

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
UNIDAD DE SEGUNDA ESPECIALIDAD**



**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
SECUNDARIA “ALFONSO TORRES LUNA” DEL DISTRITO DE  
ACORA-PUNO EN EL AÑO 2018.**

**TESIS**

**PRESENTADO POR:  
JUAN ALEXANDER CONDORI PALOMINO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIZACIÓN EN  
DIDÁCTICA UNIVERSITARIA**

**PROMOCIÓN 2016-I**

**PUNO - PERÚ**

**2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
UNIDAD DE SEGUNDA ESPECIALIDAD**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
SECUNDARIA “ALFONSO TORRES LUNA” DEL DISTRITO DE  
ACORA - PUNO EN EL AÑO 2018**

**JUAN ALEXANDER CONDORI PALOMINO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIZACIÓN EN  
DIDÁCTICA UNIVERSITARIA**

**APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:**



**PRESIDENTE:**

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Salvador Hanco Aguilar

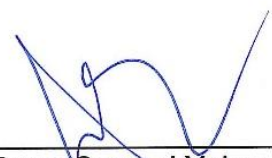
**PRIMER MIEMBRO:**

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Beker Maraza Vilcanqui

**SEGUNDO MIEMBRO:**

  
\_\_\_\_\_  
Dra. Lupe Marilú Huanca Rojas

**DIRECTOR / ASESOR:**

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Percy Samuel Yabar Miranda

**ÁREA:** Administración educativa

**TEMA:** Clima organizacional

**FECHA DE SUSTENTACIÓN:** 11 /Dic./ 2018

## DEDICATORIA

Al todo poderoso, a nuestra Pachamama y la Manita de la Candelaria

A mis padres Hermilio y Viviana Victoria, quienes supieron estar pendiente en toda mi formación profesional, por brindarme su amor, confianza y valor.

A mi esposa Elsa Yovana, mis hijos Rubí Astrid, Alexander Kamayu, Adelky Yatiri por ser la razón y motivo de mi superación profesional

.A mi director asesor y a los formadores de la Universidad Nacional del Altiplano, por brindarme conocimientos significativos y tener una mente abierta.

## AGRADECIMIENTOS

Durante estos años, he tenido la estimulante experiencia de adquirir y compartir mis conocimientos, con los docentes y compañeros de estudio. Doy gracias a Dios, a la pachamama por el cada día de mi vida.

Agradezco la confianza y el apoyo incondicional, de mis padres, hermanos, por haber contribuido en mi formación profesional.

A los miembros del jurado, con sus valiosas observaciones y sugerencias, ha sido de gran ayuda para elaborar mi trabajo de investigación.

Asimismo, mis agradecimientos a la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora, por abrirme la puerta y recoger una información verídica, lo cual incumbe a mi trabajo de investigación.

## ÍNDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE FIGURAS	
RESUMEN .....	9
ABSTRACT .....	10
INTRODUCCIÓN .....	11

## CAPÍTULO I

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema de investigación.....	13
1.2. Definición del problema de investigación.....	14
1.2.1. Definición general.....	14
1.2.2. Definiciones específicas.....	14
1.3. Hipótesis de la investigación.....	14
1.3.1. Hipótesis general.....	14
1.3.2. Hipótesis específicos.....	15
1.4. Justificación del estudio .....	15
1.5. Objetivos de la investigación .....	15
1.5.1. Objetivo general.....	16
1.5.2. Objetivos específicos.....	16

## CAPÍTULO II

## REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes de investigación .....	17
2.2. Marco teórico .....	19
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.....	24
2.2.4.2. Motivación.....	25

2.2.4.3. Confianza.....	27
2.2.4.4. Participación .....	27
2.3. Evaluación y medición .....	28
2.4. Operacionalización de variables .....	29
2.5. Marco conceptual .....	30

### CAPÍTULO III

#### MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Diseño metodológico .....	33
3.1.1. Tipo y diseño de investigación.....	33
3.2. Población y muestra de investigación.....	33
3.2.1. Población.....	33
3.2.2. Muestra .....	34
3.3. Ubicación y descripción de la población. ....	35
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. ....	35
3.4.1. Técnicas.....	35
3.4.2. Instrumento.....	36
3.5. Procedimiento de recolección de datos. ....	36
3.6. Procesamiento de análisis de datos. ....	37
3.6.1. Diseño Estadístico .....	38

### CAPÍTULO IV

#### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Nivel de Comunicación .....	40
4.2. Nivel de Motivación.....	43
4.3. Nivel de Confianza.....	46
4.4. Nivel de Participación .....	49
4.5. Nivel de Clima Organizacional.....	52
4.6. Discusión .....	53
CONCLUSIONES .....	58
RECOMENDACIONES .....	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
ANEXOS .....	63

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Operacionalización de variables .....	30
Tabla 2. Población de directivos y docentes de la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del Distrito de Acora. ....	35
Tabla 3. Nivel de comunicación en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora .....	40
Tabla 4. Nivel motivación según la percepción de los docentes .....	43
Tabla 5. Nivel de confianza que caracteriza las relaciones entre los docentes, trabajadores administrativos y directivos.....	46
Tabla 6. Nivel con que se promueve la participación de los docentes en las decisiones y actividades de la Institución .....	49
Tabla 7. Situación actual del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora, durante el año escolar del 2017. ....	52

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Nivel de comunicación por indicadores en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora .....	40
Figura 2. Nivel de comunicación por dimensión en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora .....	42
Figura 3. Nivel motivación por indicadores según la percepción de los docentes.....	43
Figura 4. Nivel motivación por dimensión según la percepción de los docentes.....	45
Figura 5. Nivel de confianza por indicadores que caracteriza las relaciones entre los docentes; trabajadores administrativos y directivos .....	46
Figura 6. Nivel de confianza por dimensión que caracteriza las relaciones entre los docentes, trabajadores administrativos y directivos .....	48
Figura 7. Nivel con que se promueve la participación de los docentes en las decisiones y actividades de la Institución, por indicadores. ....	49
Figura 8. Nivel con que se promueve la participación de los docentes en las decisiones y actividades de la Institución, por dimensión. ....	51
Figura 9. Clima organizacional por dimensiones.....	52
Figura 10. Nivel de Clima Organizacional .....	53



## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general: Determinar la situación actual del Clima Organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora durante el año escolar 2018. Se utilizó el enfoque cuantitativo, tipo no experimental y diseño diagnóstico. Se trabajó con una población y muestra no probabilística de 26 docentes nombrados de la Institución Educativa señalada. Para la recolección de datos, se utilizó como técnica cuantitativa a la encuesta y como instrumento se aplicó el Cuestionario de Clima Organizacional, el cual está compuesto por 16 preguntas y mide las cuatro dimensiones: comunicación, participación, confianza y participación. Los datos obtenidos se procesaron en el programa estadístico de SPSS. Así de esta manera, se llegó a la conclusión general de que el clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna”, del distrito de Acora es buena con un 50%. Además, respecto de las dimensiones Comunicación (58%), Motivación (54%) y Confianza (46%), el mayor porcentaje se encuentra en la escala de valoración regular; mientras que en la dimensión participación resalta en la escala de valoración regular con un 50%.

**Palabras claves:** Clima Organizacional, comunicación, motivación, confianza y participación.

## ABSTRACT

The general objective of this research was to: Determine the current situation of the Organizational Climate in the Secondary Educational Institution "Alfonso Torres Luna" of the Acora district during the 2018 school year. The quantitative approach, non-experimental type and diagnostic design was used. We worked with a population and non-probabilistic sample of 26 teachers named from the indicated Educational Institution. For data collection, the survey was used as a quantitative technique and as an instrument the Organizational Climate Questionnaire was applied, which is composed of 16 questions and measures the four dimensions: communication, participation, trust and participation. The data obtained were processed in the SPSS statistical program. In this way, the general conclusion was reached that the organizational climate in the Secondary Educational Institution "Alfonso Torres Luna" of the Acora district is good with 50%. In addition, regarding the dimensions Communication (58%), Motivation (54%) and Confidence (54%), the highest percentage is in the good rating scale; while in the participation dimension, the regular assessment scale stands out with 50%.

**Keywords:** Organizational climate, communication, motivation, trust and participation.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el fenómeno de la globalización impulsa la actualización y calidad en diferentes campos laborales, uno de ellos es el campo educativo que está conformada por el personal administrativo, docentes y estudiantes quienes viven con la mentalidad de adaptarse a dicho fenómeno. La comunidad educativa es quien afronta y vive el ambiente en el que laboran. Por este motivo, el conocimiento del clima organizacional es muy significativa, es decir conocer cómo perciben los trabajadores los diferentes elementos organizacionales y a base de ello accionan para obtener mayor satisfacción y calidad educativa.

