negativos. Con base en las investigaciones anteriores, los resultados han sido satisfactorios, ventajosos y afirmativos. Esto indica la presencia de un clima organizacional favorable.

Al examinar el aspecto comunicativo, el 19% de los encuestados, lo que corresponde a 5 docentes, afirmó tener excelentes habilidades comunicativas. Además, el 58% de los participantes, o 15 profesores, indicaron tener buenas habilidades comunicativas. Además, el 23% de los encuestados, equivalente a 6 docentes, reportaron tener habilidades comunicativas promedio. Cabe señalar que ninguno de los instructores reportó tener malas habilidades de comunicación. Consulte la tabla 3. Esto sugiere que la comunicación es efectiva, lo que refuta la idea previamente sugerida de ser regular. De igual forma, nuestros hallazgos se alinean estrechamente con la investigación realizada por Sacca, J. (2010), la cual concluye que este tema actúa como un filtro para diversos factores como la comunicación, la capacitación, el reconocimiento, la estructura, tomar decisiones, el liderazgo y el enfoque en resultados. Estos factores se evalúan colectivamente, contribuyen a la percepción general de la institución. Esto se aclara utilizando la proposición de Martín (1999) de que el desempeño efectivo en las instituciones depende de la presencia de comunicación. Las conexiones interpersonales efectivas dependen de la comunicación como elemento fundamental.



En la dimensión motivación, el resultado fue del 54%, lo que indica que 14 de los 26 instructores reportaron tener buena (ver tabla 4). En sus trabajos (Naranjo & Luiza, 2009), se describe como un concepto teórico y especulativo que se refiere a un intrincado proceso que influye en el comportamiento. Múltiples factores, tanto biológicos como aprendidos, tienen un papel en la motivación, afectando la iniciación, el enfoque, fuerza y organización del comportamiento hacia objetivos específicos. De acuerdo con la información de la página 165, se puede inferir que niveles más altos de motivación en el desempeño laboral, logrados por factores como el reconocimiento, mayores incentivos o resoluciones de celebración, pueden impactar positivamente el estado emocional de un individuo y aumentar su disposición a realizar cambios en su trabajo. Respecto al estudio realizado motivación. Huacasi, M. (2011) está referenciado en la tesis antes expuesta. Según el estudio de Huacasi (2011), puede catalogarse como positivo con base en el modelo de las seis cajas.

En cuanto a la dimensión confianza, obtuvo un 46%, lo que indica que 12 de 26 instructores tuvieron un buen desempeño en este aspecto. Consulte la tabla 5 para evaluar con precisión que el motivo actual sea consistente. De manera similar, la confianza, tal como la describe Martin (1999), representa el nivel que los instructores tienen en la institución. El nivel de autenticidad en las interacciones que se forman entre los individuos dentro de la comunidad educativa (página 105). Sin duda, el nivel de confianza se correlaciona directamente con el grado de intercambio de experiencias y aspiraciones. Con base en este resultado, se alinea con Laura, M. (2011), los hallazgos de Laura indican que el clima organizacional es favorable, inspirador, efectivo y estructurado. La confianza es un factor que se incluye en la investigación y tiene un papel en el trabajo realizado por directivos y docentes.



Considerando la dimensión de la participación, el 50% de los instructores, es decir, 13 de 26, probablemente tendrán una participación constante. Una de las falencias que se podría resaltar es que se observa en la tabla 6. Por lo tanto, se puede inferir que la participación de los maestros en la toma de decisiones y los aspectos operativos de la institución es consistente y frecuente. La colaboración es nuestra fuerte expectativa para alguien o algo. Por el contrario, Martín (1999) examina hasta qué punto los profesores fomentan la participación de sus compañeros, padres y estudiantes. Por lo tanto, se puede inferir que el compromiso es una opción viable para abordar todos los obstáculos encontrados. De igual forma, Pérez, H. (2012) asevera en su investigación que existe una correlación moderada y favorable entre el grado de involucramiento y la calidad de la instrucción en las I.E. de la red Pachacutec No 1 en Ventanilla.



## V. CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Se concluyó que dicho tema aplicado en la institución, según los resultados de los instrumentos, se evidencia que el 12% (3 docentes) considera que el clima organizacional es muy bueno, el 50% (13 docentes) lo percibe como bueno, y el 38% (10 docentes) lo califica como regular, sin que ningún docente considere que el clima organizacional sea deficiente.

**SEGUNDA:** En relación al grado de comunicación entre los docentes, se destaca que el 19%, equivalente a 5 profesores, considera que es altamente efectiva; el 58%, compuesto por 15 docentes, la evalúa como positiva; el 23%, conformado por 6 profesores, la percibe como aceptable; sin que haya ningún maestro que la considere como insatisfactoria.

