



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA



**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
SECUNDARIA SAN MARTÍN DE JULIACA, 2023**

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. HERMES GERMAN APAZA APAZA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

**LICENCIADO EN EDUCACIÓN, EN LA ESPECIALIDAD
DE LENGUA, LITERATURA, PSICOLOGÍA Y FILOSOFÍA**

PUNO – PERÚ

2024



HERMES GERMAN APAZA APAZA

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA SAN MARTÍN DE JULIACA, 2023

My Files

My Files

Universidad Nacional del Altiplano

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::8254:410460325

99 Páginas

Fecha de entrega

29 nov 2024, 8:13 a.m. GMT-5

20,232 Palabras

Fecha de descarga

29 nov 2024, 8:15 a.m. GMT-5

115,376 Caracteres

Nombre de archivo

TESIS - CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA SAN MARTÍN DE J....pdf

Tamaño de archivo

1.3 MB





6% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Fuentes principales

- 6% Fuentes de Internet
- 0% Publicaciones
- 3% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Claudia M. R. Atencio Mendoza
DOCENTE
UNA - FCEDUC

M.Sc. G. Yéni Pachó Pomá
ESP. LENGUA, LITERATURA
PSICOLOGÍA Y FILOSOFÍA
DOCENTE - FCEDUC
UNA





DEDICATORIA

A Dios por guiar mi camino y brindarme la fortaleza para encarar con entusiasmo y positivismo los desafíos que el futuro me depara; a mis progenitores, cuyo apoyo incondicional ha sido fundamental en mi crecimiento profesional y en la consecución de mis metas personales y familiares; a mi familia, por comprender la importancia de este hito significativo en mi vida y por estar siempre presentes en este proceso; a todos mis seres queridos, les dedico con gran emoción este logro alcanzado en mi carrera profesional.

Hermes G. Apaza Apaza.



AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional del Altiplano, reconocida por formar a destacados profesionales y líderes en el ámbito científico, siendo mi alma mater y fuente de inspiración en mi carrera profesional.

A los educadores de la Facultad de Ciencias de la Educación, quienes han dejado una huella indeleble en mi formación académica a lo largo de mi recorrido estudiantil. Su ejemplo es motivo de reconocimiento y admiración.

A las instituciones educativas de nivel secundario San Martín de Juliaca, así como a su cuerpo docente, por brindarme la oportunidad invaluable de participar en la realización de este trabajo de investigación.

A mi asesora y a los miembros del jurado de tesis, por compartir su amplio conocimiento y proporcionarme valiosos consejos que han enriquecido significativamente mi investigación. Su orientación ha sido esencial en este importante proceso académico.

Hermes G. Apaza Apaza.



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE ANEXOS	
ACRÓNIMOS	
RESUMEN	14
ABSTRACT.....	15
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
1.2.1. Problema general.....	22
1.2.2. Problemas específicos	22
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	22
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
1.4.1. Objetivo General	24
1.4.2. Objetivos específicos	25
CAPÍTULO II	
REVISIÓN DE LITERATURA	
2.1. ANTECEDENTES	26
2.1.1. A nivel internacional	26



2.1.2.	A nivel nacional	29
2.1.3.	A nivel local	32
2.2.	MARCO TEÓRICO	35
2.2.1.	Clima organizacional	35
2.2.2.	Definición del clima organizacional	36
2.2.3.	Importancia del clima organizacional en entornos educativos	36
2.2.4.	Factores que influyen en el clima organizacional	37
2.2.5.	La comunicación	37
2.2.5.1.	Comunicación del director con los docentes.....	38
2.2.5.2.	Comunicación entre los Docentes.....	39
2.2.5.3.	Comunicación entre el director y los padres de familia.....	39
2.2.5.4.	Comunicación de los docentes con los estudiantes.....	40
2.2.5.5.	Nivel de comunicación.....	40
2.2.6.	Motivación en el contexto organizacional	41
2.2.6.1.	Motivación del director hacia los docentes.....	42
2.2.6.2.	Motivación entre los docentes.....	42
2.2.6.3.	Reconocimiento del director al trabajo de los docentes.....	43
2.2.6.4.	Reconocimiento del trabajo entre los docentes.....	43
2.2.6.5.	Nivel de motivación	44
2.2.7.	Confianza en el contexto organizacional	45
2.2.7.1.	Grado de confianza entre director y personal administrativo ...	46
2.2.7.2.	Nivel de confianza entre los docentes.....	46
2.2.7.3.	Grado de sinceridad entre los docentes.....	47
2.2.7.4.	Grado de sinceridad del director con los docentes.....	47
2.2.7.5.	Nivel de confianza	48



2.2.8.	Nivel de participación de los docentes	48
2.2.9.	La Percepción	49
2.2.9.1.	Percepción de los docentes	49
2.2.9.2.	Percepción de los docentes sobre el clima organizacional	50
2.2.9.3.	Impacto de la percepción de los docentes	51
2.3.	MARCO CONCEPTUAL	51
2.3.1.	Comunicación formal	51
2.3.2.	Comunicación informal	51
2.3.3.	Reconocimiento	52
2.3.4.	Satisfacción laboral	52
2.3.5.	Ambiente de trabajo	53
2.3.6.	Desarrollo profesional	53
2.3.7.	Colaboración	53
2.3.8.	Conflictos internos	54
2.3.9.	Liderazgo	54
2.3.10.	Estilo de liderazgo	55
2.3.11.	Toma de decisiones	55
2.3.12.	Canales de comunicación	56
2.3.13.	Retroalimentación	56

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1.	UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO.....	57
3.2.	PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO	57
3.3.	MATERIAL DE PROCEDENCIA DEL ESTUDIO	58
3.3.1.	Técnica	58



3.3.2. Instrumento	58
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO	59
3.4.1. Población.....	59
3.4.2. Muestra.....	60
3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO	60
3.5.1. Enfoque de investigación	60
3.5.2. Tipo de investigación	61
3.5.3. Diseño de investigación	61
3.6. PROCEDIMIENTO.....	61
3.7. VARIABLES	62
3.8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	63
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1. RESULTADOS.....	65
4.2. DISCUSIÓN	75
V. CONCLUSIONES.....	79
VI. RECOMENDACIONES.....	81
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
ANEXOS.....	89

Área: Interdisciplinaridad en la dinámica educativa: Lengua, literatura, psicología y filosofía

Tema: Clima organizacional

Fecha de sustentación: 10 de diciembre del 2024



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Fiabilidad	59
Tabla 2 Población de investigación	60
Tabla 3 Operacionalización de variables	62
Tabla 4 La desviación estándar	63
Tabla 5 La mediana y moda	64
Tabla 6 Resultados del clima organizacional IES San Martín Juliaca.....	66
Tabla 7 Resultados de la comunicación de los docentes	67
Tabla 8 Resultados de la motivación docente	69
Tabla 9 Resultados del nivel de confianza entre docentes	71
Tabla 10 Resultados de la participación docente	73



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Ubicación de la Ciudad de Juliaca	57
Figura 2 Resultados de las dimensiones del clima organizacional	66
Figura 3 Resultados de los ítems de la dimensión comunicación	68
Figura 4 Resultados de los ítems de la dimensión motivación.....	70
Figura 5 Resultados de los ítems de la dimensión confianza.	72
Figura 6 Resultados de los ítems de la dimensión participación.....	74



ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1 Matriz de consistencia	90
ANEXO 2 Cuestionario de Clima Organizacional.....	91
ANEXO 3 Base de datos del Clima Organizacional	93
ANEXO 4 Instrumento de validación	94
ANEXO 5 Constancia de ejecución de proyecto.....	97
ANEXO 6 Declaración jurada de autenticidad de tesis.....	98
ANEXO 7 Autorización para el depósito de tesis al repositorio institucional	99



ACRÓNIMOS

APA:	Asociación Americana de Psicología
DREP:	Dirección Regional de Educación de Puno
IES:	Institución Educativa Secundaria
MINEDU:	Ministerio de Educación
UGEL:	Unidad de Gestión Educativa Local



RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo describir la situación actual del Clima Organizacional en la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca, durante el año académico 2023. Se aplicó el tipo de muestreo no probabilístico y se utilizó la técnica de muestreo intencional, determinando que se trabajó con 34 docentes, que eran 34. El estudio se realizó desde un enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación no experimental y diseño diagnóstico con una sola aplicación, haciendo uso de la técnica de la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Se determinó la situación actual del clima organizacional de dicha institución educativa, desde la percepción de los docentes. En cuanto a los resultados presentados del clima organizacional de la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca. El 47.6% de docentes percibe que el clima organizacional es bueno, el 41.4% percibe que el clima organizacional es regular, el 7% percibe que es muy bueno y solo el 4% manifiesta percibir como deficiente el clima organizacional. Observándose un predominio del 47.6% es decir, existe un buen clima organizacional que favorece la comunicación, motivación, confianza y participación entre directivos y docentes, entre docentes, y entre docentes y estudiantes. Ergo, sobre el 41,4% del clima organizacional regular, debe conducir a reflexionar y plantear actividades para fortalecer un adecuado clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca.

Palabras clave: Clima organizacional, Comunicación, Confianza, Liderazgo, Motivación, Participación, Toma de decisiones.



ABSTRACT

The objective of this research was to describe the current situation of the Organizational Climate in the San Martín de Juliaca Secondary Educational Institution, during the academic year 2023. The type of non-probabilistic sampling was applied and the intentional sampling technique was used, determining that work was done with 34 teachers, which were 34. The study was carried out from a quantitative approach, with a type of non-experimental research and diagnostic design with a single application, using the survey technique and the instrument was the questionnaire. The current situation of the organizational climate of said educational institution was determined, from the perception of the teachers. Regarding the results presented of the organizational climate of the San Martín de Juliaca Secondary Educational Institution. 47.6% of teachers perceive that the organizational climate is good, 41.4% perceive that the organizational climate is average, 7% perceive that it is very good and only 4% state that they perceive the organizational climate as poor. Observing a predominance of 47.6%, that is, there is a good organizational climate that favors communication, motivation, trust and participation between managers and teachers, between teachers, and between teachers and students. Ergo, over 41.4% of the regular organizational climate, it should lead to reflection and proposing activities to strengthen an adequate organizational climate in the San Martín de Juliaca Secondary Educational Institution.

Keywords: Organizational climate, Communication, Trust, Motivation, Participation, Leadership, Decision making.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

La investigación describe como es el clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca, 2023. Este tema ha sido identificado como un factor crítico en el desarrollo de las actividades institucionales.

A nivel internacional, el clima organizacional en las instituciones educativas ha sido ampliamente estudiado debido a su influencia en la calidad del trabajo docente y el rendimiento académico de los estudiantes. Investigaciones en diversos contextos educativos, como las de Johnson y Smith (2020) en Europa, han demostrado que un ambiente laboral positivo, caracterizado por una comunicación clara, una motivación sólida, la confianza mutua y una participación activa, impacta directamente en el desempeño docente. En este sentido, el clima organizacional se entiende como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización acerca de las políticas, prácticas y procesos, lo cual influye en su motivación y satisfacción laboral. Así, la comunicación efectiva se destaca como un pilar fundamental para fomentar la colaboración y reducir los conflictos, mientras que la motivación y la confianza son claves para un ambiente de trabajo productivo y armonioso (Thompson, 2019). La implicación de los docentes en los procesos de toma de decisiones es crucial para fomentar el sentido de pertenencia y dedicación a la institución, como destacan numerosos estudios internacionales.

En el contexto latinoamericano y, particularmente, en el ámbito nacional, estudios sobre el clima organizacional en instituciones educativas peruanas han resaltado la importancia de estos factores en la mejora de la calidad educativa. Según Fernández (2022), en Perú, las instituciones educativas enfrentan desafíos relacionados con la falta



de comunicación y motivación dentro de sus equipos docentes, lo que afecta negativamente su desempeño. Las investigaciones indican que un clima organizacional caracterizado por una comunicación efectiva entre los docentes y la administración, sumado a la motivación y confianza en el liderazgo pedagógico, contribuye significativamente a la mejora de los resultados educativos. La participación activa de los docentes en los procesos de planificación y evaluación, además, fortalece la cohesión interna y fomenta un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo (Martínez & Rivera, 2022).

En el contexto latinoamericano, Martínez y Rivera (2022) identifican que la comunicación eficaz dentro de las instituciones educativas es un factor clave para el desarrollo de un clima organizacional positivo. Los docentes perciben que una comunicación abierta y clara fomenta la confianza y el sentido de pertenencia, lo que mejora su desempeño y reduce la rotación laboral. De igual forma, en un estudio realizado en Perú por Fernández (2022), se reveló que la percepción positiva de los docentes sobre el clima organizacional está vinculada con una mejora en su rendimiento y en su disposición para participar en actividades de desarrollo profesional.

A nivel local, en la ciudad de Juliaca, estudios previos han abordado el clima organizacional en instituciones educativas, destacando la relevancia de la comunicación, la motivación, la confianza y la participación de los docentes. En particular, en la Institución Educativa Secundaria San Martín, se ha observado que los problemas de comunicación interna y la falta de motivación impactan negativamente en el ambiente laboral (Castro, 2023). No obstante, se ha identificado que cuando los docentes sienten confianza en sus colegas y en la administración, y cuando participan activamente en la toma de decisiones, se logra mejorar el clima organizacional, lo que repercute positivamente en su desempeño profesional y en la calidad de la enseñanza impartida. Por



ello, este estudio tiene como objetivo describir el clima organizacional en la Institución Educativa San Martín de Juliaca, tomando en cuenta las dimensiones de comunicación, motivación, confianza y participación.

La estructura formal del trabajo se divide en varios capítulos:

En el Capítulo I, se desarrolla la introducción y justificación del estudio, presentando el problema, los objetivos de investigación y las preguntas de estudio de manera clara y precisa.

El Capítulo II incluye una revisión de la literatura relevante, proporcionando antecedentes y construyendo un marco teórico relacionado con las variables de investigación.

En el Capítulo III, se expone detalladamente la metodología del estudio; sección que se encuentra distribuida de acuerdo a las pautas metodológicas como el, diseño, técnicas, instrumentos y análisis de datos.

El Capítulo IV, en este apartado se presenta los resultados, las mismas que, están mostradas en tablas y figuras. Además, están debidamente acompañadas por su interpretación de acuerdo a cada objetivo

Los hallazgos del estudio y las sugerencias basadas en esos resultados se presentan de manera relevante.

Finalmente, se plasmas las fuentes consultadas y citadas a lo largo del trabajo, siguiendo las normas del estilo APA (American Psychological Association).



1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel global, numerosas investigaciones han destacado la importancia del clima organizacional en las instituciones educativas (Prada et al., 2020). Un ambiente de trabajo positivo se asocia con mejores resultados académicos, mayor satisfacción laboral y una reducción del estrés entre el personal docente y administrativo (Pilligua & Arteaga, 2019). En países como Finlandia, Canadá y Singapur, la atención al clima organizacional es considerada una prioridad, lo cual contribuye a sus reconocidos sistemas educativos que apuntan al análisis de perspectivas de futuro, a las oportunidades en su tratamiento y al mayor bienestar de la población (Rivero, 2024). Sin embargo, en muchos países, esta variable sigue siendo dejada de lado, afectando negativamente la calidad educativa.