En la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora, algunos docentes son cuestionados por los padres de familia, porque no interactúan unos a otros. Por otra parte, los estudiantes de noveno semestre del programa de Lengua Literatura psicología y Filosofía de la Universidad Nacional de Altiplano- Puno realizaron una capacitación al personal administrativo y a la plana docente en el cual se constató poca participación de docentes. Esta realidad que se describe nos plantea, la necesidad de investigar científicamente lo señalado. El presente trabajo de investigación es de suma importancia porque tiene el propósito de diagnosticar y conocer los factores del clima organizacional, ya que tienen interacciones inadecuadas a fin de que tomen conciencia y opten medidas correspondientes que permitan superar las dificultades existentes en el clima organizacional. El problema brevemente descrito es la justificación de la investigación realizada durante el segundo semestre del año escolar 2018.

Los problemas de investigación que se plantearon fueron: Como problema general se planteó: ¿Cuál es la situación actual del clima organizacional en la Ins-

titución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora, durante el año escolar 2018? Como problemas específicos se plantearon los siguientes interrogantes: 1) ¿Con qué nivel se da la comunicación en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora? 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?. Como objetivo general se planteó determinar la situación actual del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora, durante el año escolar del 2018. Como objetivos específicos se plantearon los siguientes: 1) Señalar el nivel con que se da la comunicación en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora. 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 de investigación, de acuerdo al perfil del vicerrectorado de investigación, está estructurado con los siguientes componentes: La introducción que se refiere a la justificación de la investigación realizada. El segundo componente aborda la revisión de literatura, donde se desarrolla de manera sistemática la teoría referida a la variable y dimensiones de investigación. En tercer lugar, se da a conocer los resultados: Discusión de datos. Finalmente se presenta las conclusiones y las sugerencias son los dos últimos componentes del informe.

## CAPÍTULO I

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Descripción del problema de investigación

En la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora durante los años académicos 2016 y 2017, se ha constatado un clima organizacional regular, puesto que los docente realizan sus actividades a su conveniencia y el director no tiene mayor conocimiento en gestión institucional y por ende falta de coordinación con la plana docente. Por otra parte, en las organizaciones de actividades educativas, existe poco compromiso de participación por parte de los docentes.

También se ha observado docentes que no cumplen con regularidad los horarios establecidos y hay poca participación en las reuniones convocadas por el director, esto se evidencia en el control de asistencia de la institución. Asimismo uno de los problemas que aqueja a los docentes es la falta de información que tienen respecto a la toma de decisiones y a la solución de un problema. Todos estos problemas hacen que no se perciba un buen clima organizacional y por tanto afectó al desempeño docente en el rendimiento laboral.

En las Instituciones Educativas Secundarias del ámbito Regional y Nacional se debe poner más énfasis en la toma de actitudes y el rol que desempeñan el director y docente ya que son paradigmas para los estudiantes. Por tal razón, la actualización en un mundo globalizado y la formación moral genera un buen ambiente

## **1.2. Definición del problema de investigación**

### **1.2.1. Definición general**

¿Cuál es la situación actual del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora, durante el año escolar 2018?

### **1.2.2. Definiciones específicas**

¿Con qué nivel se da la comunicación en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora?

¿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 Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora, durante el año escolar 2018, probablemente regular.

### **1.3.2. Hipótesis específicos**

- a) El nivel de la comunicación posiblemente sea regular en la Institución Educativa Secundaria Alfonso Torres Luna del distrito de Acora.
- b) El nivel de motivación según la percepción de los docentes podría ser regular.
- c) El nivel de confianza que caracteriza las relaciones entre los docentes: trabajadores administrativo y directivos, correspondería a la escala regular.
- d) 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**

### **1.5. Objetivos de la investigación**

En la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora, algunos docentes son cuestionados por los padres de familia, porque no interactúan unos a otros. Por otro parte, los estudiantes de noveno semestre del programa de Lengua Literatura psicología y Filosofía de la Universidad Nacional de Altiplano- Puno en el año 2016, realizaron una capacitación al personal administrativo y a la plana docente en el cual se constató poca participación de docentes.

Esta realidad que se describe motivó la necesidad de investigar científicamente lo señalado. El presente trabajo de investigación es de suma importancia porque tienen el propósito de diagnosticar y conocer los factores del clima organizacional, a fin de que las autoridades tomen conciencia moral y opten medidas correspondientes que permitan superar las dificultades existentes en el clima organizacional.

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar la situación actual del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora, durante el año escolar del 2018.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- a) Señalar el nivel con que se da la comunicación en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora.
- 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.



## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1. Antecedentes de investigación

##### Internacional

“Clima organizacional en docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica-Eléctrica de la Universidad Veracruzana. Campus Coatzacoalcos“México-2010”, Por los investigadores Aguirre y Sánchez (2010) Cuyo objetivo general del estudio fue determinar si las dimensiones comunicación, capacitación y desarrollo, recompensas y reconocimientos, enfoque a resultados y productividad fortalecen el Clima organizacional en docentes de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana, Campus Coatzacoalcos organizacional de los profesores de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana Campus Coatzacoalcos. La conclusión principal del estudio fue el siguiente: “La presente investigación permite mostrar el clima organizacional como un filtro por donde pasan: comunicación, capacitación, reconocimiento, estructura, toma de decisiones, liderazgo, enfoque a resultados, etc., cuando éstos

en su conjunto son evaluados se obtiene la percepción en general de la institución. Los elementos que caracterizan el clima organizacional repercuten sobre la motivación de los trabajadores y su correspondiente comportamiento” (p.28).

### **Nacional**

Otro antecedente que se considera, pertenece a Saccsa, J. (2010), quien realizó una investigación relacionada con la “Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica alternativa (CEBAS) del Distrito de San Martín de Porres. La tesis es aprobada por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima. El objetivo general del estudio fue determinar y evaluar si existe relación entre el Clima Institucional y el desempeño Académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAS). Llegó a la conclusión de que el estudio clima Institucional es bueno y tiene una asociación positiva con el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica alternativa (CEBAS).

Por otro parte, Pérez, H. (2012), sustenta la tesis referida “Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la red nº 1 Pachacutec – Ventanilla” como propósito es determinar la relación entre el clima institucional y el desempeño docente, según opinión de los docentes, en las Instituciones Educativas de la red N° 1 Pachacutec Ventanilla. Los instrumentos de investigación fueron adaptados para efectos de la investigación y como técnica utiliza la ficha. Llegó a la conclusión de que existe una relación media y positiva entre el clima institucional y el desempeño docente, los docentes tienen una percepción regular sobre el clima institucional en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla.

## **Regional**

En la Universidad Nacional del Altiplano, Huacasi, M. (2011), sustenta una tesis referida “El clima organizacional según el modelo de las seis casillas en la Institución Educativa Primaria, Nro. 71016 “María Auxiliadora” Juliaca, cuyo objetivo general de la investigación es, identificar la situación actual del clima organizacional según el modelo de las seis casillas en la Institución Educativa Primaria Nro. 71016 “María Auxiliadora” Juliaca-2011. La conclusión del proyecto de investigación es, el clima organizacional según el modelo de las seis casillas es favorable. En la universidad Nacional Del altiplano, Laura, M. (2011), sustenta una tesis referida al “clima organizacional de la Institución Educativa Secundaria Gran Unidad “San Carlos” Puno, cuyo objetivo general de dicho proyecto es: Determinar cómo es el clima organizacional de la Institución Educativa Secundaria Gran Unidad San Carlos de la ciudad de Puno, durante el año 2013. La conclusión del proyecto de investigación indica que el clima organizacional es positivo, motivador, eficiente y formal.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Clima organizacional**

Se define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional (Álvarez, 2009). Por otra parte Goncalves, (1997) considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.

Por lo tanto, se asume que el clima organizacional es el ambiente en el que se encuentran los empleados lo cual generan un resultado de satisfacción buena o mala.

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

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Por consiguiente, el clima organizacional es un ambiente, en donde intervienen miembros de una institución primando una relación directa entre los empleados y a base de ello se ve el resultado laboral.

Según Méndez (2006), citado por García (2009), define “el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establece procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno (P.46).

Para Martín (2000,p. 103) sostiene:

El clima institucional o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Este es, el espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa y a

partir del cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada escuela.

Se asume que el clima organizacional de una Institución Educativa depende directamente del Director, quien gestiona directamente con los administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Respecto a estas definiciones anteriores, se observa cuán importante es la organización de una institución, como punto clave se tiene las percepciones de los trabajadores para distinguir el clima existente si es favorable o desfavorable en la labor que desempeña. Asimismo esto manifiesta el rendimiento del trabajador y el producto que se obtiene a base de ello.

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

Se asume que los enfoques del clima organizacional es un gran alcance para la persona y organizaciones. Asimismo Silva (1996) citado en tesis de Montoya, (2016) presenta los enfoques del clima desde una perspectiva objetiva y subjetiva, refiriéndose a los factores organizacionales como elemento objetivo y a los factores individuales como elemento subjetivo.