**TERCERA:** Con respecto al grado de motivación, se observa que el 8%, equivalente a 2 maestros, expresa que es altamente positiva; el 54%, constituido por 14 maestros, la califica como buena; el 35%, compuesto por 9 maestros, la considera regular; y el 4%, representado por 1 docente, la evalúa como defectuoso.

**CUARTA:** En relación con la confianza, se determina que el 12%, equivalente a 3 maestros, la considera muy buena; el 42%, representado por 11 docentes, la evalúa como buena; el 46%, compuesto por 12 maestros, la percibe como regular, y ningún maestro la califica como deficiente.

**QUINTA:** En lo que respecta a la colaboración, se destaca que el 8%, equivalente a 2 maestros, considera que es muy buena; el 42%, representado por 11



maestros, la califica como buena; el 50%, compuesto por 13 maestris, la percibe como regular, sin que ninguno de los maestros manifieste que la participación sea deficiente.



## VI. RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Se sugiere al Ministerio de Educación y a su entidad reguladora, así como a las autoridades de la Dirección Regional, llevar a cabo monitoreo y supervisión continuos en las instituciones educativas. Además, se propone la capacitación regular con profesionales especializados en gestión y dirección, con el fin de abordar y resolver de manera efectiva las carencias educativas y promover la mejora del ambiente organizacional.

**SEGUNDA:** Las instituciones de Gestión Educativa a nivel nacional, regional y local deben llevar a cabo talleres enfocados en el desarrollo de habilidades comunicativas dirigidos cada funcionario de las instituciones. El propósito es mejorar las relaciones interpersonales entre ellos, para promover la colaboración para alcanzar fines usuales.

**TERCERA:** A cada director de cada institución establecer entornos donde se reconozcan los logros propios y profesionales de los maestros. Además, se sugiere constituir talleres orientados a la motivación laboral para fomentar un ambiente más positivo y productivo.

**CUARTA:** Es recomendable que los directores promuevan charlas sobre valores, con el objetivo de que los docentes actúen en consonancia con principios éticos. Esto contribuirá a la creación de ambientes de confianza y relaciones interpersonales saludables entre el personal educativo.

**QUINTA:** Las instituciones deben promover reunión y acciones que reconozcan y valoren las contribuciones y opinión de los maestros.



## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, M., & Sánchez, J. (2010). *Clima organizacional en docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica Eléctrica de la Universidad Veracruzana Campus Coatzacoalcos México*. México.
- Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Álvarez, S. (2002). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Tesis de la Universidad Nacional San Marcos, Lima.
- casanova, C. y. (2004). Diferencias de género en la motivación académica de los alumnos de Educación secundaria obligatoria. *Revista electrónica de investigación psicoeducativa, I*, 97.112.
- Centro de investigaciones y servicios educativos*. (2007). Lima.
- Charaja, F. (2012). *El mapic en la metodología de la investigación* (2da ed.). Puno: impresores.
- Charaja, F. C. (2018). *El mapic en la investigación científica* (3er ed.). Puno: Corporación SIRIO EIRL.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Bogotá: Mac. Grau Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc. Grau Hill.
- Daft, R. (2004). *Administración* (6ta ed.). México: México: Thomson.
- Encinas Ramírez, I. (1987). *Teorías y técnicas en la investigación educacional*. Lima: Ave S.A.
- Fischman, D. (2000). *El espejo de un líder*. Lima: El comercio-Universidad peruana de ciencias aplicadas.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*(42), 43-61.



- Goncalves, A. (1997). *El clima como término organizacional*. tesis maestría , Bogota.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Huacasi, M. (2011). *El clima organizacional según el modelo de las seis casillas en la Institución Educativa Primaria Nro. 71016 "María Auxiliadora" Juliaca. Puno. Puno.*
- Laura, M. (2011). *Clima organizacional de la Institución Educativa Secundaria Gran Unidad "San Carlos".Puno. Puno.*
- Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Bilbao: Deusto.
- Mario, M. (2000). clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educar* 27(27), 103-117.
- Martin, B. M. (s.f.). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educar*, I(27), 103-117.
- Meza, D. A. (2016). *Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: caso PTS Perú*. Tesis, Lima.
- Naranjo, P., & Luiza, M. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, 33, 153-170.
- Pérez, H. (2012). *Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la red nro 1 Pachacutec- Ventanilla*. tesis de maestría, Lima.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-hall Hispanoamericana.
- Sacsa, j. (2010). *Relación entre el clima organizacional y el desempeño académico de los docentes de los centros de educación Básica alternativa (CEBAS) San Martín de Porres*. Lima.