En el Perú, el sistema educativo enfrenta diversos desafíos, incluyendo la falta de recursos, infraestructura inadecuada y problemas de gestión (Cuenca & Urrutia, 2019). Aunque se han realizado esfuerzos por mejorar la calidad educativa, el clima organizacional en las instituciones escolares sigue siendo un área descuidada. Muchas instituciones educativas presentan un clima laboral deficiente, caracterizado por la falta de comunicación, liderazgo ineficaz y baja moral entre el personal educativo, lo cual impacta directamente en el rendimiento académico de los estudiantes (Clavijo, 2023).

En el Perú, existen dos documentos relevantes que apuntan al desarrollo del establecimiento de un buen clima organizacional y un buen clima de aprendizaje entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. Estos documentos son el Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD) y el Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDD) (Moreno, 2020). El Marco de Buen Desempeño Docente (MBDD), publicado por el Ministerio de Educación en 2014, describe las competencias esenciales que los educadores deben poseer para garantizar una enseñanza eficaz y fomentar una atmósfera



de apoyo al aprendizaje. Específicamente, la Competencia 2 en el dominio inicial del MBDD enfatiza que los educadores deben diseñar su instrucción de manera colaborativa, asegurando que los estudiantes alcancen los resultados de aprendizaje esperados. Un entorno que fomenta el trabajo en equipo y las estrategias compartidas entre los educadores, lo que conduce a una atmósfera mejorada tanto para el trabajo como para el aprendizaje (Ministerio de Educación, 2014b).

Además, la tercera competencia del Dominio II destaca la necesidad de que los educadores cultiven un ambiente positivo propicio para la enseñanza y el aprendizaje, al tiempo que fomentan la coexistencia democrática en medio de la diversidad. Este objetivo se centra en educar a las personas para que se conviertan en ciudadanos con una mentalidad crítica y un aprecio por las perspectivas interculturales. Esto enfatiza la importancia de fomentar una atmósfera escolar inclusiva y respetuosa que reconozca y aprecie la diversidad cultural y étnica de sus estudiantes (Ministerio de Educación, 2014b).

El Marco de Buen Desempeño de Gestión (MBDD), emitido por el Ministerio de Educación en 2014, sirve como un documento técnico normativo diseñado para facilitar la ejecución de una política de desarrollo de la gestión. En el Dominio I, Competencia 2, el MBDD afirma que los gerentes son responsables de fomentar y mantener un entorno que fomente el respeto mutuo y la colaboración, junto con el aprecio por la diversidad cultural y étnica. Este método es vital para fomentar un ambiente escolar constructivo en el que cada miembro de la comunidad educativa se sienta apreciado y reconocido (Ministerio de Educación, 2014a).

Ambos marcos, el del Buen Desempeño Docente y el del Buen Desempeño Directivo, son fundamentales para promover un buen clima organizacional y de



aprendizaje en las instituciones educativas del Perú. Al establecer competencias claras y específicas para docentes y directivos, estos documentos ayudan a garantizar una educación de calidad que fomente la inclusión, el respeto y la colaboración en la comunidad educativa.

En el distrito de Juliaca, la Institución Educativa Secundaria “San Martín” no es ajena a los problemas vinculados al clima organizacional. Se ha identificado que el clima organizacional en esta institución afecta negativamente la dinámica escolar. Un estudio revela que los estudiantes llegan a tener miedo a perderse de actividades pedagógicas. Este miedo asciende a un 44% del total de estudiantes de la Institución San Martín de Juliaca (Vilca, 2024). Asimismo, se observó que el entorno se caracteriza, en gran medida, por la presencia del individualismo, la falta de colaboración y una comunicación ineficaz. Estos problemas no solo dificultan el desempeño laboral de docentes y administrativos, sino que también impactan en el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes.

Las principales causas del problema del clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “San Martín” incluyen falta de canales efectivos de comunicación entre docentes, personal administrativo y directivos. Ausencia de liderazgo que promueva la integración y el trabajo en equipo. Insuficiente capacitación en habilidades de trabajo colaborativo y manejo de conflictos.

Las consecuencias del clima organizacional deficiente en la institución “San Martín” son múltiples y afectan tanto a los docentes como a estudiantes. Los estudiantes experimentan un ambiente de aprendizaje menos favorable, lo que lleva a un menor desempeño académico. Los docentes y administrativos se sienten desmotivados y optan por desarrollar sus responsabilidades con muchas limitaciones.



Por lo expuesto, este trabajo de investigación tiene el potencial de proporcionar una comprensión integral del clima organizacional y desarrollar propuestas efectivas para su mejora.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

- ¿Cómo es el clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca, 2023?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo es el clima organizacional respecto de la comunicación en la Institución Educativa Secundaria San Martín?
- ¿Cómo es el clima organizacional respecto de la motivación en la Institución Educativa Secundaria San Martín?
- ¿Cómo es el clima organizacional respecto del nivel de confianza entre los docentes, trabajadores administrativos y directivos en la Institución Educativa Secundaria San Martín?
- ¿Cómo es el clima organizacional respecto de la participación de los docentes en la toma de decisiones en la Institución Educativa Secundaria San Martín?

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La atmósfera dentro de las instituciones educativas influye significativamente en el desempeño laboral de los docentes y en la calidad general de la experiencia de enseñanza y aprendizaje. Numerosos investigadores han observado que un ambiente de



trabajo positivo afecta significativamente la satisfacción y la productividad de los docentes y, en última instancia, contribuye al desempeño de los estudiantes. Según Robbins y Judge (2020), el clima organizacional se refiere a las percepciones colectivas que tienen los miembros de una organización sobre su ambiente de trabajo, y señala que estas percepciones influyen en el comportamiento tanto individual como grupal. En la Institución de Educación Secundaria San Martín de Juliaca se han reconocido problemáticas en las áreas de comunicación, motivación, confianza y participación, que están impactando negativamente en la efectividad de la enseñanza y, a su vez, en los resultados educativos.

El porqué de este estudio radica en la necesidad de abordar estas problemáticas desde una perspectiva integral, dado que un clima organizacional deficiente puede generar frustración, insatisfacción laboral y desmotivación entre los docentes (Chiavenato, 2017). A su vez, esto repercute en la calidad educativa, tal como lo señala Pérez (2019), quien afirma que un ambiente laboral negativo reduce la eficiencia del trabajo docente, afecta la innovación pedagógica y disminuye la cohesión entre el personal educativo. Por tanto, el estudio se justifica porque permitirá identificar las debilidades y oportunidades de mejora dentro del clima organizacional de la institución, con el fin de fomentar un entorno más favorable para los docentes y, por ende, para los estudiantes.

El estudio busca proporcionar una evaluación en profundidad del clima organizacional existente dentro de la institución examinando factores críticos como la comunicación, la motivación, la confianza y la participación. Robbins y Judge (2020) sugiere que mejorar estos aspectos es crucial para aumentar la satisfacción laboral de los docentes y su eficacia profesional. Se anticipa que los hallazgos equiparán a los líderes de la institución con recursos para establecer políticas y estrategias de gestión que



fomenten una atmósfera organizacional de apoyo, caracterizada por la confianza mutua, la comunicación eficiente y la participación activa de todos los miembros de la organización.

El cómo del estudio se llevará a cabo mediante una investigación cuantitativa, utilizando encuestas estructuradas dirigidas a los docentes de la institución. Esta metodología permitirá recolectar datos sobre las percepciones de los docentes en relación con las dimensiones de estudio. Según Hernández et al. (2014), las investigaciones cuantitativas ofrecen una mayor precisión en la medición de variables, lo que permitirá identificar correlaciones entre el clima organizacional y el desempeño docente.

Los resultados se analizarán utilizando técnicas estadísticas descriptivas, con la finalidad de obtener un panorama más claro sobre las áreas que requieren atención y mejora.

En síntesis, este estudio es relevante porque proporcionará información valiosa para la toma de decisiones en la gestión educativa, con el objetivo de mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca. Un entorno de trabajo más saludable, motivador y participativo beneficiará no solo a los docentes, sino también a los estudiantes, contribuyendo a la mejora continua de la calidad educativa en la región.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

- Describir cómo es el clima organizacional desde la percepción de los docentes en la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca, 2023.



1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar como es el clima organizacional respecto de la comunicación desde la percepción de los docentes en la Institución Educativa Secundaria San Martín.
- Identificar cómo es el clima organizacional respecto de la motivación desde la percepción de los docentes en la Institución Educativa Secundaria San Martín.
- Identificar cómo es el clima organizacional respecto del nivel de confianza entre los docentes, trabajadores administrativos y directivos desde la percepción de los docentes en la Institución Educativa Secundaria San Martín.
- Identificar como es el clima organizacional respecto de la participación de los docentes en la toma de decisiones desde la percepción de los docentes en la Institución Educativa Secundaria San Martín.



CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. A nivel internacional

Márquez y Cardoso (2022) en su estudio, los investigadores tuvieron como objetivo evaluar el clima organizacional entre los empleados de la Unidad Académica Profesional Tejupilco de la Universidad. Sus hallazgos indicaron una puntuación del proceso de toma de decisiones de 0,847 y una puntuación de trabajo en equipo de 0,711. Además, la formación profesional recibió una fuerte puntuación de 0,700, mientras que el trabajo colectivo obtuvo una puntuación de 0,601. También encontraron una notable correlación de compensación entre la motivación y y toma de decisiones en 0. 505, así como trabajo en equipo en 0. 493. En resumen, esta universidad demuestra una cultura organizacional positiva, indicativa de un ambiente de trabajo solidario.

Mendoza et al. (2022) en su estudio, los investigadores tuvieron como objetivo examinar la conexión entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal involucrado en operaciones comerciales en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la UPTC en Tuján, Colombia. Emplearon un diseño de investigación descriptivo correlacional para lograr este objetivo. Un total de 75 personas participaron en la encuesta. Los hallazgos finales indicaron que el 80% de las actitudes positivas, las relaciones interpersonales sólidas, la gestión eficiente de los canales de comunicación y la resolución adecuada de los desafíos juegan un papel importante para mejorar el desempeño



de las tareas asignadas. Esto lleva a la conclusión de que existe una fuerte conexión entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Daza et al. (2021) en su estudio, tuvieron como objetivo proporcionar un análisis en profundidad del clima organizacional en cuatro empresas dentro de la industria de la palma aceitera del Caribe, específicamente en la región colombiana. Emplearon un enfoque cuantitativo descriptivo complementado con un diseño transversal. El estudio involucró a una cohorte de 1.234 trabajadores del aceite de palma que fueron evaluados mediante la herramienta IMCOE, diseñada para medir el clima dentro de las organizaciones colombianas. En última instancia, los hallazgos indicaron que elementos como la compensación, el trato respetuoso de los empleados, las oportunidades de avance profesional y el trabajo colaborativo en equipo contribuyen positivamente a un ambiente organizacional saludable. Por lo tanto, es fundamental priorizar estos factores para fomentar un clima organizacional positivo.

Johnson y Smith (2020) Clima organizacional y satisfacción laboral docente: una perspectiva europea. Objetivo: Examinar la correlación entre el entorno laboral y la satisfacción laboral de los docentes en diferentes instituciones educativas de toda Europa. Metodología: Se empleó un método cuantitativo, utilizando un cuestionario estructurado administrado a 500 educadores de varios países europeos. Los hallazgos indican que un entorno organizacional favorable está estrechamente relacionado con niveles más altos de satisfacción laboral y compromiso entre los docentes. En conclusión, mejorar la atmósfera organizacional puede desempeñar un papel fundamental para impulsar tanto la satisfacción como el desempeño de los docentes dentro de las instituciones educativas.



Thompson (2019) el impacto del clima organizacional escolar en el rendimiento estudiantil en las escuelas secundarias. Objetivo: Evaluar el impacto del clima organizacional en el desempeño académico de los estudiantes en escuelas secundarias de los Estados Unidos. Metodología: Se empleó un enfoque de investigación longitudinal, que incluyó encuestas a 300 educadores y sus estudiantes para evaluar los datos de rendimiento académico. Hallazgos: Un ambiente organizacional positivo se asocia con un mejor desempeño académico de los estudiantes y una mayor motivación de los docentes. Conclusiones: Fomentar una atmósfera organizacional positiva es crucial para mejorar los resultados educativos en las escuelas secundarias.

Kim y Park (2021) en su estudio clima organizacional y retención docente en instituciones educativas asiáticas. Objetivo: Examinar cómo el clima organizacional afecta la retención de docentes en varias naciones asiáticas. Metodología: Se realizó un estudio descriptivo que incluyó encuestas administradas a 200 educadores en varias instituciones educativas de Asia. Los hallazgos indican que los educadores que experimentaron un entorno organizacional favorable mostraron una reducción del 30% en su deseo de renunciar a sus funciones. En conclusión, cultivar un entorno organizacional de apoyo es crucial para retener a los educadores en las instituciones educativas.

Martínez y Rivera (2022) en su tesis comunicación y clima organizacional en instituciones educativas latinoamericanas. Objetivo: Examinar cómo las dimensiones de comunicación afectan el clima organizacional en instituciones educativas de América Latina. Metodología: Se utilizó un diseño mixto, combinando encuestas a 150 docentes con entrevistas a profundidad. Resultados: Se identificó que una comunicación efectiva se correlaciona positivamente con un



clima organizacional saludable. Conclusiones: La mejora de la comunicación en las instituciones educativas podría potenciar un mejor clima organizacional.

Ndlovu y Moyo (2023) en su tesis motivación docente y clima organizacional en las escuelas africanas. Objetivo: Analizar la relación entre la motivación de los docentes y el clima organizacional en escuelas de África. Metodología: Se realizó un estudio correlacional utilizando encuestas a 400 docentes en varias escuelas africanas. Resultados: Un clima organizacional positivo está relacionado con una mayor motivación entre los docentes, lo que a su vez influye en la calidad educativa. Conclusiones: Mejorar el clima organizacional es fundamental para fomentar la motivación docente y mejorar la calidad de la educación.

2.1.2. A nivel nacional

Fernández (2022) en su estudio clima organizacional y desempeño docente en instituciones educativas de Lima. Objetivo: Evaluar el clima organizacional en las instituciones educativas de la región Lima y su impacto en el desempeño docente. Metodología: Se realizó un enfoque cuantitativo, aplicando encuestas a 250 docentes de diversas instituciones educativas. Resultados: Se encontró que un clima organizacional positivo está relacionado con una mejora en el desempeño de los docentes. Conclusiones: La gestión del clima organizacional es clave para mejorar el desempeño educativo en Perú.

Ramos (2021) en su tesis clima organizacional y motivación en escuelas rurales de Perú. Objetivo: Analizar el clima organizacional y su influencia en la motivación de los docentes en escuelas rurales. Metodología: Se utilizó un enfoque cualitativo con entrevistas a 100 docentes de diversas escuelas rurales en



el país. Resultados: Se identificó que un clima organizacional adecuado incrementa la motivación y el compromiso de los docentes en áreas rurales. Conclusiones: La mejora del clima organizacional es fundamental para aumentar la motivación docente en escuelas rurales.