- a) Enfoque objetivo, se dice que el clima se relaciona a factores organizacionales que van a conformar el medio interno del individuo en la organización, así por ejemplo la cultura, el comportamiento, el entorno, la estructura organizacional, entre otros.
- b) El enfoque subjetivo señala que el clima es un atributo individual, al sostener que la base del clima son las percepciones que los individuos viven de la situación organizacional donde se desenvuelven.

c) Dessler (1979) citado en tesis de (Montoya, 2016) menciona un enfoque adicional, al sostener que la fusión de los enfoques objetivo y subjetivo dan como resultado un enfoque interaccionista, que no es más que la interacción de los factores organizacionales con los individuales, mencionados por Silva (1996). Este enfoque corresponde a la percepción de factores organizacionales que se va a originar producto de la interacción de los individuos.

### **2.2.3. Tipos de clima organizacional**

Según Likert (1961) citado en Martin (2000) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional, en tal sentido las tres variables son:

1. Variables Causales: Son variables independientes, que están orientadas a indicar el sentido de evolución de una organización en el cual obtiene resultados.
2. Variables Intermedias: Son las variables que reflejan el estado interno y la salud de una organización.
3. Variables Finales: Son variables que surgen a base de la fusión de dos variables causales y variables intermedias y por ende se tiene como resultado las variables finales lo cual están orientadas a obtener resultados como: productividad, ganancia y pérdida en una organización.

A través de la combinación y la interacción de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de los cuales cuenta con dos subdivisiones: Clima de tipo autoritario y clima de tipo participativo.

Por otro lado Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro partes el I y II corresponde a un clima cerrado y el III y IV pertenece a un clima abierto.

## 1. Clima de tipo autoritario

### Sistema I: Autoritarismo explotador

En el tipo de clima de autoritarismo, la dirección se encuentra en la cima, en donde toman las decisiones y objetivos de una Institución u organización a su conveniencia, de esa manera se distribuye los cargos según su función que desempeña. A la vez tienden a tener una confianza ascendente.

### Sistema II: Autoritarismo paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquél en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un rey hacia su empleado. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

## 2. Clima de tipo participativo

### Sistema III: Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiende a tener confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

### Sistema IV: Participación en grupo

En el sistema de la participación en grupo, la dirección se diferencia de los demás a base de la confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por

la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

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

El clima organizacional presenta muchas dimensiones de las cuales se ha considerado sólo algunas para la investigación por ser consideradas las que determinan el clima en la institución educativa.

Los estudios que están orientados a medir el clima organizacional, según Martín Bris (1999), plantea el siguiente modelo de clima de trabajo en los Centros educativos, fundamentado en Tagiuri y contempla las siguientes dimensiones:

Comunicación

Motivación

Confianza

Participación

##### **2.2.4.1. Comunicación.**

La comunicación es el instrumento de la coordinación. Es un proceso de interacción entre dos o más personas.

Por tanto Fischman (2000), citado en tesis Pérez (2012), menciona que la comunicación en las organizaciones debe ser una comunicación efectiva y se logra cuando el líder sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente con su personal,



a su vez la comunicación es un arma de doble filo “bien utilizada, ayuda a generar un clima de confianza y unión del líder con su personal, mal usada puede generar dolor, rabia e indignación y crear un ambiente destructivo en la organización” (p. 110).

La comunicación es importantes por las siguientes razones según Daft, (2004):

- Permite la información.
- Permite la persuasión.
- Se constituye en el sistema nervioso de la IE.

La comunicación es un medio por el cual logramos a transmitir nuestros pensamientos, sentimientos u otros. Según la concepción de Fischman y Richard considero que la comunicación es un instrumento de información que genera confianza y persuasión en cualquier índole.

#### **2.2.4.2. Motivación.**

Según Cerezo y Casanova (2004), es la que presentan Pintrich y De Groot, que distinguen tres categorías relevantes para la motivación en ambientes educativos: la primera se relaciona con un componente de expectativas, que incluye las creencias de las personas estudiantes sobre su capacidad para ejecutar una tarea; la segunda se asocia a un componente de valor, relacionado con sus metas y sus percepciones sobre la importancia e interés de la tarea; la tercera, a un componente afectivo, que incluye las consecuencias afectivo-emocionales derivadas de la realización de una tarea, así como de los resultados de éxito o fracaso académico. Los autores agregan que las investigaciones revelan que la

persona se motiva más por el proceso de aprendizaje cuando confía en sus capacidades y posee altas expectativas de auto-eficacia, además de valorar las actividades educativas y responsabilizarse de los objetivos de aprendizaje.

La motivación uno de los elementos más determinantes en la persona. La jerarquía de las necesidades según (Maslow) citado en (Chiavenato, 1999, p.7)

a) Necesidades fisiológicas: Son las necesidades innatas como alimentación, sueño y reposo, abrigo. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.

b) Necesidades de seguridad: Segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.

c) Necesidades sociales. Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades (fisiológicos y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.

d) Necesidades de autoestima. Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.

e) Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona. En tanto que

las 4 necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

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

Según Martin (1999) “Manifiesta el Grado de confianza que el profesorado percibe en el centro. Grado de sinceridad con que se producen las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa” (p.105)

En cierto sentido “Los comportamientos de ciudadanía organizacional y de la confianza hacia la organización. La confianza se refiere a una expectativa sobre las intenciones que tiene la organización y por ende, cuando existe desconfianza los trabajadores tienden a rechazar los cambios planteados ya que se anticipa que estos irán siempre en detrimento de su bienestar y condiciones laborales” Choi, (2008), citado por Centro de Investigación, 2013, p.74. Puesto que la confianza genera seguridad y estabilidad en la persona.

#### **2.2.4.4. Participación**

Martin (1999) “considera, Grado en que el profesorado y demás miembros de la comunidad educativa participan en las actividades del centro, en los Órganos colegiados en grupos de trabajo. Grado en que el profesorado propicia la participación de los compañeros, padres y alumnos. Grado en que se forman grupos formales e informales y cómo actúan respecto a las actividades del centro. Cómo es el nivel de trabajo en equipo, cómo se producen las reuniones, cuál es el grado de formación del profesorado y la frecuencia de las reuniones. Grado de coordinación interna y externa del centro. (p. 105)

Se asume que las “Posibilidades de participación: se refiere a las percepciones sobre la disponibilidad que el jefe tiene para escuchar abiertamente las ideas, propuestas y opiniones que tienen los colaboradores. Esto además de influir en la calidad del clima organizacional, puede fomentar el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento” (Vargas, 2002) citado por (Centro de Investigación, 2013, p.94).

### **2.3. Evaluación y medición**

Existen algunas escalas de medición de clima organizacional, en las cuales miden las dimensiones, como por ejemplo:

Citado en tesis de Montoya, (2016) los instrumento más conocido es el Profile of Organizational Characteristics de Likert, creado en 1967, que se aplica a altos mandos organizacionales, mide dimensiones como estilos de mando, motivación, influencia e integración, fijación de los objetivos, procesos de comunicación, toma de decisiones, control y objetivos de resultado y perfeccionamiento (Brunet, 1987). Por otro lado, el Cuestionario de Clima Laboral [OCQ], según Adrian Furnham y Leonard Goodstein (citados en Pfeiffer 1997), determinan catorce diferentes dimensiones del clima organizacional, claridad de roles, respeto, comunicaciones, sistema de recompensas, desarrollo de carrera, planeamiento y toma de decisiones, innovación, relaciones, trabajo en equipo y apoyo recibido, calidad de servicio, manejo de conflictos, compromiso y moral laboral, capacitación y aprendizaje y dirección. Este instrumento ha sido estandarizado a nivel internacional, consiste en un cuestionario de 108 preguntas que provee dos marcadores para cada una de las 14 dimensiones: acuerdo (grado de satisfacción

por parte del empleado por cómo se hacen las cosas) e importancia (acuerdo sobre el grado de importancia de la forma en que el trabajo es realizado).

Características de las preguntas de investigación:

La mayoría de los instrumentos de investigación están constituidas por preguntas. Por tanto, es necesario considerar los criterios de redacción. Charaja (2012) afirma:

Entre las principales características se mencionan las siguientes:

- Siempre se debe empezar por una forma de pregunta.
- Claridad y precisión.
- Brevedad
- Vocabulario simple y directo.
- No debemos incomodar ni amenazar al investigado.
- Debemos evitar las preguntas tendenciosas.
- No debemos apoyar en instituciones, ideas o evidencias.
- Debemos evitar las formas negativas. (p. 336)

En la presente investigación se tomó como guía las características ya mencionado para la elaboración del cuestionario de la encuesta.