Sanchez Carlesi, H. . (1996). *Metodología y diseños en la investigación educativa* (3ra ed.). Lima: Mantaro.



## ANEXOS



## ANEXO 1: Cuestionario de clima organizacional

### I. PARTE INFORMATIVA:

1.1. IES:.....

1.2. Docente: .....

1.3. Área curricular:.....

1.4. Fecha de encuesta:.....

### II. CUESTIONARIO

Lea con debida atención cada una de las preguntas y elija la respuesta con la que usted este de acuerdo o que más que aproxime marcando con una (x).

1. ¿Cómo califica la comunicación del director con los docentes?
  - a) Muy buena
  - b) Buena
  - c) Regular
  - d) Deficiente
2. ¿Cómo califica la comunicación entre docentes?
  - a) Muy buena
  - b) Buena
  - c) Regular
  - d) Deficiente
3. ¿Cómo califica la comunicación entre el director y los padres de familia?
  - a) Muy buena
  - b) Buena
  - c) Regular
  - d) Deficiente
4. ¿Cómo califica la comunicación de los docentes con los estudiantes de la Institución Educativa?
  - a) Muy buena
  - b) Buena
  - c) Regular
  - d) Deficiente
5. La motivación en el trabajo del director hacia los docentes es:



- a) Muy buena
  - b) Buena
  - c) Regular
  - d) Deficiente
6. ¿Cómo califica la motivación que existe entre docentes?
- a) Muy Buena
  - b) Buena
  - c) Regular
  - d) Deficiente
7. ¿Cómo califica el reconocimiento del Director al trabajo de los docentes?
- a) Muy buena
  - b) Buena
  - c) Regular
  - d) Deficiente
8. . ¿Cómo califica el reconocimiento del trabajo entre docentes?
- a) Muy Buena
  - b) Buena
  - c) Regular
  - d) Deficiente
9. El grado de confianza entre el director y el personal administrativo es:
- a) Muy Buena
  - b) Buena
  - c) Regular
  - d) Deficiente
10. El nivel de confianza entre los docentes es:
- a) Muy Buena
  - b) Buena
  - c) Regular
  - d) Deficiente
11. ¿Cómo es el grado de sinceridad entre los docentes?
- a) Muy Buena
  - b) Buena
  - c) Regular
  - d) Deficiente



12. ¿Cómo es el grado de sinceridad del director con los docentes?

- a) Muy Buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Deficiente

13. La participación de los docentes en las decisiones de la Institución Educativa es:

- a) Muy Buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Deficiente

14. ¿Cómo califica el nivel de la participación de los docentes en las actividades del Ministerio de Educación?

- a) Muy Buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Deficiente

15. ¿Cómo califica el nivel de la participación del director en las actividades de la Institución Educativa?