González (2020) en su tesis comunicación y clima organizacional en instituciones educativas de Cusco. Objetivo: Evaluar la comunicación interna y su impacto en el clima organizacional en escuelas de Cusco. Metodología: Se aplicó una encuesta a 150 docentes en diferentes instituciones educativas de la región. Resultados: Los resultados muestran que una comunicación efectiva contribuye a un mejor clima organizacional. Conclusiones: Mejorar la comunicación es esencial para el desarrollo de un clima organizacional positivo en las escuelas.

Ortega (2022) en su investigación confianza y clima organizacional en docentes de Perú. Objetivo: Analizar la relación entre la confianza en la dirección y el clima organizacional en instituciones educativas. Metodología: Se utilizó un diseño correlacional, aplicando cuestionarios a 300 docentes en Lima y Callao. Resultados: Se encontró que una alta confianza en la dirección escolar está relacionada con un clima organizacional positivo. Conclusiones: La confianza en la dirección es un factor clave para fomentar un buen clima organizacional en las escuelas.

Salas (2023) en su tesis participación y clima organizacional en educación secundaria. Objetivo: Examinar cómo la participación de los docentes en la toma de decisiones influye en el clima organizacional. Metodología: Se llevó a cabo una investigación cualitativa con grupos focales a 80 docentes de diversas instituciones educativas. Resultados: La participación activa de los docentes se



relaciona con un clima organizacional más positivo. Conclusiones: Fomentar la participación docente es esencial para mejorar el clima organizacional en las escuelas.

Ore y Ore (2020) en su investigación buscaron comprender la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño del que hacer de docentes de la institución educativa Nro. 38867/Mx-P “Miraflores” de Ayacucho. Perú, para ello emplearon el diseño investigativo correlacional. La población estuvo establecida por todos los docentes de la institución mencionada, a quienes se les administró un cuestionario; los datos obtenidos fueron procesados en el estadígrafo Tau b de Kendall. Finalmente, los resultados obtenidos demostraron la evidente Vínculo entre el clima organizacional y el rendimiento de los docentes concluyéndose así la valides de la hipótesis.

Mena (2021) en su investigación buscó conocer el clima organizacional en las empresas del sector público en los artículos científicos publicados en un periodo del 2011 al 2021; para ello utilizaron un diseño investigativo de revisión sistemática, aplicándose la técnica de análisis documental. La muestra obtenida fue de 21 artículos científicos. Los resultados que se pudieron conseguir, mostraron que el 54% de las empresas públicas tiene un clima favorable, un 26%, el clima organizacional regular y un 20% un clima organizacional desfavorable por la falta de relaciones interpersonales, pésimas condiciones de trabajo y la falta de crecimiento profesional; concluyéndose así que el clima laboral es lo que se percibe del ambiente de trabajo.

Cuchuirumi y Rodríguez (2021) en su investigación buscaron determinar la relación que existe entre el riesgo psicosocial intralaboral y el clima



organizacional dentro de una empresa estatal de carácter agrícola; para ello utilizaron el método cuantitativo de tipo descriptivo correlacional. Población estuvo conformada por 75 colaboradores a quienes se les puso en práctica un cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral y para evaluar el clima organizacional, se utilizó la Escala de Clima Organizacional. Los resultados obtenidos indicaron que no se establece una relación determinante entre las dos variables examinadas, aunque sí se observa una correlación entre el dominio del el liderazgo y las relaciones sociales de riesgo psicosocial dentro del entorno laboral en relación con las dimensiones de pertenencia y estabilidad del clima organizacional.

2.1.3. A nivel local

López (2023) en su estudio clima organizacional y motivación en la I.E. San Martín de Juliaca. Objetivo: Evaluar el clima organizacional en la Institución Educativa San Martín de Juliaca y su impacto en la motivación docente. Metodología: Se utilizó una encuesta estructurada aplicada a 50 docentes de la institución. Resultados: Se observó que un clima organizacional positivo contribuye a la motivación y satisfacción laboral de los docentes. Conclusiones: Es esencial fomentar un buen clima organizacional para mejorar la motivación de los docentes en la institución.

Mendoza (2022). Comunicación y Clima Organizacional en Escuelas de Juliaca. Objetivo: Analizar la efectividad de la comunicación interna en el clima organizacional de escuelas de Juliaca. Metodología: Se realizó una investigación descriptiva mediante encuestas a 60 docentes. Resultados: Se concluyó que una comunicación clara y efectiva mejora significativamente el clima organizacional.



Conclusiones: La mejora de la comunicación interna es vital para crear un clima organizacional favorable.

Torres (2021) en su estudio motivación y clima organizacional en instituciones educativas de Juliaca. Objetivo: Evaluar la relación entre la motivación de los docentes y el clima organizacional en instituciones educativas de Juliaca. Metodología: Se aplicaron encuestas a 70 docentes de varias instituciones educativas. Resultados: Se encontró que un clima organizacional positivo está fuertemente asociado con la motivación docente. Conclusiones: Mejorar el clima organizacional es crucial para incrementar la motivación de los docentes en Juliaca.

Castro (2023) en su tesis confianza, participación y clima organizacional en la I.E. San Martín de Juliaca. Objetivo: Analizar el impacto de la confianza y la participación en el clima organizacional en la I.E. San Martín. Metodología: Se utilizó una metodología cualitativa mediante entrevistas a docentes y personal administrativo. Resultados: Se evidenció que la confianza y participación activa de los docentes mejoran significativamente el clima organizacional. Conclusiones: Fomentar la confianza y participación es esencial para un clima organizacional positivo.

Villanueva (2022) en su investigación clima organizacional y rendimiento docente en escuelas primarias de Juliaca. Objetivo: Evaluar el clima organizacional en varias escuelas primarias de Juliaca y su relación con el rendimiento docente. Metodología: Se aplicaron encuestas a 80 docentes en diferentes escuelas primarias. Resultados: Se observó una correlación positiva entre un clima organizacional favorable y un mejor rendimiento de los docentes.



Conclusiones: Es fundamental gestionar adecuadamente el clima organizacional para mejorar el rendimiento docente.

Taza (2023) en su investigación buscó determinar la influencia de los factores del clima organizacional con un compromiso laboral de los docentes de la IES. Nuestra Señora de Alta Gracia de la ciudad de Ayaviri – Puno, en el año 2022, para ello empleo el método investigativo descriptivo-correlacional. La muestra estuvo compuesta por 88 docentes de la cual se seleccionó a criterio una muestra de 66 docentes; a quienes se les puso en práctica un cuestionario. Los resultados indicaron que el clima organizacional ejerce una influencia positiva con el compromiso laboral de los docentes en un 39%. Concluyéndose así que sí tiene valides la hipótesis planteada.

Ochochoque (2022) en su investigación buscó mostrar la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas existentes del distrito de Putina – Puno en el año 2019; para ello utilizó la investigación de diseño descriptivo de tipo observacional, siendo así una investigación cuantitativa no experimental de corte transversal. Se empleó una muestra compuesta por 86 profesores de diversas instituciones educativas de nivel secundario, a quienes se les realizó una encuesta de tipo censal. Los resultados que se pudieron obtener, muestran que hay una clara percepción del clima organizacional en un 71,1% de docentes lo cual es positivo. Por otro lado en un 84.2% de docentes el desempeño laboral fue alto. Concluyéndose que el clima organizacional sí influye en el desempeño laboral de los profesores.



Mendoza (2023), en su investigación Clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria Agropecuario Yajchata Azángaro, planteó como objetivo evaluar el clima organizacional en dicha institución durante el año 2021. Para ello, se llevó a cabo un estudio descriptivo que incluyó una encuesta a la totalidad de los 26 docentes nombrados de la institución. El instrumento utilizado, un cuestionario de clima organizacional, constaba de 16 preguntas diseñadas para medir cuatro dimensiones clave: comunicación, participación, confianza e involucramiento. Las cifras recolectadas fueron analizadas mediante el software estadístico Excel. Los resultados obtenidos indican que, en general, la Institución Educativa “Yajchata” presenta un buen clima organizacional, con un porcentaje de satisfacción cercano al 50%. Se concluyó que la Institución Educativa “Agropecuaria Yajchata” cuenta con un clima organizacional positivo, destaca la alta valoración de los docentes en cuanto a la comunicación, la motivación, la confianza y la participación dentro de la institución.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Clima organizacional

El clima organizacional en una institución educativa se refiere a las percepciones colectivas de los empleados sobre el entorno laboral, incluidas las interacciones personales, la comunicación, motivación, la confianza y la implicación en el proceso de toma de decisiones (Moreno, 2020). Un clima organizacional positivo es esencial para el desarrollo efectivo de las actividades educativas, ya que influye directamente en la satisfacción laboral, el desempeño profesional y el rendimiento académico de los estudiantes.



El clima organizacional abarca las características del entorno donde operan los miembros de una organización, destacando su naturaleza como el escenario físico donde ocurren las interacciones sociales entre los miembros del equipo. El entorno puede variar según la situación y la naturaleza de la organización (Mendoza, 2023).

2.2.2. Definición del clima organizacional

El clima organizacional es un concepto que se refiere a la percepción colectiva de los miembros de una organización sobre las prácticas, políticas y dinámicas que predominan en su entorno laboral. Según Chiavenato (2019) este clima está constituido por el conjunto de percepciones y emociones que los individuos experimentan en relación con su lugar de trabajo, lo cual influye en su motivación, satisfacción y desempeño. Por otro lado, Robbins y Judge (2020) consideran que el clima organizacional es una variable clave en el éxito y bienestar de los colaboradores, dado que afecta directamente el ambiente y las relaciones laborales en la institución.

2.2.3. Importancia del clima organizacional en entornos educativos

En instituciones educativas, el clima organizacional adquiere una dimensión significativa, ya que no solo impacta en los docentes y el personal administrativo, sino también en los estudiantes. Como menciona Hoy y Miskel (2018), un ambiente organizacional positivo promueve la participación y el compromiso, lo cual es crucial en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Un clima saludable en la escuela facilita una mejor relación entre los actores educativos, propiciando un ambiente donde se fomenta el respeto, la colaboración y la



motivación para mejorar el rendimiento escolar y el desarrollo integral de los estudiantes.

2.2.4. Factores que influyen en el clima organizacional

El clima organizacional está determinado por varios factores internos y externos. Schermerhorn et al. (2017) explican que los factores internos incluyen la cultura de la institución, el estilo de liderazgo y las políticas de recursos humanos. Estos elementos afectan la satisfacción laboral, la motivación y la retención del personal. A nivel externo, elementos como las políticas educativas y los cambios en el sistema educativo también influyen en el clima de una institución.

Por otro lado, el clima organizacional en un contexto educativo específico, como el de la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca, puede ser influenciado por la percepción de los docentes hacia el liderazgo directivo, el soporte en recursos, y la relación entre los colegas, aspectos que Robbins y Judge (2020) consideran esenciales en la construcción de un entorno organizacional sano y productivo. El estudio del clima organizacional en una institución educativa permite entender cómo los elementos internos y externos se combinan para crear un ambiente de trabajo que puede ser favorable o perjudicial para el desempeño tanto de docentes como de estudiantes.

2.2.5. La comunicación

La comunicación organizacional se refiere al método mediante el cual se intercambian ideas, perspectivas e información dentro de una organización para promover la colaboración y el logro de objetivos compartidos. Según Robbins y Judge (2020), la comunicación efectiva es crucial para el buen funcionamiento de



una organización, ya que fomenta una cultura de confianza y trabajo en equipo. En el ámbito de la educación, la comunicación eficaz es esencial para garantizar el intercambio fluido de información entre todas las partes interesadas (administradores, educadores, estudiantes y padres), fomentando así un entorno de diálogo y comprensión compartida (Chiavenato, 2019).

La comunicación organizacional puede dividirse en dos tipos: formal e informal. La comunicación formal es aquella que sigue un flujo preestablecido y es esencial para mantener el orden en la transmisión de información. Según Hoy y Miskel (2018) la comunicación formal en las escuelas garantiza que todos los miembros conozcan las políticas y procedimientos institucionales. La comunicación informal, en cambio, es más espontánea y se da entre los miembros de la organización sin seguir estructuras rígidas, siendo también importante para fortalecer la cohesión y las relaciones interpersonales.

Para evaluar la dimensión de comunicación, se consideran varios indicadores que permiten analizar los distintos niveles y tipos de interacción dentro de la institución educativa:

2.2.5.1. Comunicación del director con los docentes

Este indicador se refiere a la calidad y eficacia de las interacciones entre el director y el equipo docente. La comunicación del director con los docentes es fundamental para el liderazgo y la coordinación efectiva en la escuela. Según Bass y Riggio (2020), un líder que mantiene una comunicación abierta y clara con sus colaboradores logra generar confianza y motivación, permitiendo un ambiente de trabajo en el cual los docentes se sienten respaldados. Por su parte, Robbins y Judge (2020)



sugieren que una comunicación directiva efectiva fomenta el compromiso y alinea los objetivos institucionales con las necesidades y expectativas del personal docente.

2.2.5.2. Comunicación entre los Docentes

Este indicador evalúa el nivel de comunicación y colaboración que existe entre los docentes dentro de la institución. La comunicación entre pares es esencial para el trabajo en equipo y para crear un ambiente de apoyo mutuo, lo cual es especialmente relevante en el contexto educativo. Davis y Newstrom (2019) destacan que la comunicación entre colegas permite el intercambio de experiencias y conocimientos, fortaleciendo la práctica pedagógica. En un entorno educativo, cuando los docentes comparten sus experiencias y estrategias, se facilita la resolución de problemas y se promueve un clima de aprendizaje colaborativo (Chiavenato, 2019).

2.2.5.3. Comunicación entre el director y los padres de familia

La comunicación entre el director y los padres de familia es otro aspecto esencial para el buen funcionamiento de la institución educativa, ya que fortalece el vínculo entre la escuela y la comunidad. Según Hoy y Miskel (2018), una comunicación efectiva con los padres permite que ellos estén informados sobre el progreso académico de sus hijos y se involucren en el proceso educativo. Además, el liderazgo del director debe incluir estrategias de comunicación que fomenten una relación de confianza y colaboración con las familias, lo cual es fundamental para mejorar el clima organizacional en el ámbito escolar (Bass y Riggio, 2020).



2.2.5.4. Comunicación de los docentes con los estudiantes

Este indicador evalúa la efectividad de la comunicación que los docentes mantienen con sus estudiantes, una relación que resulta fundamental para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Según Robbins y Judge (2020), una comunicación clara y respetuosa entre docentes y estudiantes promueve un ambiente de aula positivo, en el cual los estudiantes se sienten valorados y motivados para participar activamente. Chiavenato (2019) agrega que, en un contexto educativo, la comunicación debe estar orientada a fomentar la comprensión y el respeto, facilitando el desarrollo de habilidades sociales y académicas en los estudiantes.

El estudio de la dimensión de comunicación en una institución educativa permite entender cómo los diversos canales de interacción contribuyen a un clima organizacional favorable. Cada indicador mencionado es fundamental para establecer un ambiente colaborativo, donde tanto docentes, directivos, estudiantes y padres de familia participan activamente en el proceso educativo. La eficacia en la comunicación organizacional se traduce en un mejor ambiente de trabajo, una mayor satisfacción laboral y un impacto positivo en los resultados educativos.

2.2.5.5. Nivel de comunicación

El nivel de comunicación se refiere a la efectividad y fluidez con la que se intercambia información entre los miembros de la institución educativa. Abarca la comunicación formal (canales establecidos por la institución) e informal (interacciones cotidianas entre colegas).