#### **2.4. Operacionalización de variables**

Según Charaja, (2012), MAPIC es una metodología para construir el proyecto de investigación. (casanova, 2004)

**Tabla 1.**

Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICE
Clima Organizacional (Según Martín, Bris 1999)	1.1 Comunicación	<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>	- Muy bueno = 4 - Bueno = 3 - Regular = 2 - Deficiente = 1
	1.2 Motivación	<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>	
	1.3 Confianza	<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> <li>Sinceridad del director con los docentes.</li> </ul>	
	1.4 Participación	<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 en la Institución Educativa.</li> </ul>	

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional

Elaboración: El investigador

## 2.5. Marco conceptual

Según mi punto de vista comunicación, motivación, confianza y participación, la defino de la siguiente manera:

- LA COMUNICACIÓN: La comunicación es un proceso de interacción entre dos o más personas para recibir, ejecutar y acatar las decisiones que se toman durante las labores académicos. Asimismo nos permite la información, persuasión y se concentra en sistema nervioso de la IE. Por otro lado es un medio por el cual expresamos nuestros sentimientos, pensamientos e ideas.
- LA MOTIVACIÓN: Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona. Son las condiciones que llevan a los empleados a trabajar dentro de una organización, ya sea por vocación o necesidad o la existencia de una meta u objetivo.
- LA CONFIANZA: Esperanza firme que se tiene de alguien o algo. Seguridad que alguien tiene en sí mismo. Asimismo es el grado de seguridad que percibe la persona en la institución que labora, teniendo la seguridad en sí misma.
- LA PARTICIPACIÓN: Dicho de una persona: Tomar parte de algo. Compartir, tener las mismas opiniones, ideas, etc. que otra persona (participa de sus pareceres). Asimismo tener parte en una sociedad o negocio o ser socio de ellos. Se considera técnica porque haces válido tu expresión de ideas, pensamientos y opiniones para resolver problemas en cualquier ente que labora.
- EL CLIMA: Conjunto de circunstancias que rodean a una persona o que caracterizan o condicionan una situación. Conjunto de condiciones atmosféricas que caracterizan una región. Se asume que clima es el tono o atmósfera general de una institución, percibido fundamentalmente por los empleados y otros miembros que laboran en dicha institución. Así, Martínez Santos (1994), indica que existe dos elementos básicos a considerar en toda organización: la estructura y los procesos. Teniendo en cuenta los elementos físicos, en donde son más estables de

la organización, y los procesos, vida interna de la organización. Dicho esto clima es la percepción individual de actitudes y comportamientos de su entorno. A la vez es un constructo cambiante, permanente, frágil e incide en los resultados.

- ORGANIZACIÓN: Acción y efecto de organizar u organizarse. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. Así también disposición, arreglo u orden. Por otra parte Organización es la agrupación de un grupo de personas que intervienen o son parte de un ente donde laboran.



## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Diseño metodológico

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

a) Tipo de investigación:

La presente investigación es de tipo no experimental. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) este tipo de investigación no pretende aplicar un experimento, sino sólo describir el problema planteado.

b) Diseño de investigación:

El diseño de investigación que se aplicó es descriptivo.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) conceptúa que diseño es el “Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación (p.120)

#### 3.2. Población y muestra de investigación

##### 3.2.1. Población

Para Hernández (2014) La población es un “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174)”. Por otro lado, Encinas

(1987) citado por Charaja (2012) “concepto de universo o población se refiere a la totalidad de las unidades comprendidas en la investigación, ósea, al conjunto o grupo implicado en el estudio (p. 106). Por tanto la población es el conjunto total de elementos que conforman en tu objeto de estudio de investigación.

La población que se consideró en el trabajo de investigación, estuvo conformada por la totalidad de docentes nombrados de la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora, dicha población se muestra en el siguiente cuadro.

### **3.2.2. Muestra**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) (2014) afirma que la muestra “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (p.173).

Una de las clases de la muestra es no probabilística. “El cual selecciona casos o unidades por uno o varios propósitos, no pretende que los casos sean estadísticamente representativos de la población” (Hernández, Fernández y Baptista , 2014, p.17), Por lo tanto utilicé la muestra no probabilística porque el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y por eso, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

Entonces tome como muestra no probabilística a un total de 26 docentes nombrados de la Institución Educativa

**Tabla 2.**

Población de directivos y docentes de la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del Distrito de Acora.

Docentes	Sexo	N°	Total
Nombrados	Mujeres	7	26
	Varones	19	

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

ELABORACIÓN: El investigador

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

La población de estudio, estuvo constituido por los docentes y director de la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna”, ubicada en la parte sur de la provincia de Puno Distrito de Acora, en la cual cuenta con cinco grados, cada uno con cuatro secciones. Cuya Institución es estatal y se encuentra en la zona urbana en donde se concentran estudiantes de diversas condiciones socioeconómicas.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

La técnica que se utilizó para recoger los datos es la encuesta y como instrumento el cuestionario.

#### 3.4.1. Técnicas

Por tanto la técnica de investigación “Es el conjunto de procedimientos que consideramos para recoger los datos referidos a nuestro problema de investigación; mientras que los procedimientos son pasos o secuencias que los ejecutamos en forma secuencial hasta lograr el propósito” (Charaja, 2018, p.173).

La técnica que se utilizó en la presente investigación es la encuesta. Para Encinas Ramírez, (1987) citado por Charaja (2012). La encuesta es una técnica

adecuado para obtener datos, informaciones, opiniones, conocer actitudes y recibir sugerencias acerca de un determinado problema, puede ser de forma directa o indirecta. En la presente investigación se trabajó utilizando esta técnica de manera indirecta, porque se utilizó un medio, el cual es el Cuestionario de Clima Organizacional, para conocer la opinión de los docentes respecto del clima organizacional.

### **3.4.2. Instrumento**

Por consiguiente, el instrumento de la encuesta. Según (Charaja, 2018,p. 181). “Consiste en un conjunto de preguntas, correspondientes a los indicadores, para obtener información sobre el problema que estamos investigando (p.181). Por otro lado la Validez de expertos según Hernández, Fernández y Baptista “Se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema” (p. 204).

Por tanto, el instrumento que se utilizó es el cuestionario de clima organizacional, el cual consta de 16 preguntas con la siguiente valoración: Muy buena=4; Buena =3; Regular=2; deficiente es igual a 1. Elaborado por la investigadora y validado por criterios de juicio de los expertos.

### **3.5. Procedimiento de recolección de datos.**

Para la recolección de datos se siguió los siguientes pasos:

PRIMERO: Se solicitó a la dirección de la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora, la autorización debida para poder ejecutar dicho proyecto de investigación.

SEGUNDO: Se coordinó con el director y coordinadores del área de la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora, para recolectar una información verídica y responder a los objetivos planteados de la investigación.

TERCERO: Con la debida autorización de la dirección, se aplicó el Cuestionario de Clima Organizacional desde el 13 hasta el 30 de noviembre del 2017, durante las horas de disponibilidad de los docentes nombrados. La forma de aplicación fue indirecta, porque se utilizó un medio (el cuestionario) para conocer la percepción respecto del clima organizacional e la de la institución. Para procurar que las opiniones sean verídicas, se les indicó a los docentes que la encuesta es anónima.

### **3.6. Procesamiento de análisis de datos.**

Se aplicó el cuestionario a la totalidad de docentes nombrados de la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora, para lo cual se prosiguió de la siguiente manera:

PRIMERO: Se obtiene el orden de los datos por ítems de los cuestionarios obtenidos. Luego se vació los datos al programa estadístico de SPSS.

SEGUNDO: Se realiza cuadros estadísticos y porcentuales de acuerdo a los datos recogidos y con sus respectivos gráficos por cada ítem.

TERCERO: De tal manera, se realiza las interpretaciones correspondientes a los resultados obtenidos de la variable, dimensiones e indicadores.

CUARTO: Las conclusiones de acuerdo a los resultados de la Investigación realizada en la Institución Educativa ya mencionada.

### 3.6.1. Diseño Estadístico

Para probar la verdad de la hipótesis planteada se aplicará la media aritmética, cuya fórmula es la siguiente:

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

Dónde:

$\bar{x}$  = *media aritmética*

$$\sum f i$$

= *Sumatoria de frecuencia absoluta*

$n$  = *Población*

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En este capítulo se presenta los resultados obtenidos de los datos del Cuestionario del Clima Organizacional aplicado a los docentes de la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora durante el año escolar 2018. Teniendo en cuenta los objetivos planteados, se ha organizado los resultados (tablas y gráficos) en el siguiente orden: Nivel de comunicación, de motivación, de confianza, de participación y la situación actual del clima organizacional.