- a) Muy Buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Deficiente

16. La participación de los padres de familia en las decisiones de la Institución Educativa es:

- a) Muy Buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Deficiente

## ANEXO 2: Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<b>TÍTULO:</b> Clima organizacional en la Institución Educativa “Horacio Zevallos Gámez” del Distrito de Layo - Cusco en el Año 2019				
<p><b>GENERAL.</b> ¿Cuál es la situación actual del clima organizacional en la Institución Educativa “Horacio Zevallos Gámez” del distrito de Layo durante el año escolar 2019?</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b> a) ¿Con qué nivel se da la comunicación en la Institución Educativa Secundaria “Horacio Zevallos Gámez” del distrito de Layo? b) ¿Cuál es el nivel de motivación según la percepción de los docentes? c) ¿Qué nivel de confianza caracteriza las relaciones entre los docentes, trabajadores administrativos y directivos? d) ¿Con qué nivel se promueve la participación de los docentes en las decisiones y actividades de la institución?</p>	<p><b>GENERAL.</b> Determinar la situación actual del clima organizacional en la Institución Educativa “Horacio Zevallos Gámez” del distrito de Layo, durante el año escolar del 2019.</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b> a) Señalar el nivel con que se da la comunicación en la Institución Educativa Secundaria “Horacio Zevallos Gámez” del distrito de Layo. b) Identificar el nivel de motivación según la percepción de los docentes. c) Establecer el nivel de confianza que caracteriza las relaciones entre los docentes; trabajadores administrativos y directivos. d) Señalar el nivel con que se promueve la participación de los docentes en las decisiones y actividades de la institución.</p>	<p><b>GENERAL:</b> La situación actual del clima organizacional en la Institución Educativa “Horacio Zevallos Gámez” del distrito de Layo durante el año escolar 2019, es regular.</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b> a) El nivel de la comunicación es regular en la Institución Educativa Secundaria “Horacio Zevallos Gámez” del distrito de Layo. b) El nivel de motivación de los docentes es regular. c) El nivel de confianza que caracteriza las relaciones entre los docentes; trabajadores administrativos y directivos, corresponde a la escala deficiente. d) El nivel promovido de la participación de los docentes en las decisiones y actividades de la institución es regular</p>	<p><b>VARIABLE:</b> Clima organizacional</p> <p><b>DIMENSIONES E INDICADORES Comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación del director con los docentes.</li> <li>• Comunicación entre docentes.</li> <li>• Comunicación del director con los padres de familia.</li> <li>• Comunicación de los docentes con los estudiantes.</li> </ul> <p><b>Motivación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación del director hacia los docentes.</li> <li>• Motivación entre docentes.</li> <li>• Reconocimiento del director al trabajo de los docentes.</li> <li>• Reconocimiento del trabajo entre docentes.</li> </ul> <p><b>Confianza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de confianza entre director y administrativos</li> <li>• Grado de confianza entre los docentes.</li> <li>• Grado de sinceridad entre docentes.</li> </ul> <p><b>Participación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de participación de los docentes en las decisiones institucionales.</li> <li>• Nivel de participación de los docentes en actividades exteriores.</li> <li>• Nivel de participación del director en la Institución educativa.</li> <li>• Nivel de participación de los padres de familia</li> </ul>	<p><b>Tipo:</b> El enfoque de investigación es de cuantitativo y el tipo al cual pertenece el trabajo de investigación es el no experimental o descriptivo.</p> <p><b>Diseño:</b> Es el Descriptivo Simple o Diagnóstico de una sola variable.</p> <p><b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b> La población y muestra que se considera en el presente trabajo de investigación estuvo constituida por la totalidad de docentes nombrados de la Institución Educativa Secundaria “Horacio Zevallos Gámez” del distrito de Layo.</p>

**ANEXO 3: Base de datos (Cuestionario de Clima Organizacional)**

D O C E N T E S	Comunicación				Motivación				Confianza				Participación			
	Comunicación directa con los docentes	Comunicación entre el director y los padres de familia	Comunicación de los docentes con los estudiantes	Motivación del director hacia los docentes	Motivación entre docentes	Reconocimiento del trabajo de los docentes	Reconocimiento del trabajo de los docentes	Grado de confianza entre el director y el personal administrativo	Nivel de confianza entre docentes	Grado de sinceridad entre docentes	Grado de sinceridad del director con los docentes	Participación de los docentes en las actividades de la I.E.	Nivel de participación de los docentes en las actividades de la I.E.	Nivel de participación del director en las actividades de la I.E.	Participación de los padres de familia de las decisiones de la I.E.	
1	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	
2	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	
3	2	3	3	2	2	3	1	2	2	3	2	3	2	2	3	
4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	
6	4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	
7	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	
8	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
10	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	
11	2	2	3	2	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	
12	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	
13	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
14	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
15	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	
16	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	
17	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	
18	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	
19	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	
20	3	1	2	2	2	2	2	1	4	2	2	2	2	1	2	
21	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	





PROFESORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “HORACIO ZEVALLOS GÁMEZ”  
DE LAYO, RESPONDIENDO LA ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL



## AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo MTLUSKA HUAMAN SURCO  
, identificado con DNI 72938359 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Complementación Académica,  Programa de Maestría o Doctorado

FACULTA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
informo que he elaborado el/la  Tesis o Trabajo de Investigación para la obtención de  Grado  
Bachiller  Título Profesional denominado:

"CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
"HORACIO ZEVALLOS GAMER" DEL DISTRITO DE LAYO - CUSCO - 2019"

" Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los "Contenidos") que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

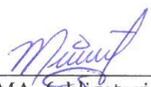
En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno 09 de ENERO del 2024

  
FIRMA (obligatoria)



Huella



### DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo MILUSKA HUAMAN SURCO  
identificado con DNI 72938359 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Complementación Académica,  Programa de Maestría o Doctorado

FACULTA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación para la obtención de  Grado  
Bachiller  Título Profesional denominado:

"CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "HORACIO  
ZEVALLOS GAMEZ" DEL DISTRITO DE LAYO - CUSCO - 2019"  
" Es un tema original.

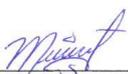
Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno 09 de ENERO del 2024

  
FIRMA (obligatoria)



Huella