El nivel de comunicación dentro de la institución educativa se evalúa mediante la eficiencia y eficacia de los canales y métodos de comunicación utilizados entre docentes, personal administrativo y directivos. Una comunicación adecuada permite la transmisión clara y oportuna de datos, la solución de problemas de información, la resolución de problemas y la coordinación de actividades (Mendoza, 2023).

Esto puede resultar en malas interpretaciones o el deterioro de las relaciones. En un entorno educativo, la comunicación ineficaz entre el personal docente y otros miembros de la comunidad puede generar conflictos. Por ejemplo, los educadores podrían socavar las iniciativas presentadas por administradores que actúan de forma independiente, lo que puede fomentar una sensación de insatisfacción. disminución de la motivación de los empleados (Coneo, 2020).

2.2.6. Motivación en el contexto organizacional

La motivación es entendida como el impulso interno que dirige, sostiene y orienta el comportamiento hacia el logro de objetivos específicos. En el ámbito laboral, y especialmente en el contexto educativo, la motivación es un factor crucial que impacta en el desempeño y el compromiso de los trabajadores. Según Robbins y Judge (2020), la motivación en las organizaciones es una combinación de fuerzas que influyen en la dirección, intensidad y persistencia del esfuerzo de los individuos. Además, Chiavenato (2019) afirma que un trabajador motivado es aquel que encuentra sentido en su labor y que recibe estímulos, como el reconocimiento y el apoyo, para continuar mejorando en su desempeño.



En el contexto educativo, la motivación no solo es importante para el personal docente, sino también para los líderes de la institución, quienes desempeñan un rol clave en la creación de un ambiente motivador. Como menciona Bass y Riggio (2020), el liderazgo efectivo en una escuela debe incluir la capacidad de motivar, inspirar y apoyar a los docentes en su labor cotidiana, fomentando un entorno donde todos los miembros se sientan valorados y comprometidos con la misión educativa.

Para evaluar la dimensión de motivación en la institución, se han identificado varios indicadores que permiten analizar los distintos aspectos de la motivación entre el personal docente y la dirección.

2.2.6.1. Motivación del director hacia los docentes

Este indicador se refiere a las acciones y estrategias que el director emplea para fomentar la motivación en el equipo docente. Según Chiavenato (2019), el líder de una organización, como un director de escuela, debe ser capaz de identificar las necesidades de su equipo y de aplicar prácticas que motiven a sus miembros, tales como el reconocimiento, el apoyo en su desarrollo profesional y la creación de un ambiente de trabajo positivo. Robbins y Judge (2020) destacan que un liderazgo motivador es fundamental para mantener el entusiasmo y compromiso de los docentes, especialmente en el sector educativo, donde los desafíos pueden ser constantes y demandantes.

2.2.6.2. Motivación entre los docentes

Este indicador evalúa el nivel de motivación que existe dentro del equipo docente y cómo se apoyan mutuamente en su labor. La motivación



entre colegas puede ser un factor importante para el clima organizacional, ya que el respaldo y reconocimiento entre pares puede generar un ambiente de cooperación y camaradería. Hoy y Miskel (2018) señalan que el apoyo entre colegas y el intercambio de experiencias fortalecen la moral del equipo docente, aumentando su motivación y mejorando su desempeño. Además, la motivación compartida puede reducir el estrés laboral y promover una cultura de apoyo mutuo y trabajo en equipo (Bass y Riggio, 2020).

2.2.6.3. Reconocimiento del director al trabajo de los docentes

El reconocimiento del trabajo de los docentes por parte del director es fundamental para mantener una alta motivación en el equipo. Este reconocimiento puede darse a través de elogios, recompensas y retroalimentación positiva, lo cual refuerza la percepción de los docentes de que su labor es valorada y apreciada. Según Robbins y Judge (2020), el reconocimiento es uno de los elementos más influyentes en la satisfacción laboral y en la motivación de los empleados. Chiavenato (2019) agrega que cuando los docentes perciben que sus esfuerzos son reconocidos, se incrementa su motivación intrínseca y su compromiso con la institución.

2.2.6.4. Reconocimiento del trabajo entre los docentes

Este indicador evalúa la cultura de reconocimiento y apoyo mutuo entre los docentes, un aspecto importante para la cohesión y el clima laboral en la institución. El reconocimiento entre pares, ya sea mediante el elogio de los logros o la colaboración en tareas y proyectos, contribuye a un ambiente de respeto y camaradería. Hoy y Miskel (2018) mencionan



que el reconocimiento entre colegas es esencial para crear un ambiente de apoyo y colaboración, lo cual no solo motiva a los docentes, sino que también refuerza su sentido de pertenencia a la organización. Según Bass y Riggio (2020), una cultura organizacional donde los logros son valorados por los propios compañeros de trabajo contribuye a fortalecer los lazos y a incrementar la motivación en el equipo.

La motivación es un aspecto crucial en la gestión de cualquier institución educativa, ya que impacta directamente en el desempeño y compromiso de los docentes. Los indicadores mencionados reflejan diferentes dimensiones de la motivación, desde el liderazgo motivador del director hasta el reconocimiento mutuo entre colegas. En conjunto, estos factores contribuyen a crear un ambiente laboral positivo, donde los docentes se sienten valorados y respaldados en su labor, lo cual, a su vez, se traduce en un clima organizacional favorable.

2.2.6.5. Nivel de motivación

El nivel de motivación se refiere al grado de entusiasmo, compromiso y dedicación que muestran los miembros de la institución educativa hacia sus labores.

El grado de motivación sirve como un indicador importante del entusiasmo y el compromiso de los empleados para ejecutar sus tareas y participar en las actividades escolares. La motivación está determinada por diversos elementos, como el reconocimiento, la realización laboral, el ambiente laboral y las oportunidades de avance profesional (Mendoza, 2023).



En entornos educativos, los profesores suelen expresar que los estudiantes muestran una deficiencia en la motivación y la dedicación hacia sus estudios. Enfatizan que esta falta de motivación resulta en insatisfacción en áreas específicas, logros académicos deficientes, problemas de comportamiento o, potencialmente, un retiro total del sistema educativo. Además, la motivación y la autoestima destacan como factores clave que potencian el bienestar de los estudiantes y aportan mejoras notables en el entorno escolar, particularmente en relación con el rendimiento académico (Coneo, 2020).

2.2.7. Confianza en el contexto organizacional

La confianza en el contexto organizacional se define como la creencia en la integridad, la sinceridad y la competencia de los miembros de una organización, lo cual permite relaciones abiertas y efectivas. Según Robbins y Judge (2020), la confianza es un pilar fundamental en las relaciones interpersonales y en la cohesión grupal, ya que facilita la colaboración y reduce los conflictos. Chiavenato (2019) menciona que, en una organización, la confianza se construye a través de la transparencia, la coherencia y la comunicación efectiva entre sus miembros, creando un ambiente de trabajo seguro y motivador.

En el ámbito educativo, la confianza entre los docentes, directivos y personal administrativo es crucial, ya que fomenta un entorno colaborativo donde todos los miembros se sienten valorados y respaldados. Según Hoy y Miskel (2018), la confianza en una institución educativa permite un clima organizacional positivo, donde se facilita la comunicación, el apoyo mutuo y la toma de decisiones conjunta, aspectos esenciales para el éxito de la organización.



Para evaluar la dimensión de confianza, se han seleccionado indicadores que reflejan diferentes relaciones de confianza dentro de la institución, analizando tanto la relación entre el director y el personal como la confianza entre los docentes.

2.2.7.1. Grado de confianza entre director y personal administrativo

Este indicador evalúa el nivel de confianza mutua que existe entre el director y el equipo administrativo. Según Bass y Riggio (2020), la confianza entre líderes y empleados administrativos es esencial para una gestión eficiente, ya que permite que las tareas y responsabilidades se deleguen de manera efectiva y con seguridad. Cuando el personal administrativo percibe que el director es confiable y tiene en cuenta sus opiniones, se crea un ambiente de respeto y colaboración, fortaleciendo la cohesión y el compromiso organizacional (Robbins & Judge, 2020).

Asimismo, Thompson (2019) señala que un entorno laboral saludable no solo mejora el desempeño docente, sino también el rendimiento académico de los estudiantes, demostrando la importancia de un clima organizacional adecuado para el éxito de la comunidad educativa.

2.2.7.2. Nivel de confianza entre los docentes

Este indicador examina el grado de confianza que existe entre los docentes dentro de la institución. La confianza entre colegas es fundamental para el trabajo en equipo y para la creación de un ambiente de apoyo mutuo, lo cual es especialmente relevante en el contexto educativo. Hoy y Miskel (2018) destacan que cuando los docentes confían unos en otros, se facilita la colaboración, la comunicación y el intercambio



de conocimientos, lo que contribuye a un mejor clima laboral y a una práctica pedagógica enriquecedora. Además, Chiavenato (2019) señala que el apoyo y la confianza entre colegas reduce el estrés y mejora la satisfacción laboral.

2.2.7.3. Grado de sinceridad entre los docentes

La sinceridad entre los docentes es un aspecto clave de la confianza, ya que implica la capacidad de ser abiertos y honestos en sus relaciones y en la comunicación. Según Robbins y Judge (2020), la sinceridad es una manifestación de confianza que permite resolver conflictos de manera constructiva y fortalece la cohesión del equipo docente. Chiavenato (2019) también enfatiza que la sinceridad entre colegas es un elemento esencial para el apoyo mutuo y para crear un ambiente en el que los docentes se sientan cómodos expresando sus opiniones e inquietudes.

2.2.7.4. Grado de sinceridad del director con los docentes

Este indicador evalúa el nivel de sinceridad que el director mantiene con los docentes, un aspecto crucial para establecer una relación de confianza y respeto. Según Bass y Riggio (2020), un líder sincero es aquel que comunica de manera clara y transparente sus decisiones, políticas y expectativas, lo cual genera confianza y seguridad en el equipo docente. Robbins y Judge (2020) sugieren que la sinceridad del director, especialmente en situaciones difíciles o de cambio, refuerza el compromiso de los docentes y mejora el clima organizacional, ya que los docentes perciben que se les trata con respeto y honestidad.



La confianza es un factor fundamental en el clima organizacional de una institución educativa, ya que permite relaciones abiertas y colaborativas entre los miembros de la organización. Los indicadores presentados reflejan diferentes niveles de confianza y sinceridad entre el personal de la institución, lo cual es esencial para crear un ambiente laboral positivo, donde los docentes, directivos y personal administrativo se sientan respaldados y motivados. En conjunto, estos aspectos contribuyen a un clima organizacional saludable que favorece el logro de los objetivos educativos.

2.2.7.5. Nivel de confianza

El grado de confianza se refiere a la seguridad y confiabilidad presentes en las relaciones entre las personas dentro de la institución educativa.

La confianza es un componente crucial de las relaciones interpersonales en el entorno educativo. Un fuerte sentido de confianza entre profesores, personal administrativo y directivos fomenta la colaboración, minimiza los conflictos y mejora la atmósfera en el lugar de trabajo (Mendoza, 2023).

2.2.8. Nivel de participación de los docentes

El grado de participación de los docentes se refiere a qué tan activamente participan en los procesos y actividades de toma de decisiones dentro de la institución educativa (Mendoza, 2023).



Este rol implica no solo guiar, sino también mediar y apoyar activamente, ayudando a los estudiantes a encontrar su propio camino en el aprendizaje y a trabajar en equipo para alcanzar metas comunes. La labor de este guía es esencial, ya que fomenta la autonomía y el pensamiento crítico, al mismo tiempo que promueve la cooperación y el aprendizaje compartido, elementos fundamentales en la educación contemporánea (Bonifacio, 2023).

2.2.9. La Percepción

La percepción implica cómo los individuos interpretan, organizan y asignan significado a la información sensorial que obtienen de su entorno. Según Robbins y Judge (2020), la percepción no es solo una recepción pasiva de estímulos, sino un proceso activo influido por la experiencia, las expectativas y el contexto en el que se desarrolla. Por su parte, Chiavenato (2019) señala que la percepción es subjetiva, ya que depende de los valores, creencias y emociones de quien percibe, y esta subjetividad puede afectar la forma en que las personas interactúan con su entorno y toman decisiones.

En el contexto organizacional, la percepción es crucial porque las acciones y actitudes de los individuos no se basan únicamente en la realidad objetiva, sino en cómo interpretan esa realidad (Schermerhorn et al., 2017). Esto implica que las percepciones individuales pueden influir en el clima organizacional y en las relaciones interpersonales dentro de la institución.

2.2.9.1. Percepción de los docentes

La percepción de los docentes se refiere a cómo los profesores interpretan y valoran los diferentes aspectos de su entorno laboral, incluidos el liderazgo, las relaciones interpersonales, las condiciones de



trabajo y el clima organizacional. Según Hoy y Miskel (2018), la percepción de los docentes es un factor determinante en su nivel de compromiso, satisfacción y desempeño. Esta percepción está influida por sus experiencias previas, sus expectativas y los valores que comparten con la institución.

Robbins y Judge (2020) enfatizan que la percepción de los docentes puede variar considerablemente, incluso dentro de la misma organización, dependiendo de factores como la comunicación, el reconocimiento y el liderazgo. Por tanto, es esencial comprender cómo perciben los docentes el clima organizacional para identificar áreas de mejora y fortalecer el ambiente de trabajo.

2.2.9.2. Percepción de los docentes sobre el clima organizacional

El clima organizacional, que se refiere a las percepciones colectivas de los miembros de una organización con respecto a su entorno laboral, juega un papel crucial al influir en la motivación, la satisfacción laboral y el desempeño general de los docentes. Según Hoy y Miskel (2018), los docentes no solo interpretan el clima organizacional desde las políticas y prácticas formales, sino también desde las dinámicas informales, como la comunicación y las relaciones interpersonales.

Chiavenato (2019) señala que el clima organizacional se construye a partir de percepciones individuales que, al combinarse, forman una percepción colectiva. Estas percepciones se ven influenciadas por factores como el estilo de liderazgo, las oportunidades de desarrollo profesional y el nivel de apoyo recibido por parte de la dirección.



2.2.9.3. Impacto de la percepción de los docentes

La percepción de los docentes sobre el clima organizacional no solo afecta su satisfacción laboral, sino también su compromiso y efectividad en el aula. Según Hoy y Miskel (2018), un clima organizacional percibido como positivo fomenta el bienestar de los docentes, reduce el estrés laboral y mejora la calidad del proceso educativo. Por el contrario, percepciones negativas pueden llevar a una disminución de la motivación, el aumento del ausentismo y una menor colaboración entre los docentes.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. Comunicación formal

Los canales y métodos de comunicación oficiales establecidos por la institución educativa para compartir información.

La comunicación sirve como puente entre individuos, comunidades y países, pero no siempre logra el propósito previsto. En un entorno educativo, la comunicación ineficaz entre los educadores y otros miembros de la comunidad puede generar conflictos. Por ejemplo, los docentes podrían socavar las iniciativas introducidas por administradores que actúan de forma independiente, fomentando potencialmente sentimientos de insatisfacción. Disminución de la motivación entre los empleados (Coneo, 2020).

2.3.2. Comunicación informal

Intercambios regulares e informales entre compañeros de trabajo dentro de la institución educativa.