#### 4.1. Nivel de Comunicación

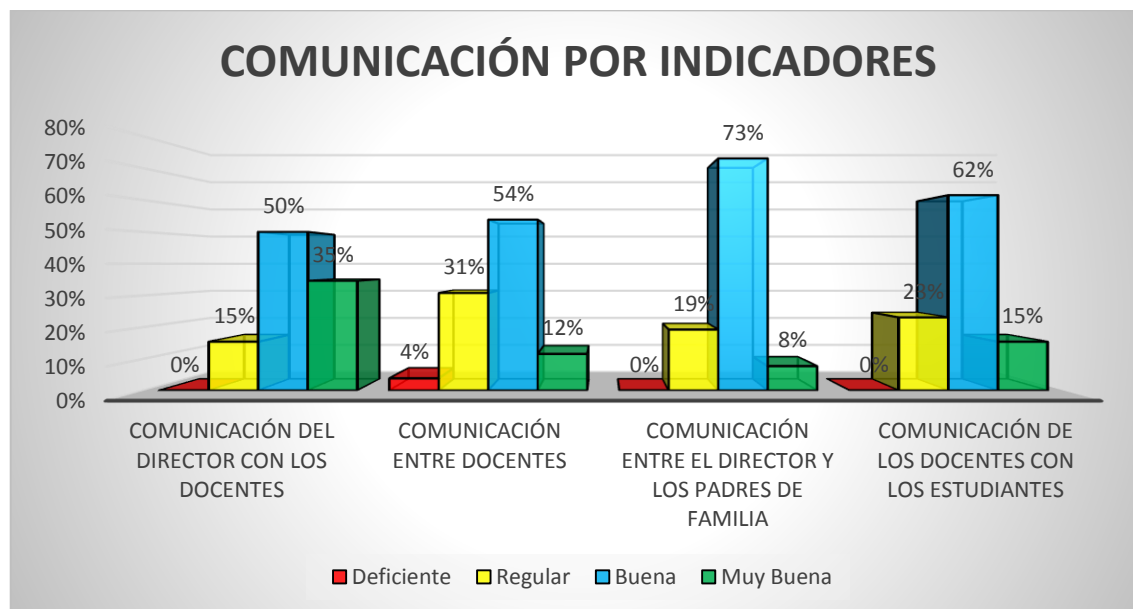
**Tabla 3.**

*Nivel de comunicación en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora*

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
<b>COMUNICACIÓN</b>	0	0	6	23	15	58	5	19	26	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración: El investigador



**Figura 1.** Nivel de comunicación por indicadores en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora

Fuente: Tabla 3



## INTERPRETACIÓN:

En la tabla 3 y figura N° 01 se muestran los resultados del clima organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna”. En la dimensión comunicación por indicadores, tomando en cuenta la escala cualitativa del presente trabajo, se puede observar que:

En el indicador Comunicación del director con los docentes, se observa que el 35% que representa a 9 docentes indican que tiene muy buena comunicación, el 50% que representa a 13 docentes buena comunicación y el 15% que representa a 4 docentes regular comunicación, no teniendo a ningún docente con deficiente comunicación.

En el indicador Comunicación entre docentes, se observa que el 12% que representa a 3 docentes indica que tiene una muy buena comunicación, el 54% que representa a 14 docentes buena comunicación y el 31% que representa a 8 docentes regular comunicación y 4% que representa a 1 docente en deficiente comunicación.

En el indicador Comunicación entre el director y los padres de familia, se observa que el 8% que representa a 2 docentes indica que tiene una muy buena comunicación, el 73% que representa a 19 docentes buena comunicación y el 19% que representa a 5 docentes regular comunicación, no teniendo a ningún docente que considere como deficiente.

En el indicador Comunicación de los docentes con los estudiantes, se observa que el 15% que representa a 4 docentes indica que tiene muy buena comunicación, el 62% que representa a 16 docentes buena comunicación y el 23% que

representa a 6 docentes regular comunicación, no teniendo a ningún docente que considere como deficiente.



**Figura 2.** Nivel de comunicación por dimensión en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora  
Fuente: Tabla 3

### INTERPRETACIÓN:

En la tabla 3 se muestran los resultados de la dimensión comunicación, se observa que el 19% que representa a 5 docentes indica que tiene una muy buena comunicación, el 58% que representa a 15 docentes buena comunicación y el 23% que representa a 6 docentes regular comunicación, no teniendo a ningún docente en deficiente comunicación. Esto implica que es buena la comunicación, con un 58%, por tanto existe una interacción comunicativa entre director y docentes, entre docentes, docentes y estudiantes en dicha Institución Educativa.

### 4.2. Nivel de Motivación

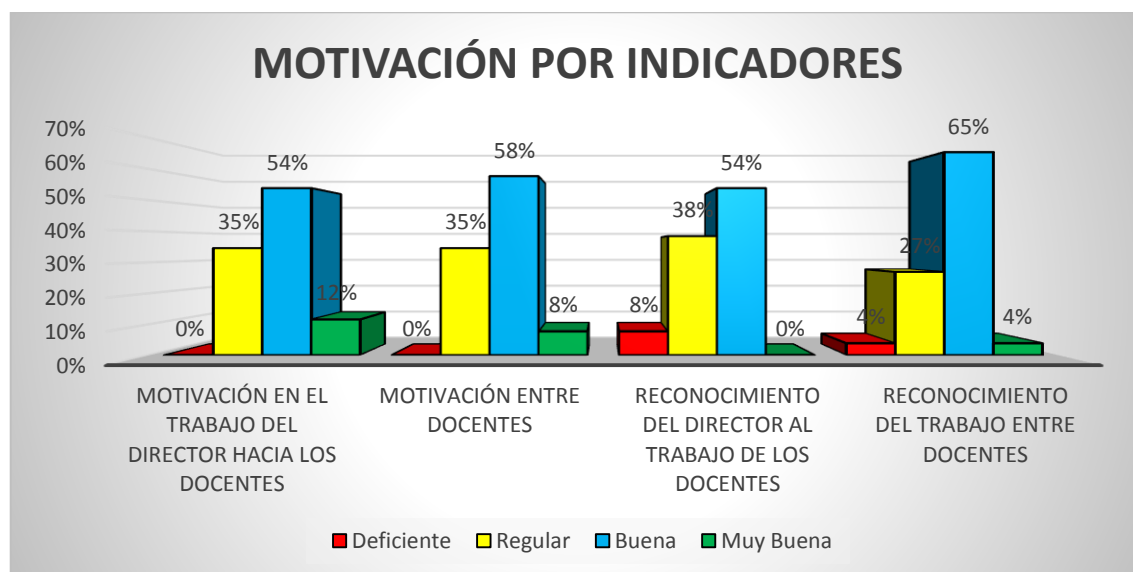
**Tabla 4.**

*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: El investigador



**Figura 3.** Nivel motivación por indicadores según la percepción de los docentes

Fuente: Tabla 4

#### INTERPRETACIÓN:

En la tabla N°02 y figura N° 03 se muestran los resultados del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” en la dimensión

motivación por indicadores, tomando en cuenta la escala cualitativa del presente trabajo, se puede observar que:

En el indicador Motivación en el trabajo del director hacia los docentes, se observa que el 12% que representa a 3 docentes indica que tiene una muy buena motivación, el 54% que representa a 14 docentes buena motivación y el 35% que representa a 9 docentes regular motivación, no teniendo a ningún docente en deficiente motivación.

En el indicador Motivación entre docentes, se observa que el 8% que representa a 2 docentes indica que tiene una muy buena motivación, el 58% que representa a 15 docentes buena motivación y el 35% que representa a 9 docentes regular motivación, no teniendo a ningún docente en deficiente motivación.

En el indicador Reconocimiento del director al trabajo de los docentes, se observa que el 54% que representa a 14 docentes buena motivación y el 38% que representa a 10 docentes regular motivación, y el 8% que representa a 2 docentes deficiente motivación, no teniendo a ningún docente en muy buena motivación.

En el indicador Reconocimiento del trabajo entre docentes, se observa que el 4% que representa a 1 docente indica que tiene una muy buena motivación, el 65% que representa a 17 docentes buena motivación y el 27% que representa a 7 docentes regular motivación y el 4% que representa a 1 docente deficiente motivación.



**Figura 4.** Nivel motivación por dimensión según la percepción de los docentes  
Fuente: Tabla 4

#### INTERPRETACIÓN:

En la tabla 4 se da a conocer los resultados de la dimensión motivación, se observa que el 8% que representa a 2 docentes indica que tiene una muy buena motivación, el 54% que representa a 14 docentes buena motivación y el 35% que representa a 9 docentes regular motivación y el 4% que representa a 1 docente en deficiente motivación. Quiere decir que la motivación es buena con un 54%. Por tanto los docentes perciben la motivación, teniendo en cuenta las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, autoestima y de autorrealización mencionado por (Maslow).