La información producida de esta manera no es oficial y puede o no pertenecer a las actividades de la institución. No obstante, ocurre de forma natural y depende en gran medida de cómo lo perciben los empleados. Este tipo de comunicación puede describirse como ambigua y desconcertante, ya que proviene de fuentes que pueden ser poco claras o de confiabilidad cuestionable (Lucen, 2021).

2.3.3. Reconocimiento

La evaluación y reconocimiento de los logros y aportes del personal educativo por parte de la organización.

La dedicación duradera del individuo a la organización se yuxtapone con el apoyo continuo de la organización al individuo, particularmente en forma de seguridad laboral. Una cultura de clan cultiva la unidad empleando un enfoque minucioso y profundo de socialización. Los miembros veteranos del clan actúan como guías y ejemplos para la generación más joven (Lucen, 2021).

2.3.4. Satisfacción laboral

El nivel de satisfacción y sensación de logro que los empleados sienten en su lugar de trabajo.

La satisfacción sirve como catalizador para mejorar el desempeño individual, actuando como un elemento de conexión entre las influencias personales, grupales y organizacionales y los resultados generales del desempeño. Además, la satisfacción del cliente es esencial para moldear la reputación y la calidad del servicio de la empresa, lo que genera ventajas tanto para las partes interesadas internas como para los clientes externos. Analizar los elementos que



afectan la satisfacción es esencial, ya que puede arrojar luz sobre diversas facetas del comportamiento organizacional, como el desempeño, la reputación corporativa y la calidad del servicio (Zeta et al., 2020).

2.3.5. Ambiente de trabajo

Los factores ambientales y mentales que influyen en la forma en que los empleados llevan a cabo sus responsabilidades diarias.

Es esencial reconocer y valorar las fortalezas y logros alcanzados, considerando también las necesidades específicas que cada individuo percibe respecto de su ambiente de trabajo, roles e interacciones con los demás. Este enfoque permitirá la evaluación, mejora o modificación de los componentes actuales dentro de la organización educativa (Gutierrez & Sánchez, 2022)

2.3.6. Desarrollo profesional

Las opciones y herramientas proporcionadas a los empleados para mejorar sus habilidades y progresar en sus carreras.

El desarrollo profesional se caracteriza por una combinación de conocimientos, habilidades, actitudes, comprensiones y rasgos cognitivos, socioemocionales y psicomotores que están interrelacionados para permitir que las personas participen de manera efectiva y significativa en actividades dentro de situaciones novedosas y desafiantes (López, 2021).

2.3.7. Colaboración

La capacidad de los individuos dentro de la organización educativa para colaborar eficazmente hacia objetivos compartidos.



En un entorno académico, la colaboración puede ocurrir entre diferentes miembros, adoptando formas verticales u horizontales dependiendo de sus roles o posiciones. También puede ocurrir de manera recíproca, caracterizada por asistencia y compensación mutuas. Por tanto, el trabajo en equipo entre sus miembros potencia el aprendizaje, ya que se entiende fundamentalmente como el intercambio y la asimilación de información y conocimientos, que se producen tanto de forma individual como colectiva (Ipinze & Sánchez, 2020).

2.3.8. Conflictos internos

El potencial de discordia y desacuerdos entre el profesorado y el personal de la institución educativa.

Los conflictos laborales surgen como resultado de que los docentes y directivos recién nombrados imponen sus puntos de vista y posturas. Estos desacuerdos surgen de las diversas perspectivas y enfoques de los miembros recién integrados del equipo educativo. En última instancia, se fomenta la motivación tanto extrínseca como intrínseca, vinculando la primera al reconocimiento externo del liderazgo y la segunda a la autoevaluación y dedicación de los docentes (Gutierrez & Sánchez, 2022).

2.3.9. Liderazgo

La capacidad de los líderes y directivos de la institución para inspirar, alentar y ayudar al personal educativo.

El liderazgo se ha convertido en un factor clave para transformar las dinámicas pedagógicas, sociales y de gestión, fomentando un enfoque colaborativo de la diversidad que cultiva entornos inclusivos. Otro aspecto



examinado tiene que ver con los mecanismos dentro de las políticas públicas que fomentan inadecuadamente una comunicación efectiva en las comunidades escolares, lo que lleva a respuestas equivocadas y resistentes hacia la autoridad (Córdova et al., 2021).

2.3.10. Estilo de liderazgo

Los líderes emplean una variedad de estilos en sus enfoques y prácticas para guiar y gestionar sus equipos. El liderazgo autocrático se caracteriza por la toma de decisiones unilateral sin participación del equipo, mientras que el liderazgo democrático promueve la participación activa de todos los miembros del equipo en el proceso de toma de decisiones. El liderazgo transformacional tiene como objetivo inspirar y energizar a las personas, mientras que el liderazgo de *laissez-faire* permite la toma de decisiones con poca supervisión. Por último, el liderazgo transaccional opera según un sistema de recompensas y consecuencias. El éxito de cada enfoque varía según el contexto, la naturaleza de las tareas y las características del equipo. Los líderes exitosos adaptan su enfoque para mejorar tanto el desempeño del equipo como la satisfacción general (Tarrillo et al., 2021).

2.3.11. Toma de decisiones

El método de elegir las soluciones más efectivas para abordar desafíos o cumplir metas dentro de una institución educativa.

El proceso de toma de decisiones se adhiere a principios sistemáticos, comenzando con el análisis y reconocimiento del tema en cuestión. Posteriormente, se elige la opción más adecuada para la necesidad identificada y luego se derivan conclusiones relevantes en función del contexto específico. Una responsabilidad clave de todo gerente, administrador o líder es tomar acciones



decisivas que impliquen elegir las opciones que mejor logren los objetivos deseados (Huerta, 2020).

2.3.12. Canales de comunicación

Los canales y técnicas empleadas para transmitir información dentro del establecimiento educativo.

Las vías de comunicación dentro de un entorno educativo comprenden métodos verbales como reuniones y conferencias, formatos escritos que incluyen boletines y correos electrónicos, así como medios digitales como plataformas de aprendizaje en línea y redes sociales. También se implementan técnicas como ayudas visuales, incluidas imágenes y videos, junto con métodos de interacción personal como tutoría y asesoramiento. La comunicación puede adquirir un tono formal, ejemplificado por memorandos y reuniones, o informal, como se ve en conversaciones casuales. Una integración completa de estos canales es crucial para lograr una comunicación efectiva dentro de la institución (Ipinze & Sánchez, 2020).

2.3.13. Retroalimentación

Un enfoque educativo impactante que mejora el desarrollo de habilidades de los estudiantes implica el uso de retroalimentación formativa. Esta práctica ayuda a remodelar los procesos de pensamiento y comportamiento de los estudiantes, reduciendo así la brecha entre su punto de partida y los resultados deseados. Del mismo modo, potencia la motivación por aprender, reforzando la autoestima del alumno. Además, ayuda al maestro a evaluar sus métodos de enseñanza, permitiendo ajustes que pueden mejorar su efectividad educativa (Bonifacio, 2023).

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

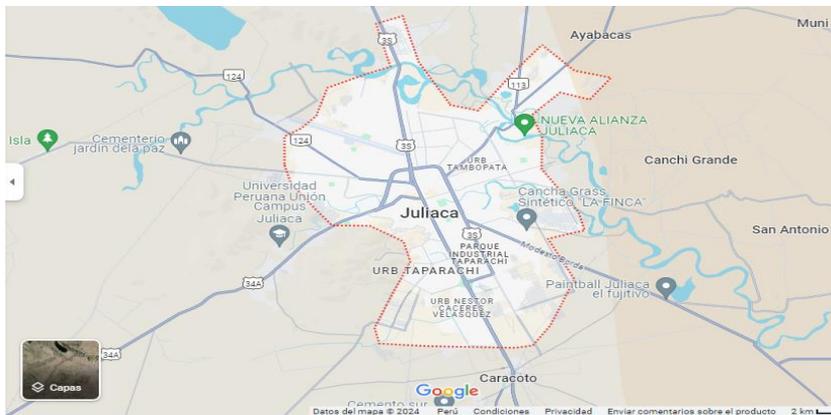
3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

La investigación se llevó a cabo en la institución educativa Secundaria San Martín de Juliaca, durante el año académico 2023. Esta institución es de vital importancia para diagnosticar el clima organizacional de los docentes. La ciudad de Juliaca se ubica en las siguientes coordenadas según Google Maps (2022):

Latitud: 15° 29' 55" S (15 grados, 29 minutos, 55 segundos al sur del ecuador) y
Longitud: 70° 08' 25" O (70 grados, 8 minutos, 25 segundos al oeste del meridiano).

Figura 1

Ubicación de la Ciudad de Juliaca



Nota: Google Maps (2022).

3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO

La investigación se llevó a cabo durante un período de aproximadamente quince meses. Durante siete meses se trabajó en la elaboración y mejora del proyecto, seguido de una fase de ejecución que abarcó cinco meses. Finalmente, se dedicaron tres meses al desarrollo del borrador y el informe final.



3.3. MATERIAL DE PROCEDENCIA DEL ESTUDIO

Los materiales utilizados en la investigación provinieron de dos fuentes distintas. Por un lado, se elaboraron internamente esquemas, figuras y tablas. Por otro lado, se consultaron diversas fuentes externas, como tesis, artículos y escalas, para respaldar la investigación. En cuanto a las técnicas e instrumentos empleados, se aplicaron y utilizaron los siguientes:

3.3.1. Técnica

Se aplicó la encuesta como técnica de recojo de información, para ello se acudió a los docentes pertenecientes a la muestra de estudio. Considerando que la encuesta es una técnica, considerada como un método cuantitativo cuyo fin es recopilar información (Hernández & Mendoza, 2018).

3.3.2. Instrumento

El instrumento que se utilizó en la investigación fue el cuestionario para obtener datos específicos y cuantificables sobre el clima organizacional de la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca desde la percepción de los docentes. Según Hernández et al. (2014), este instrumento es ideal para el estudio cuantitativo no experimental, ya que permite recolectar información de manera sistemática y estandarizada, evaluando uniformemente las dimensiones de comunicación, motivación, confianza y participación. La escala de respuesta clara facilita el análisis cuantitativo, esencial para un diagnóstico preciso. Además, al aplicarlo a todos los docentes nombrados, se garantiza una cobertura completa y representativa, proporcionando una base sólida para un diagnóstico detallado y fiable.

El instrumento en mención fue validado y confiabilizado por Moreno (2020), quien, a través de la V de Aiken, encontró una validez de contenido de 0,98, y a través del coeficiente de Alfa de Cronbach, encontró una confiabilidad de 0,90. Este instrumento también fue aplicado con algunas adaptaciones por Mendoza (2023). La escala que propuso Moreno (2020) fue: muy alto (5), alto (4), regular (3), bajo (2) y muy bajo (1); mientras que la escala propuesta por Mendoza (2023) fue: Muy bueno (4), bueno (3), regular (2), deficiente (1).

Tabla 1

Fiabilidad

Estadísticas de confiabilidad	
A. de Cronbach	N de elementos
,812	16

Nota. Datos SPSS v.24

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

3.4.1. Población

Se entiende que una población es un conjunto de personas, objetos u otros elementos, que responden a similares características y que concuerdan en algunas especificaciones (Hernández et al., 2014). La población de estudio está considerando que el factor común es el clima organizacional de la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca, 2023, son los docentes de la institución educativa de nivel secundario, provincia de San Román, distrito de Juliaca. La población fue de 34 docentes nombrados de nivel secundario, durante el año académico, 2023.



Tabla 2

Población de investigación

Género	Frecuencia	Porcentaje (%)
Mujeres	20	58.82
Varones	14	41.18
Total	34	100

Nota: Institución Educativa San Martín

3.4.2. Muestra

Una muestra es un subconjunto o porción de un universo o población a estudiar. En la actual investigación, los integrantes de la muestra tienen similares características (Hernández & Mendoza, 2018). Se trabajó con toda la población, es decir con 34 docentes nombrados; por lo tanto, la muestra fue no probabilística, debido a que no se usó la probabilidad para su hallazgo. Además, trabajar con la totalidad de los docentes nombrados garantiza una visión completa y detallada de la situación actual sin necesidad de generalizar a partir de una muestra.

3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO

Se realizó utilizando la estadística descriptiva, para que nos pueda proporcionar un resumen general de las respuestas, se utilizó medidas como media, mediana y desviación estándar. En el análisis se obtuvo las medidas de frecuencia de la variable clima organizacional y sus dimensiones para una estricta descripción por niveles. La variable en estudio y sus dimensiones tuvieron sus respectivas tablas y figuras de barra.

3.5.1. Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativa de tipo no experimental y diseño diagnóstico con una única aplicación (Charaja, 2018).



3.5.2. Tipo de investigación

La investigación se clasifica como no experimental, dado que se limitó a la observación y recopilación de datos sin intervenir en la variable única. Según Hernández et al. (2014), este tipo de investigación se centra en la descripción y observación de fenómenos sin alterar las variables involucradas.

3.5.3. Diseño de investigación

Se implementó un diseño transeccional en el estudio. Se eligió un diseño transeccional o transversal, ya que el instrumento de medición se aplicó en un único momento temporal, lo que implica un único punto en el tiempo para la recopilación de datos (Hernández & Mendoza, 2018).

3.6. PROCEDIMIENTO

- Se obtuvo la autorización para llevar a cabo la investigación mediante la utilización del instrumento específico.
- Los datos fueron recolectados a través de la aplicación del instrumento de investigación.
- Los datos recopilados fueron procesados utilizando Microsoft Excel como herramienta principal.
- La información recopilada en Excel fue transferida a SPSS versión 27 para llevar a cabo un análisis estadístico exhaustivo.
- Se crearon tablas que reflejan los resultados obtenidos durante el estudio.
- Se procedió a interpretar los resultados con el fin de describir y analizar los datos para obtener conclusiones relevantes para la investigación.



3.7. VARIABLES

Tabla 3

Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala	Instrumento
Clima organizacional	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación entre directivos y docentes • Comunicación entre docentes • Comunicación entre directivos y padres de familia • Comunicación entre docentes y estudiantes 		Cuestionario
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación del director hacia los docentes. • Motivación entre docentes • Reconocimiento del director al trabajo realizado de los docentes • Reconocimiento del trabajo entre docentes 	Muy bueno Bueno Regular Deficiente	
	Confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de confianza entre director y administrativo • Grado de confianza entre los docentes • Grado de sinceridad entre docentes • Sinceridad del director con los docentes 		
	Participación	<ul style="list-style-type: none"> • La participación de los docentes en las decisiones. • Nivel de participación de los docentes en las actividades del MINEDU • Nivel de participación del director • La participación de los padres de familia 		

Nota: Datos tomados de la matriz de consistencia



3.8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados se centró en la interpretación de las variables de estudio, en concordancia con los objetivos de investigación. Los datos obtenidos se procesaron en el SPSS

Para este estudio, se seleccionó las frecuencias y porcentajes, ya que se trata de una investigación descriptiva.