### 4.3. Nivel de Confianza

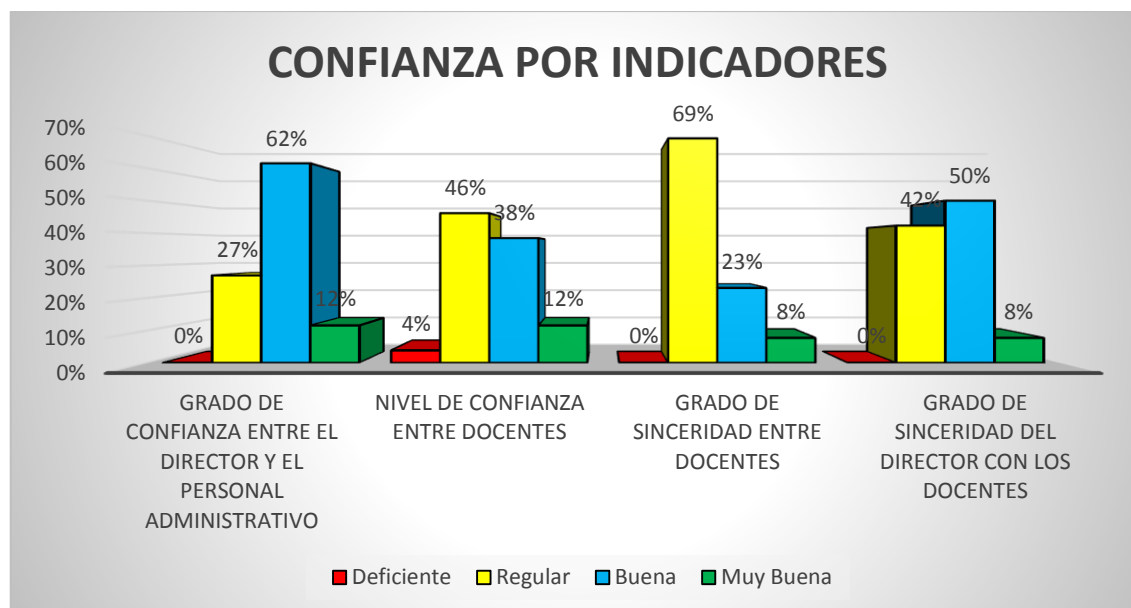
**Tabla 5.**

*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
<b>CONFIANZA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>46</b>	<b>11</b>	<b>42</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: El investigador



**Figura 5.** Nivel de confianza por indicadores que caracteriza las relaciones entre los docentes; trabajadores administrativos y directivos

Fuente: Tabla 5

**INTERPRETACIÓN:**

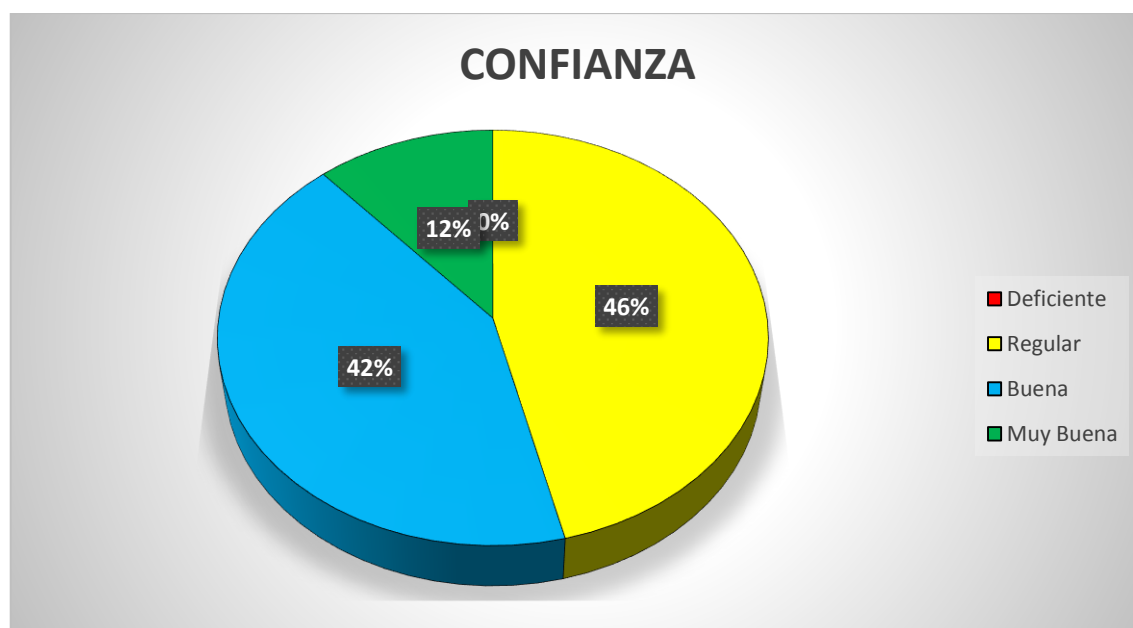
En la tabla N°05 y figura N° 05 se muestran los resultados del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” en la dimensión confianza por indicadores, tomando en cuenta la escala cualitativa del presente trabajo, se puede observar que:

En el indicador Grado de confianza entre el director y el personal administrativo, se observa que el 12% que representa a 3 docentes indica que tiene una muy buena confianza, el 62% que representa a 16 docentes buena confianza y el 27% que representa a 7 docentes regular confianza, no teniendo a ningún docente en deficiente confianza.

En el indicador Nivel de confianza entre docentes, se observa que el 12% que representa a 3 docentes indica que tiene una muy buena confianza, el 38% que representa a 10 docentes buena confianza y el 46% que representa a 12 docentes regular confianza y el 4% que representa a 1 docente deficiente confianza.

En el indicador Grado de sinceridad entre docentes, se observa que el 8% que representa a 2 docentes indica que tiene una muy buena confianza, el 23% que representa a 6 docentes buena confianza y el 69% que representa a 18 docentes regular confianza, no teniendo a ningún docente en deficiente confianza.

En el indicador Grado de sinceridad del director con los docentes, se observa que el 8% que representa a 2 docentes indica que tiene una muy buena confianza, el 50% que representa a 13 docentes buena confianza y el 42% que representa a 11 docentes regular confianza, no teniendo a ningún docente en deficiente confianza.



**Figura 6.** Nivel de confianza por dimensión que caracteriza las relaciones entre los docentes, trabajadores administrativos y directivos

Fuente: Tabla 5

#### INTERPRETACIÓN:

En la tabla 5 se da a conocer los resultados de la dimensión confianza, se observa que el 12% que representa a 3 docentes indica que tiene una muy buena confianza, el 42% que representa a 11 docentes buena confianza y el 46% que representa a 12 docentes regular confianza y ninguna en deficiente confianza. Esto implica que la confianza es regular con un 46%, el cual indica que la sinceridad es regularmente por parte de los docentes en la institución Educativa.



#### 4.4. Nivel de Participación

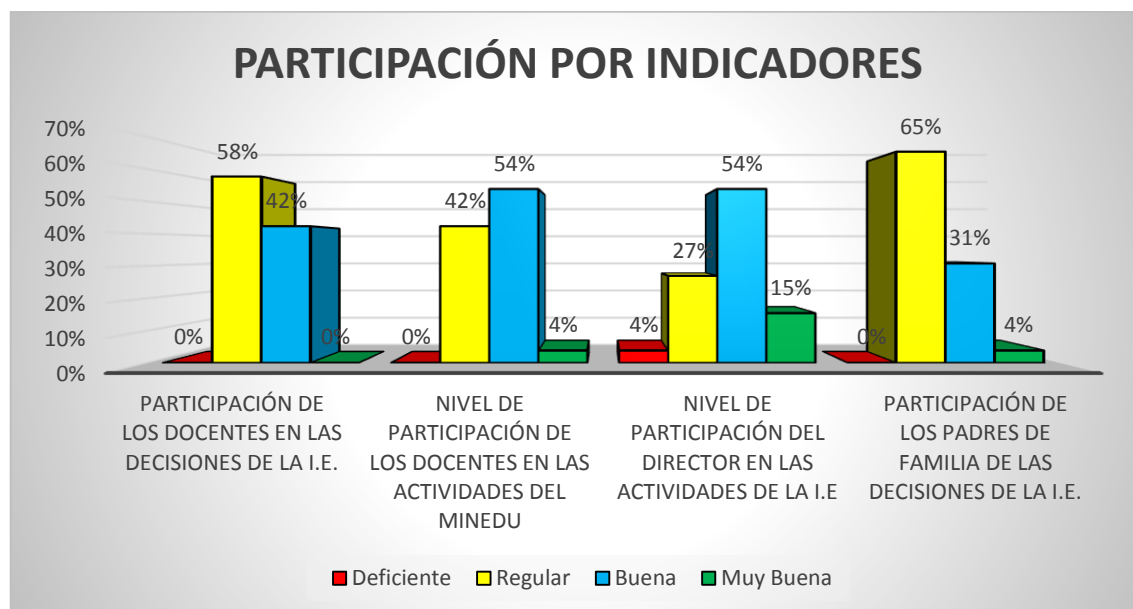
**Tabla 6.**

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:** El investigador



**Figura 7.** Nivel con que se promueve la participación de los docentes en las decisiones y actividades de la Institución, por indicadores.

Fuente: Tabla 6

## INTERPRETACIÓN:

En la tabla 6 y figura 7 se muestran los resultados del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” en la dimensión participación por indicadores, tomando en cuenta la escala cualitativa del presente trabajo, se puede observar que:

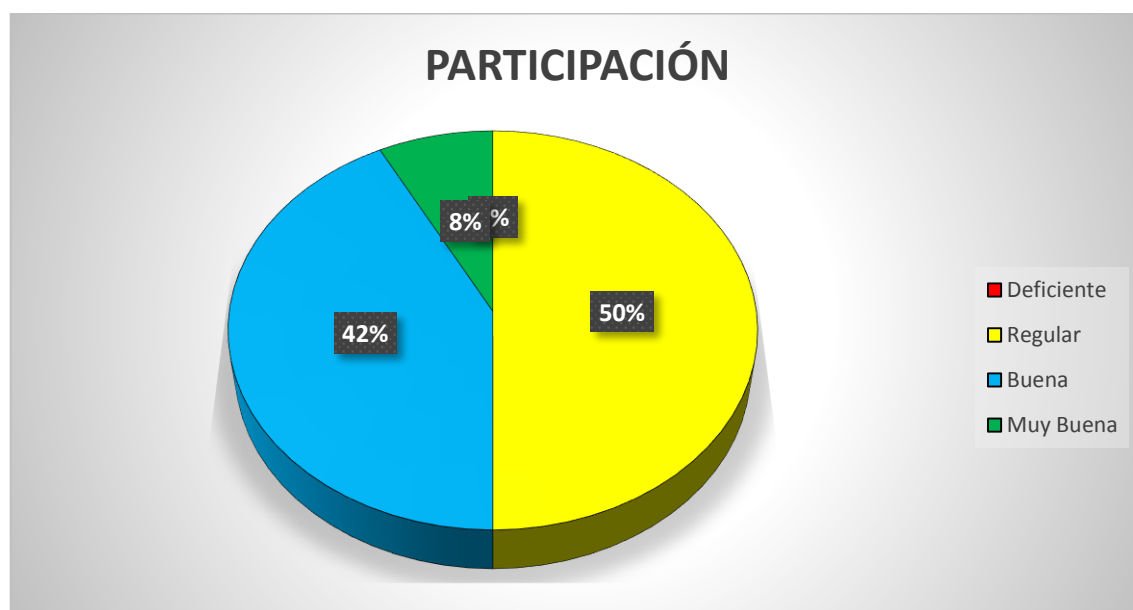
En el indicador Participación de los docentes en las decisiones de la I.E., se observa que el 42% que representa a 11 docentes tienen buena participación y el 58% que representa a 15 docentes regular participación, no teniendo a ningún docente en muy buena y deficiente participación.

En el indicador Nivel de participación de los docentes en las actividades del MINEDU, se observa que el 4% que representa a 1 docente indica que tiene una muy buena participación, el 54% que representa a 14 docentes buena participación y el 42% que representa a 11 docentes regular participación, no teniendo a ningún docente en deficiente participación.

En el indicador Nivel de participación del director en las actividades de la I.E., se observa que el 15% que representa a 4 docentes indica que tiene una muy buena participación, el 54% que representa a 14 docentes buena participación y el 27% que representa a 7 docentes regular participación y el 4% que representa a 1 docente deficiente participación.

En el indicador Participación de los padres de familia de las decisiones de la I.E., se observa que el 4% que representa a 1 docente indica que tiene una muy buena participación, el 31% que representa a 8 docentes buena participación y

el 65% que representa a 17 docentes regular participación, no teniendo a ningún docente en deficiente 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 6

### INTERPRETACIÓN:

En la tabla 6 se presenta los resultados de la dimensión participación, se observa que el 8% que representa a 2 docentes indica que tiene una muy buena participación, el 42% que representa a 11 docentes buena participación y el 50% que representa a 13 docentes regular participación no teniendo ningún docente en deficiente participación. Lo cual se requiere más compromiso por parte del docente en la labor que desempeña ya que la participación es estar activo en cualquier actividad de la Institución Educativa.

#### 4.5. Nivel de Clima Organizacional

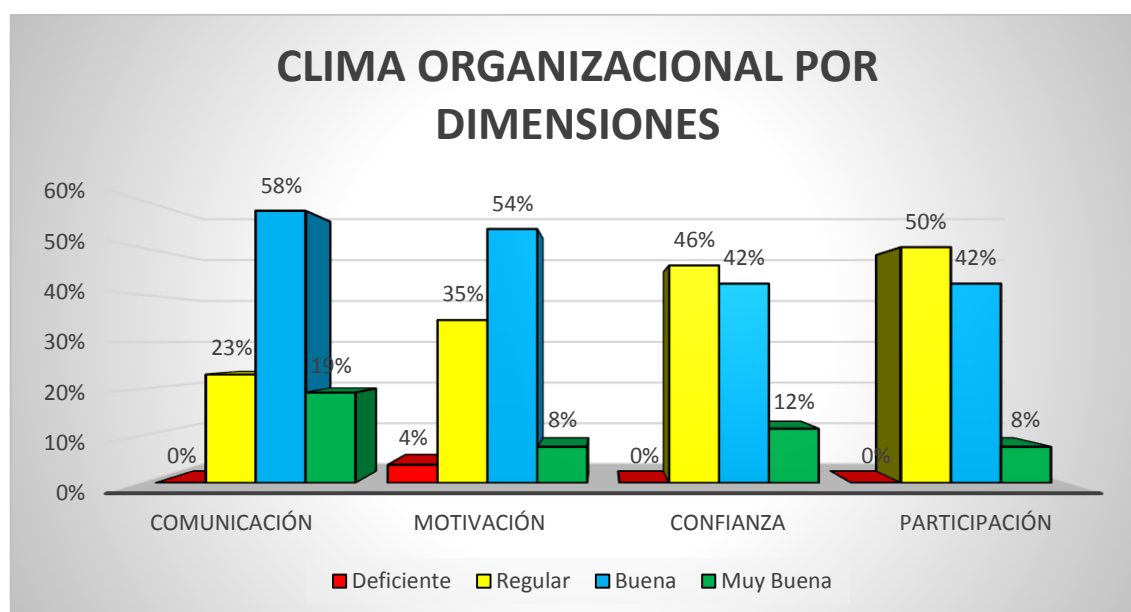
**Tabla 7.**

*Situación actual del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora, durante el año escolar del 2017.*

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 ORGANIZACIONAL	0	0	10	38	13	50	3	12	26	100

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** El investigador



**Figura 9.** Clima organizacional por dimensiones.

Fuente: Tabla 7



**Figura 10.** Nivel de Clima Organizacional  
Fuente: Tabla 7

#### INTERPRETACIÓN:

En la tabla 7 se presenta los resultados del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna”, se observa que el 12% que representa a 3 docentes indica que se tiene una muy buen clima organizacional, el 50% que representa a 13 docentes buen clima y el 38% que representa a 10 docentes regular clima no teniendo ningún docente en deficiente clima institucional. Lo cual implica que hay buen clima organizacional con un 50%, el cual garantiza que hay comunicación, motivación, confianza y participación entre el director y docentes, entre docentes, docentes y estudiantes. Por consiguiente el resultado que se obtiene contradice a la hipótesis general planteada correspondiente regular.

#### 4.6. Discusión

En la actualidad las instituciones están sometidas a grandes retos y cambios constantes, producto del comportamiento de los escenarios donde actúan, así

como en Perú es turbulento, riesgoso, con mucha incertidumbre, consecuencia de su entorno interno y externo, como es el caso de las instituciones educativas que tienen el reto de formar estudiantes competentes por exigencias sociales, empresariales, económicas e institucionales.

Por otra parte las instituciones educativas requieren un ambiente de un buen clima organizacional, que favorezca la calidad educativa en la comunidad, para el beneficio de todos los actores que la integran.

La metodología empleada en el estudio, en donde se consideró una muestra censal de 26 docentes. Al analizar la variable clima organizacional a base de los instrumentos de investigación aplicados a los docentes se observa que el 12% que representa a 3 docentes indica muy buena clima organizacional, el 50% que representa a 13 docentes buen clima y el 38% que representa a 10 docentes regular clima, no teniendo ningún docente en deficiente clima organizacional. Esto indica que el clima organizacional es bueno y está en un punto de equilibrio con un 50%. Lo cual genera una controversia a la hipótesis planteada que sería regular.