Tabla 4

La desviación estándar

Estadísticos descriptivos							
	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación	Varianza
Comunicación	34	20	5	25	14,89	2,351	6,020
Motivación	34	20	5	25	13,20	1,985	3,478
Confianza	34	20	5	25	10,14	2,124	4,124
Participación	34	20	5	25	13,65	1,985	3,356
N válido (por lista)	34						

Nota. SPSS

Para interpretar las desviaciones estándar de las diferentes dimensiones relacionadas, se deben analizar los valores y su significado en cuanto a la variabilidad. Para la dimensión comunicación con una desviación estándar 2,351 indica que existe una variabilidad moderada, los docentes no siguen un patrón completamente uniforme, indicando que la comunicación es el uso más adecuado de los docentes. Para la dimensión motivación 1,985 indicando una dispersión en la práctica de la motivación siendo más consistente en la existencia de la motivación. Para la dimensión confianza, 2,124 indicando una variabilidad moderada. Para la dimensión participación, 1,985 indicando una variabilidad dispersiva.



Tabla 5

La mediana y moda

		Estadísticos			
		D1	D2	D3	D4
N	Válido	34	34	34	34
	Perdidos	17	17	17	17
Media		14,89	13,20	10,14	13,65
Mediana		14,00	15,00	11,00	13,00
Moda		16	13	10	10
Desv. Desviación		2,351	1,985	2,124	1,985
Varianza		6,020	3,478	4,124	3,358
Rango		20	20	20	20
Mínimo		5	5	5	5
Máximo		25	25	25	25

Nota. SPSS.v24

La mediana y la moda de las diferentes dimensiones del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes. Para la dimensión: comunicación (mediana: 14,00 y moda: 16). La mediana indica que la mitad de los docentes practican la comunicación con una frecuencia mayor. La moda de 16 refleja que el valor más frecuente de la práctica comunicativa es 16, lo que indica que muchos docentes recurren frecuentemente a la comunicación como herramienta para interactuar con sus docentes. Para la dimensión: Motivación (mediana: 15.00 y moda: 13). Para la dimensión: Confianza (mediana: 11.00 y moda: 10). La mediana y la moda en esta dimensión es relativamente homogéneo entre docentes. y, para la dimensión: Participación (mediana: 13.00 y moda: 10). La mediana y la moda en esta dimensión es relativamente homogéneo entre docentes. En conclusión, la comunicación es el recurso más utilizado, por los docentes.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

Este capítulo expone los resultados de la investigación, abarcando la recolección de datos durante la fase de ejecución y su posterior procesamiento para sistematizar los resultados, conforme a los objetivos planteados en la investigación. Así, este capítulo incluye los resultados obtenidos en función de los objetivos generales y específicos, presentando hallazgos descriptivos mediante tablas de frecuencia y análisis estadísticos descriptivos. En segundo lugar, se presenta una discusión basada en un análisis comparativo entre los hallazgos y los resultados de estudios similares.

Es importante destacar que, dado que este estudio es de carácter descriptivo y se centra en una sola variable, no se emplearon pruebas de hipótesis. Por lo tanto, no se realizaron comparaciones ni se aplicaron modelos matemáticos para verificar hipótesis.

Por lo tanto, la investigación se centra en mostrar los resultados de frecuencias y porcentajes utilizando estadísticas descriptivas para comprender la naturaleza de las respuestas de cada ítem en relación con el clima organizacional y sus diversas dimensiones de estudio.

De manera análoga, la prueba de normalidad no se aplica en este contexto. No es necesario destacar la prueba de normalidad, dado que su relevancia se limita a escenarios en los que se requiere determinar la adecuación de un modelo matemático o diseño estadístico en investigaciones que involucran dos o más variables de estudio.

a) **OG: Resultados del nivel de clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca, 2023**

Tabla 6

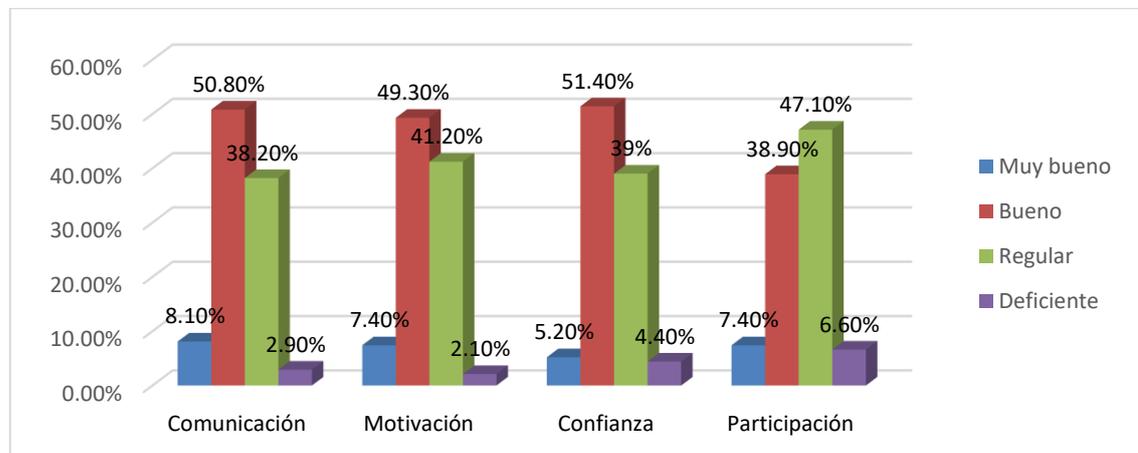
Resultados del clima organizacional IES San Martín Juliaca

Dimensiones	Muy bueno		Bueno		Regular		Deficiente		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Comunicación	2.75	8.1%	17.3	50.8%	13	38.2%	1	2.9%	34	100%
Motivación	2.5	7.4%	16.5	49.3%	14	41.2%	1	2.1%	34	100%
Confianza	1.8	5.2%	17.5	51.4%	13.3	39%	1.5	4.4%	34	100%
Participación	2.5	7.4%	13.2	38.9%	16	47.1%	2.3	6.6%	34	100%
Clima Organizacional	2.4	7%	16	47.6%	14.1	41.4%	1.5	4%	34	100%

Nota: Cuestionario sobre el Clima Organizacional

Figura 2

Resultados de las dimensiones del clima organizacional



Nota. Tabla 6

En la Tabla 6 y figura 2 se presentan los resultados del clima organizacional de la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca. Se observó que, de 34 docentes, el 47.6% percibe que el clima organizacional es Bueno, el 41.4% percibe que es regular, el 7% percibe que es muy bueno y solo el 4% percibe que es deficiente.



De lo descrito, se observa un predominio del 47.6% que percibe que existe un buen clima organizacional que favorece la comunicación, motivación, confianza y participación entre directivos y docentes, entre docentes, y entre docentes y estudiantes. Sin embargo, el alto porcentaje de docentes 41,4% que indican que percibe que el clima organizacional es regular, debe conducir a reflexionar y plantear actividades para fortalecer un adecuado clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca.

b) OE1: Resultados del clima organizacional respecto de la comunicación de los docentes en la Institución Educativa San Martín de Juliaca

Tabla 7

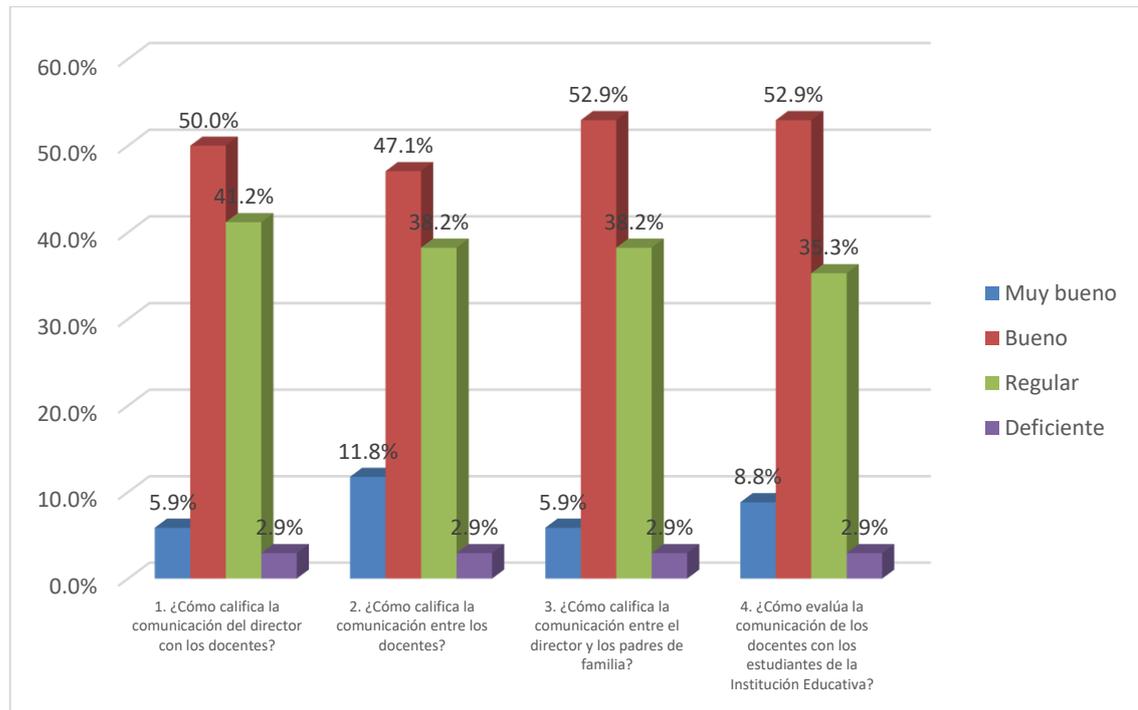
Resultados de la comunicación de los docentes

Ítem	Muy bueno		Bueno		Regular		Deficiente		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1. ¿Cómo califica la comunicación del director con los docentes?	2	5.9%	17	50.0%	14	41.2%	1	2.9%	34	100%
2. ¿Cómo califica la comunicación entre los docentes?	4	11.8%	16	47.1%	13	38.2%	1	2.9%	34	100%
3. ¿Cómo califica la comunicación entre el director y los padres de familia?	2	5.9%	18	52.9%	13	38.2%	1	2.9%	34	100%
4. ¿Cómo evalúa la comunicación de los docentes con los estudiantes de la Institución Educativa?	3	8.8%	18	52.9%	12	35.3%	1	2.9%	34	100%
Comunicación	2.75	8.1%	17.3	50.8%	13	38.2%	1	2.9%	34	100%

Nota: Cuestionario sobre el Clima Organizacional

Figura 3

Resultados de los ítems de la dimensión comunicación



Nota. Tabla 7

En la Tabla 7 y figura 3 se presentan los resultados de los ítems de la dimensión Comunicación en la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca. Se observa que en el ítem Comunicación del director con los docentes, el 50% percibe que existe una buena comunicación, el 41.2% percibe que existe una comunicación regular, el 5.9% percibe que existe una muy buena comunicación y solo el 2.9% asegura que percibe que la comunicación es deficiente.

En el ítem Comunicación entre los docentes, el 47.1% percibe que existe una buena comunicación, el 38.2% percibe que existe una comunicación regular, el 11.8% percibe que existe una muy buena comunicación y solo el 2.9% percibe que la comunicación es deficiente.

En el ítem Comunicación entre el director y los padres de familia, el 52.9% percibe que existe una buena comunicación, el 38.2% percibe que existe una comunicación



regular, el 5.9% percibe que existe una muy buena comunicación y solo el 2.9% percibe que la comunicación es deficiente.

En el ítem Comunicación de los docentes con los estudiantes, el 52.9% percibe que existe una buena comunicación, el 35,3% percibe que existe una comunicación regular, el 8.8% percibe que existe una muy buena comunicación y solo el 2.9% percibe que la comunicación es deficiente.

c) OE2: Resultados del clima organizacional respecto de la motivación docente de la Institución Educativa San Martín de Juliaca

Tabla 8

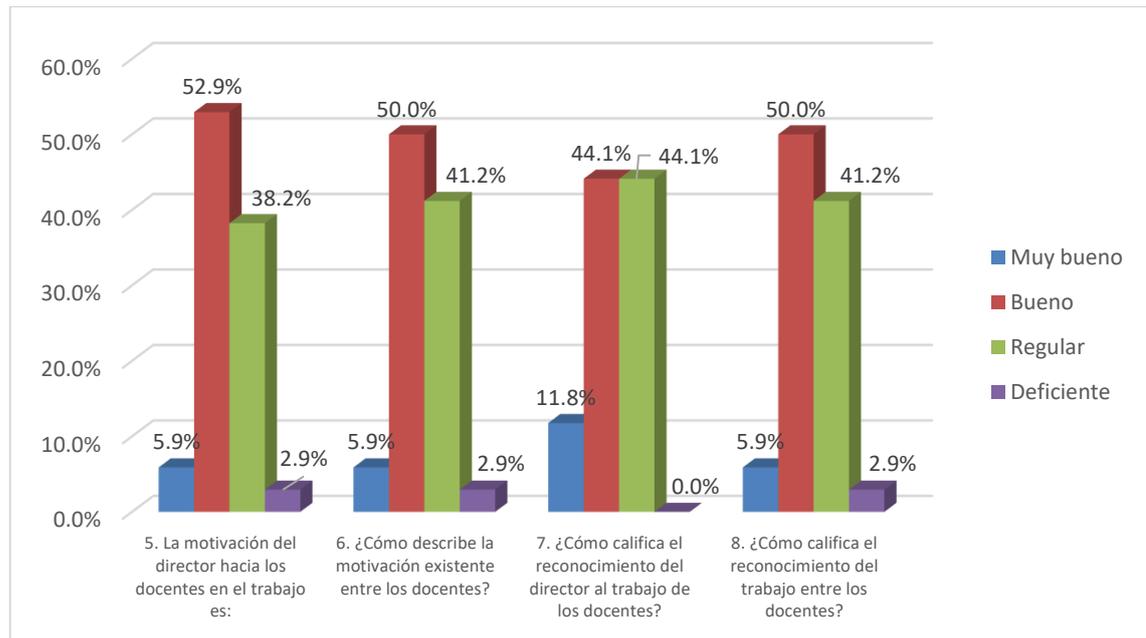
Resultados de la motivación docente

Ítem	Muy bueno		Bueno		Regular		Deficiente		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
5. La motivación del director hacia los docentes en el trabajo es:	2	5.9%	18	52.9%	13	38.2%	1	2.9%	34	100%
6. ¿Cómo describe la motivación existente entre los docentes?	2	5.9%	17	50.0%	14	41.2%	1	2.9%	34	100%
7. ¿Cómo califica el reconocimiento del director al trabajo de los docentes?	4	11.8%	15	44.1%	15	44.1%	0	0.0%	34	100%
8. ¿Cómo califica el reconocimiento del trabajo entre los docentes?	2	5.9%	17	50.0%	14	41.2%	1	2.9%	34	100%
Motivación	2.5	7.4%	16.5	49.3%	14	41.2%	1	2.1%	34	100%

Nota: Cuestionario sobre el Clima Organizacional

Figura 4

Resultados de los ítems de la dimensión motivación



Nota. Tabla 8

En la Tabla 8 y figura 4 se presentan los resultados de los ítems de la dimensión Motivación en la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca. Se observa que en el ítem La motivación del director hacia los docentes, el 52.9% percibe que existe una buena motivación, el 38.2% percibe que existe una motivación regular, el 5.9% percibe que existe una muy buena motivación y solo el 2.9% percibe que la motivación es deficiente.