Según las investigaciones realizadas frente a este trabajo, definen que el clima organizacional es el ambiente que influye en el rendimiento del empleado, a través de ello se obtiene un resultado favorable o desfavorable. Y en las investigaciones puestas como antecedente se tiene como resultado bueno, favorable y positivo. Esto implica que hay un buen clima organizacional.

Analizando la dimensión comunicación el 19% que representa a 5 docentes indica que tiene una muy buena comunicación, el 58% que representa a 15 docentes buena comunicación y el 23% que representa a 6 docentes regular comunicación, no teniendo a ningún docente en deficiente comunicación (ver tabla 3). Esto indica que la comunicación es buena, lo cual contradice a la hipótesis planteada como regular. De la misma manera nuestros resultados se aproximan al estudio de Sacca, J. (2010), en la que concluye el clima organizacional como un filtro por donde pasan: comunicación, capacitación, reconocimiento, estructura, toma de decisiones, liderazgo, enfoque a resultados, etc., cuando éstos en su conjunto son evaluados se obtiene la percepción en general de la institución. Esto se explica, tomando en cuenta la propuesta de Martín (1999), que indica que se logrará buena eficacia en las instituciones educativas cuando existe la comunicación. Esto conlleva la comunicación como llave de las buenas relaciones humanas.

En la dimensión motivación se obtuvo como resultado el 54% que representa a 14 docentes de los 26 manifiestan buena la motivación (ver tabla 4). En la misma (Naranjo & Luiza, 2009) menciona que la motivación “es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta”. (p. 165), de ello se deduce que a mayor motivación el desempeño laboral es eficaz, ya sea con reconocimiento, mayor incentivo o resoluciones de felicitaciones y que esto de algún u otra manera mejoraría su estado emocional y va estar dispuesto al cambio de la institución. En cuanto a la investigación realizada sobre la dimensión motivación. Podemos señalar el estudio de Huacasi, M. (2011) en la tesis

referida. El clima organizacional según el modelo de las seis casillas en la Institución Educativa Primaria, Nro. 71016 “María Auxiliadora” Juliaca, podemos señalar el estudio de Huacasi, M. (2011), concluye que es buena.

Considerando la dimensión confianza, el cual obtuvo 46% que representa a 12 de 26 docentes buena. (Ver tabla 5), de manera que se puede interpretar la motivación existente es regular. Asimismo la confianza, Según Martin (1999) manifiesta el Grado de confianza que el profesorado percibe en el centro. Grado de sinceridad con que se producen las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa (pág.105). Evidentemente a mayor confianza, mayor es el compartir de las experiencias y sueños. Considerando este resultado coincide con Laura, M. (2011) quien investigó sobre clima organizacional de la Institución Educativa Secundaria Gran Unidad “San Carlos” Puno cuyas conclusiones muestran que el clima organizacional es positivo, motivador, eficiente y formal. Ya que la confianza es uno de las dimensiones que es parte de la investigación y coadyuva a la labor que desempeña los directivos y docentes.

Teniendo en cuenta la dimensión participación el 50% que representa a 13 docentes de los 26 tienden regular participación. Esto es una de las debilidades que se puede destacar en esta investigación (ver tabla 6). De manera que se puede interpretar la participación de los docentes en las decisiones y actividades de la institución es regular. Ya que la participación es la esperanza firme que se tiene de alguien o algo. Por otro lado Martin (1999) considera como grado en que el profesorado propicia la participación de los compañeros, padres y alumnos. De esto se desprende que la participación es una de las alternativas de solución frente a cualquier desafío que se presente. Asimismo, Pérez, H. (2012), en su



estudio concluye: Existe una relación media y positiva entre el nivel de participación y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla.

## CONCLUSIONES

PRIMERA: Se determinó que el clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres”, del distrito de Acora es buena, según los instrumentos de investigación aplicados a los docentes se observa que el 12% que representa a 3 docentes indica muy buen clima organizacional, el 50% que representa a 13 docentes, buen clima y el 38% que representa a 10 docentes, regular clima, no teniendo ningún docente en deficiente clima organizacional.

SEGUNDA: Respecto del nivel de la comunicación en los docentes, se señala que el 19% que representa a 5 docentes indican que es muy buena; el 58% que representa a 15 docentes, buena; el 23% que representa a 6 docentes, regular; no teniendo a ningún docente que califique como deficiente.

TERCERA: En cuanto al nivel de la motivación, se identifica que el 8% que representa a 2 docentes manifiestan que es muy buena; el 54% que representa a 14 docentes, buena; el 35% que representa a 9 docentes, regular y el 4% que representa a 1 docente, deficiente.

CUARTA: Respecto a la confianza, se establece que el 12% que representa a 3 docentes indica que es muy buena; el 42% que representa a 11 docentes, buena; el 46% que representa a 12 docentes, regular y ningún docente en la escala de valoración, deficiente.

QUINTA: Respecto a la participación, se señala que el 8% que representa a 2 docentes indica que tiene muy buena participación, el 42% que representa a 11 docentes, buena; el 50% que representa a 13 docentes, regular; no teniendo ningún docente que manifieste que es deficiente participación.

## RECOMENDACIONES

PRIMERA: Al Ministerio de Educación y su ente reguladora, autoridades de la Dirección Regional, se les sugiere que puedan realizar permanentemente el monitoreo y supervisión a las instituciones educativas, asimismo puedan capacitar con especialistas en campos de gestión y dirección, para así ayudar a resolver las falencias educativas y tener buen clima organizacional.

SEGUNDA: Las entidades de Gestión Educativa tanto Nacional, Regional y Local deben realizar talleres de habilidades comunicativas dirigidas para los administrativos y docentes de las instituciones educativas, con la finalidad de mejorar en ellos, sus relaciones interpersonales y de esta manera unirse para sus objetivos comunes.

TERCERA: Los directores de las instituciones educativas deben crear ambientes en donde se les reconozca los logros personales y laborales de los docentes. Asimismo debe organizar talleres de motivación laboral.

CUARTA: Los directores deben promover charlas de valores para que así los docentes actúen en el marco de la ética y de esta manera puedan crear en ellos ambientes de confianza y relaciones interpersonales saludables.

QUINTA: Las Instituciones Educativas deben fomentar reuniones y actividades en donde se valore los aportes y opiniones de los docentes.

## 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, 1*, 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 educativa*.

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. *Educación* 27(27), 103-117.

Martin, B. M. (s.f.). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educación*, 27(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.
- Saccca, 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 3:

MATRIZ DE CONSISTENCIA

<b>TÍTULO:</b> Clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del Distrito de Acora-Puno en el Año 2018				
<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables e indicadores</b>	<b>Metodología</b>
<p><b>GENERAL.</b> ¿Cuál es la situación actual del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora, durante el año escolar 2018?</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b> a) ¿Con qué nivel se da la comunicación en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora? 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?</p>	<p><b>GENERAL.</b> Determinar la situación actual del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora, durante el año escolar del 2018.</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b> a) Señalar el nivel con que se da la comunicación en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora. b) Identificar el nivel de motivación según la percepción de los docentes. c) Establecer el nivel de confianza que caracteriza</p>	<p><b>GENERAL:</b> La situación actual del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora, durante el año escolar 2018, es regular.</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b> a) El nivel de la comunicación es regular en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora. b) El nivel de motivación según la percepción de los docentes es regular. c) El nivel de confianza que caracteriza las relaciones entre</p>	<p><b>VARIABLE:</b> Clima organizacional</p> <p><b>DIMENSIONES E INDICADORES</b></p> <p><b>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> <li>• Sinceridad del director con los docentes.</li> </ul> <p><b>Participación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de participa-</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 de 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</p>

<p>d) ¿Con qué nivel se promueve la participación de los docentes en las decisiones y actividades de la institución?</p>	<p>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>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>ción de los docentes en las decisiones institucionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <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 en la Institución Educativa.</li> </ul>	<p>estuvo constituida por la totalidad de docentes nombrados de la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna” del distrito de Acora.</p>
--	--	---	--	--

Anexo 4: Base de datos (Cuestionario de Clima Organizacional)

DOCENTES	Comunicación					Motivación				Confianza				Participación			
	Comunica- ción del di-	Comunica- ción entre	Comunica- ción entre	Comunica- ción entre	Comunica- ción entre	Motivación en el tra-	Motivación entre de	Reconoci- miento del	Reconoci- miento del	Grado de confianza	Nivel de confianza	Grado de sinceridad	Grado de sinceridad	Participa- ción de los	Nivel de participa-	Nivel de participa-	Participa- ción de los
1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3
3	2	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3
4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2
6	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2
7	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
8	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
9	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
10	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3
11	2	3	2	3	2	4	2	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2
12	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	2
13	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2
14	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2
15	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2
16	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3
17	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3
18	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
19	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2
20	3	1	2	2	2	2	2	1	4	1	2	2	2	2	1	2	2
21	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
22	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2
23	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2
24	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2
25	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
26	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4