En el ítem La motivación entre los docentes, el 50% percibe que existe una buena motivación, el 41.2% percibe que existe una motivación regular, el 5.9% percibe que existe una muy buena motivación y solo el 2.9% percibe que la motivación es deficiente.

En el ítem Reconocimiento del director al trabajo de los docentes, el 44.1% percibe que existe un buen reconocimiento, otro 44.1% percibe que existe un reconocimiento regular, el 5.9% percibe que existe un muy buen reconocimiento y solo el 2.9% percibe que el reconocimiento es deficiente.



En el ítem Reconocimiento del trabajo entre los docentes, el 50% percibe que existe un buen reconocimiento, otro 41.2% percibe que existe un reconocimiento regular, el 5.9% percibe que existe un muy buen reconocimiento y solo el 2,9% percibe que el reconocimiento es deficiente.

d) OE3: Resultados del clima organizacional respecto del nivel de confianza entre los docentes de la Institución Educativa San Martín de Juliaca

Tabla 9

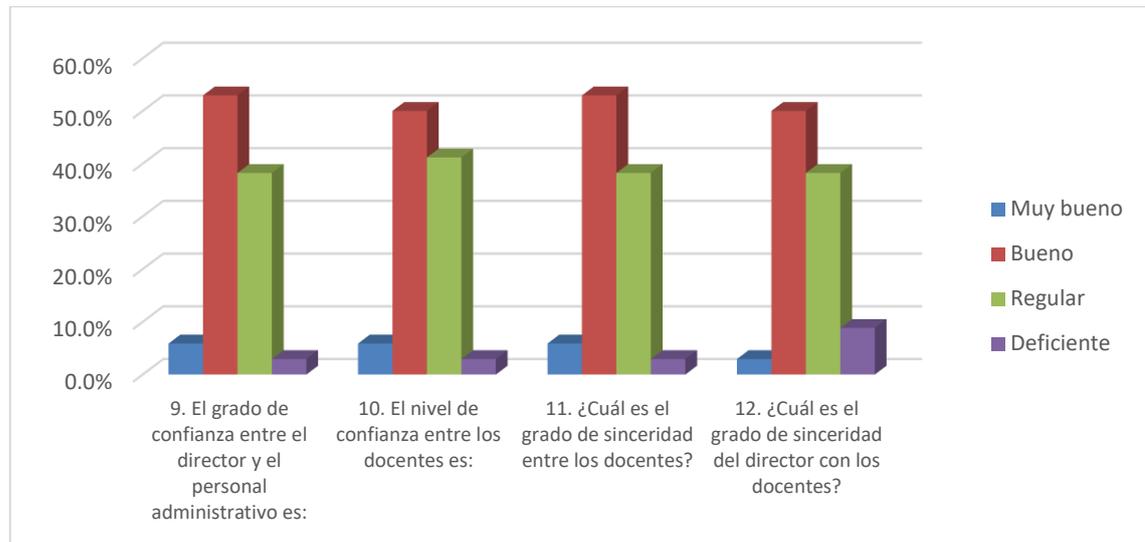
Resultados del nivel de confianza entre docentes

Ítem	Muy Bueno		Bueno		Regular		Deficiente		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
9. El grado de confianza entre el director y el personal administrativo es:	2	5.9%	18	52.9%	13	38.2%	1	2.9%	34	100%
10. El nivel de confianza entre los docentes es:	2	5.9%	17	50.0%	14	41.2%	1	2.9%	34	100%
11. ¿Cuál es el grado de sinceridad entre los docentes?	2	5.9%	18	52.9%	13	38.2%	1	2.9%	34	100%
12. ¿Cuál es el grado de sinceridad del director con los docentes?	1	2.9%	17	50.0%	13	38.2%	3	8.8%	34	100%
Confianza	1.8	5.2%	17.5	51.4%	13.3	39%	1.5	4.4%	34	100%

Nota: Cuestionario sobre el Clima Organizacional

Figura 5

Resultados de los ítems de la dimensión confianza



Nota. Tabla 9

En la Tabla 9 y figura 5 se presentan los resultados de los ítems de la dimensión Confianza en la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca. Se observa que en el ítem Grado de confianza entre el director y el personal administrativo, el 52.9% percibe que existe una buena confianza, el 38.2% percibe que existe una confianza regular, el 5.9% percibe que existe una muy buena confianza y solo el 2.9% percibe que la confianza es deficiente.

En el ítem Nivel de confianza entre los docentes, el 50% percibe que existe una buena confianza, el 41.2% percibe que existe una confianza regular, el 5.9% percibe que existe una muy buena confianza y solo el 2.9% percibe que la confianza es deficiente.

En el ítem Grado de sinceridad entre los docentes, el 52.9% percibe que existe una sinceridad de nivel bueno, el 38.2% percibe que existe una sinceridad de nivel regular, el 5.9% percibe que existe una muy buena sinceridad y solo el 2.9% percibe que la sinceridad es deficiente.



En el ítem Grado de sinceridad del director con los docentes, el 50% percibe que existe una sinceridad de nivel bueno, el 38.2% percibe que existe una sinceridad de nivel regular, el 2.9% percibe que existe una muy buena sinceridad y solo el 8.8% percibe que la sinceridad es deficiente.

e) **OE4: Resultados del clima organizacional respecto de la participación docente en la toma de decisiones en la Institución Educativa San Martín**

Tabla 10

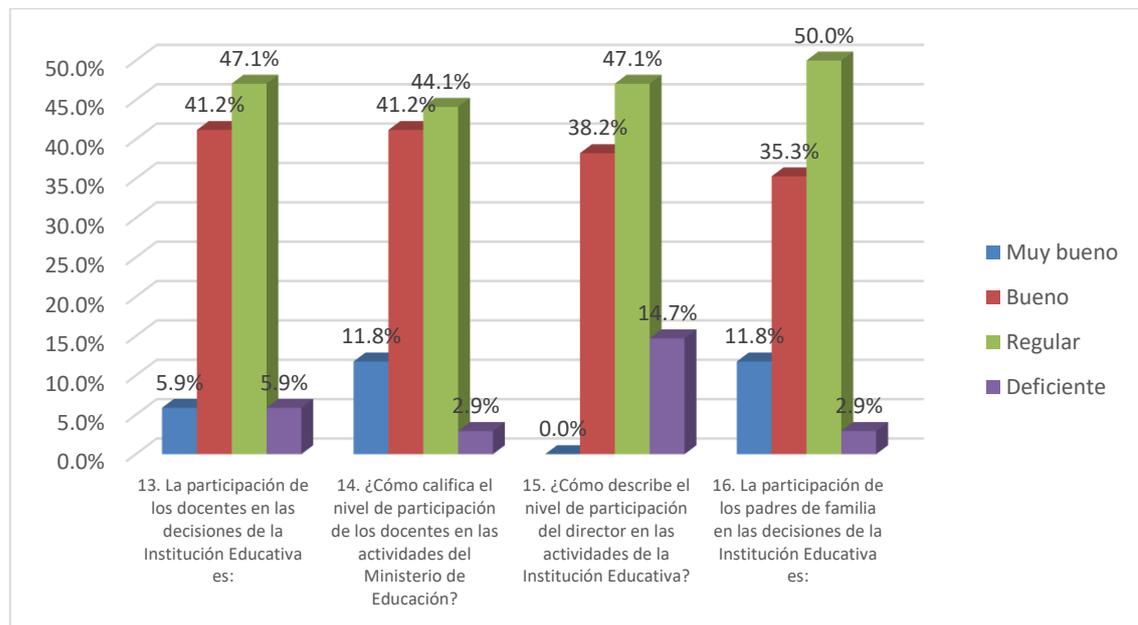
Resultados de la participación docente

Ítem	Muy bueno		Bueno		Regular		Deficiente		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
13. La participación de los docentes en las decisiones de la Institución Educativa es:	2	5.9%	14	41.2%	16	47.1%	2	5.9%	34	100%
14. ¿Cómo califica el nivel de participación de los docentes en las actividades del Ministerio de Educación?	4	11.8%	14	41.2%	15	44.1%	1	2.9%	34	100%
15. ¿Cómo describe el nivel de participación del director en las actividades de la Institución Educativa?	0	0.0%	13	38.2%	16	47.1%	5	14.7%	34	100%
16. La participación de los padres de familia en las decisiones de la Institución Educativa es:	4	11.8%	12	35.3%	17	50.0%	1	2.9%	34	100%
Participación	2.5	7.4%	13.2	38.9%	16	47.1%	2.3	6.6%	34	100%

Nota: Cuestionario sobre el Clima Organizacional

Figura 6

Resultados de los ítems de la dimensión participación



Nota. Tabla 10

En la Tabla 10 y figura 6 se presentan los resultados de los ítems de la dimensión Participación en la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca. Se observa que en el ítem Participación de los docentes en las decisiones de la Institución Educativa, el 47.1% percibe que existe una participación regular, el 41.2% percibe que existe una buena participación, el 5.9% percibe que existe una muy buena participación y otro 5.9% percibe que la participación es deficiente.

En el ítem Participación de los docentes en las actividades del Ministerio de Educación, el 44.1% percibe que existe una participación regular, el 41.2% percibe que existe una buena participación, el 11.8% percibe que existe una muy buena participación y otro 2.9% percibe que la participación es deficiente.

En el ítem Participación del director en las actividades de la Institución Educativa, el 47.1% percibe que existe una participación regular, el 38.2% percibe que existe una buena participación y el 14.7% percibe que la participación es deficiente.



En el ítem Participación de los padres de familia en las decisiones de la Institución Educativa, el 50% percibe que existe una participación regular, el 35.3% percibe que existe una buena participación, el 11.8% percibe que existe una muy buena participación y otro 2.9% percibe que la participación es deficiente.

4.2. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en relación al objetivo general, muestran el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca, de 34 docentes, el 47.6% señaló que tiene una percepción del clima organizacional como bueno, el 41.4% como regular, el 7% como muy bueno y solo el 4% como deficiente. Estos datos indican que un alto porcentaje de docentes percibe el clima organizacional positivamente, lo que favorece la comunicación, motivación, confianza y participación entre directivos, docentes y estudiantes. Sin embargo, el alto porcentaje de docentes 41.4% que consideran el clima organizacional regular indica la necesidad de implementar medidas para fortalecerlo. Comparando con otros estudios, Mendoza (2023) encontró resultados casi similares, ya que el 50% de los docentes calificó el clima organizacional como positivo, destacándose la comunicación, motivación y confianza dentro de la institución. Estos resultados son aproximadamente semejantes con los hallazgos en la Institución Educativa San Martín de Juliaca, donde también se observa una percepción general positiva, aunque con una mayor necesidad de mejora en el aspecto participativo de los docentes y padres de familia respecto de la toma de decisiones sobre la institución.

En lo concerniente objetivo específico 1, el nivel de comunicación que se fomenta en la Institución Educativa San Martín de Juliaca, el 50.8% señala que se percibe una buena comunicación, otro 38.2% como regular, el 8.1% como muy buena y solo el 2.9%



como deficiente. Entonces, predominantemente, se considera a la comunicación como buena y regular. En comparación, en el estudio de Mendoza (2023) se encontró una valoración altamente positiva de la comunicación, indicando una mayor uniformidad y eficacia en este aspecto. Así también en ese ámbito de estudio concuerda con Martínez, A., & Rivera, S. (2022). En su investigación, cuyo objetivo fue examinar cómo las dimensiones de comunicación afectan el clima organizacional en instituciones educativas de América Latina. Donde se identificó que una comunicación efectiva se correlaciona positivamente con un clima organizacional saludable. Por lo tanto, la mejora de la comunicación en las instituciones educativas podría potenciar un mejor clima organizacional. También los resultados sobre la comunicación, concuerda con González, M. (2020), quien evaluó la comunicación interna y su impacto en el clima organizacional en escuelas de Cusco. Cuyo resultado muestran que una comunicación efectiva contribuye a un mejor clima organizacional. Por lo tanto, es prioridad mejorar la comunicación para el desarrollo de un clima organizacional positivo en las escuelas. Por último, según Mendoza, R. (2022), quien analizó la efectividad de la comunicación interna en el clima organizacional de escuelas de Juliaca, encontró que, una comunicación clara y efectiva mejora significativamente el clima organizacional. Por lo tanto, la mejora de la comunicación interna es vital para crear un clima organizacional favorable.

En lo concerniente objetivo específico 2, el nivel de motivación en la Institución Educativa San Martín de Juliaca, el 49.3% calificó que percibe la motivación como buena, el 41.2% como regular, el 7.4% como muy buena y solo el 2.1% como deficiente. Aunque predomina una percepción de buena motivación, el elevado porcentaje que la califica como regular resalta la necesidad de implementar medidas para mejorarla. Al respecto, se tiene resultados semejantes, en el estudio de Mendoza (2023) se encontró que la motivación fue altamente valorada. Los resultados concuerdan con Ndlovu, T., & Moyo,



J. (2023) al analizar la relación entre la motivación de los docentes y el clima organizacional en escuelas de África. Encontrando resultados donde, un clima organizacional positivo está relacionado con una mayor motivación entre los docentes, lo que a su vez influye en la calidad educativa. Por lo tanto, al mejorar el clima organizacional es fundamental para fomentar la motivación docente y mejorar la calidad de la educación. En la misma línea también se encuentra el estudio de Ramos, L. (2021) quien analiza el clima organizacional y su influencia en la motivación de los docentes en escuelas rurales, el investigador en su estudio identificó que un clima organizacional adecuado incrementa la motivación y el compromiso de los docentes en áreas rurales, concluyendo que, que la mejora del clima organizacional es fundamental para aumentar la motivación docente en escuelas rurales. También López, A. (2023), en su investigación evalúa el clima organizacional en la Institución Educativa San Martín de Juliaca y su impacto en la motivación docente, quien observo que, un clima organizacional positivo contribuye a la motivación y satisfacción laboral de los docentes. concluyendo que, es esencial fomentar un buen clima organizacional para mejorar la motivación de los docentes en la institución. Por último, en la investigación de Torres, M. (2021) evalúa la relación entre la motivación de los docentes y el clima organizacional en instituciones educativas de Juliaca, el autor encontró que, un clima organizacional positivo está fuertemente asociado con la motivación docente. Por ende, es crucial para incrementar la motivación de los docentes en Juliaca.

Respecto al objetivo específico 3, el nivel de confianza entre los docentes, trabajadores administrativos y directivos de la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca, el 51.4% calificó que percibe la confianza como buena, el 39% como regular, el 5.2% como muy buena y el otro 4.4% como deficiente. Al respecto, en el estudio de Mendoza (2023), se encontró que la confianza también fue valorada



positivamente, indicando una similitud en la percepción, pero con una mayor necesidad de fortalecimiento en la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca. En ese mismo sentido, Ortega, P. (2022) quien analiza la relación entre la confianza en la dirección y el clima organizacional en instituciones educativas. En el estudio encontró que una alta confianza en la dirección escolar está relacionada con un clima organizacional positivo. Por lo tanto, la confianza en la dirección es un factor clave para fomentar un buen clima organizacional en las escuelas. Además, Castro, L. (2023), sobre la dimensión confianza también analiza el impacto de la confianza y la participación en el clima organizacional en la I.E. San Martín, quien evidencia en sus resultados que, la confianza y participación activa de los docentes mejoran significativamente el clima organizacional. Por ende, es necesario fomentar la confianza y participación es esencial para un clima organizacional positivo.

En lo concerniente al objetivo específico 4, el nivel de participación en la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca, el 47.1% calificó que percibe la participación como regular, el 38.9% como buena, el 7.4% como muy buena y el 6.6% como deficiente. La predominancia de una participación regular resalta la necesidad de incrementar el compromiso y la identidad institucional para mejorarla. Estos resultados se contraponen a los hallazgos encontrados por Mendoza (2023), ya que encontraron que la participación fue valorada positivamente. Respecto a la participación Salas, D. (2023) en su investigación también examina cómo la participación de los docentes en la toma de decisiones influye en el clima organizacional, resaltando que, la participación activa de los docentes se relaciona con un clima organizacional más positivo. Por ende, la participación docente es esencial para mejorar el clima organizacional en las escuelas.



V. CONCLUSIONES

PRIMERA: El clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca, 2023, desde la percepción de los docentes es bueno. Se observó un predominio del 47.6% que señala que existe un buen clima organizacional que favorece la comunicación, motivación, confianza y participación entre directivos, docentes y estudiantes.

SEGUNDA: El nivel de comunicación que se fomenta en la Institución Educativa San Martín de Juliaca durante el periodo académico 2023, desde la percepción de los docentes, es bueno. Se observó un resultado del 50.8% que señala que existe una buena comunicación; asimismo, se tiene otro 38.2% quienes señalan que existe una comunicación regular. Estos resultados indican que se debe plantear actividades para fortalecer una adecuada comunicación

TERCERA: El nivel de motivación que se promueve, según la percepción de los docentes de la Institución Educativa San Martín de Juliaca, 2023 es bueno. Se observó un predominio del 49.3% que señala que existe una buena motivación del director a los docentes, entre los docentes, reconocimiento del director al trabajo de los docentes y el reconocimiento del trabajo entre los docentes. Sin embargo, al observar el alto porcentaje de la escala regular, se plantea ejecutar actividades para fortalecer una adecuada motivación.

CUARTA: El nivel de confianza que caracteriza las relaciones interpersonales entre los docentes, trabajadores administrativos y directivos de la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca. 2023, desde la percepción de los docentes, es bueno. Se observó un predominio del 51.4% que señala



que existe una confianza buena del director a los docentes y entre los docentes; asimismo, una sinceridad buena del director a los docentes y entre los docentes. No obstante, al observar el alto porcentaje de la escala regular, se plantea ejecutar actividades para fortalecer una adecuada confianza.

QUINTA: El nivel de participación que caracteriza las relaciones interpersonales entre los docentes, trabajadores administrativos y directivos de la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca. 2023, desde la percepción de los docentes, es regular. Se observó un predominio del 47,1% que señala que existe una participación regular del director, docentes y padres de familia en la institución educativa; esta situación es muestra de que se debe fortalecer la participación mediante la sensibilización y compromiso.



VI. RECOMENDACIONES

PRIMERA: A los docentes de las instituciones de nivel secundario, a los directivos de la UGEL San Román, a los investigadores de la Universidad Nacional del Altiplano, se les recomienda implementar talleres y actividades de desarrollo profesional enfocados en habilidades de comunicación efectiva. Esto incluye la creación de canales de comunicación claros y accesibles entre directivos, docentes y estudiantes, para asegurar que todos los miembros de la institución puedan expresar sus inquietudes y sugerencias de manera constructiva.

SEGUNDA: A los docentes de las instituciones de nivel secundario, a los directivos de la UGEL San Román, a los investigadores de la Universidad Nacional del Altiplano, se les sugiere establecer un programa de reconocimiento y estímulos para destacar y celebrar los logros y el esfuerzo de los docentes. Además, se pueden realizar encuestas periódicas para evaluar el impacto de estas estrategias y ajustar las prácticas según sea necesario.

TERCERA: A los docentes de las instituciones de nivel secundario, a los directivos de la UGEL San Román, a los investigadores de la Universidad Nacional del Altiplano, es recomendable llevar a cabo actividades de construcción de confianza, como sesiones de team-building y encuentros regulares entre docentes y directivos, para fomentar relaciones más abiertas y colaborativas.

CUARTA: A los docentes de las instituciones de nivel secundario, a los directivos de la UGEL San Román, a los investigadores de la Universidad Nacional del Altiplano, se les recomienda organizar reuniones y talleres que promuevan



la participación de padres, docentes y directivos, y establecer mecanismos para involucrar a los padres en el proceso educativo y en la toma de decisiones.

QUINTA: A los docentes de las instituciones de nivel secundario, a los directivos de la UGEL San Román, a los investigadores de la Universidad Nacional del Altiplano, es recomendable desarrollar programas de capacitación continua para todos los miembros de la institución. Estos programas deben enfocarse en mejorar habilidades en comunicación, motivación, y relaciones interpersonales, y ser ajustados en función de los resultados de evaluaciones periódicas para asegurar que respondan a las necesidades reales de la institución.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass, B. M. (2020). *Liderazgo transformacional*. Lawrence Elbaum Associating.
- Bonifacio, G. (2023). *Retroalimentación y motivación escolar en estudiantes de 2do de secundaria de una institución educativa de Combapata, Cusco 2022*. Universidad Cesar Vallejo.
- Castro, L. (2023). Confianza, Participación y Clima Organizacional en la I.E. San Martín de Juliaca. *Revista de Educación Local*, 1(3), 87-99.
- Charaja, F. (2018). *El MAPIC en la metodología de investigación* (Sagitario (ed.)). <https://scholar.google.com/citations?user=ZWaWwhMAAAAJ&hl=es>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill.
- Clavijo, M. (2023). El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 9499–9510. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6050 El
- Coneo, L. (2020). *Nivel De Comunicación Asertiva Docente Frente A La Mejora Convivencial* (Vol. 21, Issue 1). Universidad de la Costa.
- Córdova, E., Rojas, I., & Marín, S. (2021). *El Liderazgo Directivo De Las Instituciones Educativas: Una Revisión Bi- Bibliográfica*, 3(2), 1–6.
- Cuchuirumi, M., & Rodríguez, M. (2021). *Riesgo psicosocial intralaboral y clima organizacional en una organización estatal agrícola* [Universidad San Agustín de Arequipa]. <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ac69c22f-45ba-4189-9896-d79081efc8cd/content>
- Cuenca, R., & Urrutia, C. (2019). Explorando las brechas de desigualdad educativa en el Perú. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 24(81), 431–461. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-



66662019000200431

- Daza, A., Beltrán, L., & Silva, W. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1), 65–76. <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>
- Davis, K., Newstrom, W., & Agea, A. E. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo*.
- Fernández, J. (2022). Clima Organizacional y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de Lima. *Revista Peruana de Educación*, 12(1), 78-92.
- González, M. (2020). Comunicación y Clima Organizacional en Instituciones Educativas de Cusco. *Revista de Ciencias de la Educación*, 14(3), 101-115.
- GoogleMaps. (2022). *Mapa de la Institución Educativa Secundaria de Aplicación José Carlos Mariátegui*.
- Gutierrez, E., & Sánchez, A. (2022). Clima escolar y trabajo colegiado en una modalidad virtual en una institución educativa pública. *Revista de Estudios y Experiencias En Educación*, 21(45), 1–15. <https://doi.org/10.21703/0718-5162.v21.n45.2022.009>
- Hernández, R, Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Hernández, Roberto, & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las tres rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. In Mc Graw Hill (Vol. 1, Issue Mexico). http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2018). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. McGraw-Hill Education.
- Huerta, H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Saber Servir: Revista de La Escuela Nacional de Administración Pública*, 3(3), 1–8. <https://doi.org/10.54774/ss.2020.03.09>



- Ipinze, D., & Sánchez, A. (2020). Aprendizaje en equipo entre docentes en una institución educativa privada tecnológica en Lima. *Revista Entramados. Educación y Sociedad*, 7(7), 1–13.
- Johnson, R., & Smith, T. (2020). Organizational Climate and Teacher Job Satisfaction: A European Perspective. *Educational Research and Reviews*, 15(3), 45-59.
- Kim, H., & Park, J. (2021). Organizational Climate and Teacher Retention in Asian Educational Institutions. *Asia Pacific Education Review*, 22(2), 135-148.
- López, S. (2021). *Competencias TIC para el desarrollo profesional docente*. 11, 1–16.
- López, A. (2023). Clima Organizacional y Motivación en la I.E. San Martín de Juliaca. *Revista de Educación y Desarrollo Local*. 4(1), 34-47.
- Lucen, C. (2021). *Influencia de la comunicación interna y la cultura organizacional en una institución educativa 2021*. Universidad Continental.
- Márquez, J., & Cardoso, D. (2022). El clima organizacional y su influencia en colaboradores en una universidad mexicana. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 13(25).
<https://doi.org/10.23913/ride.v13i25.1324>
- Martínez, A., & Rivera, S. (2022). *Communication and Organizational Climate in Latin American Educational Institutions*. *International Journal of Educational Management*, 36(3), 389-405.
- Mena, K. (2021). *Clima Organizacional en Empresas Públicas: Una Revisión Sistemática* [Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/66051/Mena_RKJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mendoza, H. (2023). *Clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria Agropecuario Yajchata Azángaro* [Universidad Nacional del Altiplano].
http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7104/Molleapaza_Mamani_Joel_Neftali.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mendoza, J., Burbano, V., & Mendoza, H. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en



- Tunja (Colombia). *Información Tecnológica*, 33(6), 157–166.
<https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000600157>
- Mendoza, R. (2022). Comunicación y Clima Organizacional en Escuelas de Juliaca. *Revista de Ciencias de la Educación de Juliaca*, 3(2), 58-72.
- Ministerio de Educación. (2014a). *Marco de buen desempeño del directivo* (Minedu (ed.); Primera).
http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de Educación. (2014b). *Marco del Buen Desempeño Docente. Para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes*.
<http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Moreno, C. (2020). *Clima organizacional y desempeño docente en una Institución Educativa de Gestión Pública de la provincia de Huaraz* [Universidad Señor de Sipán].
[https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7423/Crispulo Moreno Andahua.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7423/Crispulo%20Moreno%20Andahua.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ndlovu, T., & Moyo, J. (2023). Teacher Motivation and Organizational Climate in African Schools. *African Journal of Educational Studies*, 5(1), 22-34.
- Ochochoque, J. (2022). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes del nivel secundario de las instituciones educativas del distrito de Putina, Puno* [Universidad Nacional del Altiplano].
http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7104/Molleapaza_Mamani_Joel_Neftali.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ore, B., & Ore, E. (2020). *Clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa N° 38867/MX - P "Miraflores" - Ayacucho*. Universidad Nacional San Agustín de Arequipa.
- Ortega, P. (2022). *Confianza y Clima Organizacional en Docentes de Perú*. *Educación y Sociedad*, 18(2), 89-104.
- Pérez, A. (2019). El clima organizacional en instituciones educativas y su influencia en



- el desempeño docente. *Revista Iberoamericana de Educación*, 82(2), 45-63.
- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). Clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>
- Prada, R., Rueda, M., & Ocampo, P. (2020). Clima de trabajo y su relación con la productividad laboral en empresas de tecnología. *Espacios*, 41(45), 57-75. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n45p06>
- Ramos, L. (2021). *Clima Organizacional y Motivación en Escuelas Rurales de Perú*. Educación Rural, 15(2), 55-70.
- Rivero, R. (2024). La administración pública y el derecho al futuro. *Bio Administración Pública*, 1(2), 4-6. <https://tinyurl.com/27cm7fqj>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Salas, D. (2023). Participación y Clima Organizacional en Educación Secundaria. *Revista de Investigación Educativa*, 16(4), 123-139.
- Schermerhorn R., Osborn, N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2017). *Organizational behavior*. John Wiley & Sons.
- Tarrillo, E., Graus, L., Vela, L., León, C., Merino, I., & Panche, O. (2021). Estilos de liderazgo y gestión administrativa en directores de instituciones educativas públicas en el norte del Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 1-17. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.611
- Taza, F. (2023). *Clima organizacional en el compromiso laboral docente de la Institución Educativa Secundaria Nuestra Señora de Alta Gracia de Ayaviri - Puno, 2022* [Universidad Nacional del Altiplano]. <https://tinyurl.com/29dnf8rd>
- Thompson, L. (2019). The Impact of School Organizational Climate on Student Achievement in Secondary Schools. *Journal of Educational*, 111(1), 12-25.
- Torres, M. (2021). Motivación y Clima Organizacional en Instituciones Educativas de



Juliaca. *Investigación Educativa en Juliaca*, 2(1), 45-60.

Vilca, L. (2024). *Nivel del Síndrome del Fomo de los estudiantes de la Institución Educativa Secundaria “San Martín” de la ciudad de Juliaca, Región Puno.*

[Universidad Nacional del Altiplano].

<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/21289>

Villanueva, E. (2022). Clima Organizacional y Rendimiento Docente en Escuelas Primarias de Juliaca. *Revista de Investigación Educativa de Juliaca*, 5(2), 33-49.

Zeta, A., Benites, C., Jiménez, R., & Abanto, L. (2020). *Clima organizacional y liderazgo de servicio como antecedente de la satisfacción laboral en una institución educativa rural.* 1–10.



ANEXOS

ANEXO 1. Matriz de consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
¿Cómo es el clima organizacional en la institución educativa Secundaria San Martín de Juliaca, 2023?	Describir cómo es el clima organizacional desde la percepción de los docentes en la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca, 2023	Clima organizacional	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación entre directivos y docentes Comunicación entre docentes Comunicación entre directivos y padres de familia Comunicación entre docentes y estudiantes. 	<p>Tipo: El enfoque de investigación es cuantitativo y el tipo de investigación es el no experimental o descriptivo.</p> <p>Diseño: Diagnóstico o descriptivo.</p> <p>Población y Muestra: La población y muestra que se tomará en el presente trabajo de investigación, es de tipo no probabilístico con la técnica de muestreo intencional ; estará constituida por la totalidad de docentes nombrados de la Institución Educativa Secundaria "San Martín" del distrito de Juliaca.</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>– ¿Cómo es el clima organizacional respecto de la comunicación en la Institución Educativa San Martín?</p> <p>– ¿Cómo es el clima organizacional respecto de la motivación en la Institución Educativa San Martín?</p> <p>– ¿Cómo es el clima organizacional respecto del nivel de confianza entre docentes, trabajadores administrativos y directivos en la Institución Educativa San Martín?</p> <p>– ¿Cómo es el clima organizacional respecto de la participación de los docentes en la toma de decisiones en la Institución Educativa San Martín?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>– Identificar cómo es el clima organizacional respecto de la comunicación desde la percepción de los docentes en la Institución educativa San Martín.</p> <p>– Identificar cómo es el clima organizacional respecto de la motivación desde la percepción de los docentes de la Institución Educativa San Martín.</p> <p>– Identificar cómo es el clima organizacional respecto del nivel de confianza entre los docentes, trabajadores administrativos y directivos desde la percepción de los docentes de la institución Educativa San Martín.</p> <p>– Identificar cómo es el clima organizacional respecto de la participación de los docentes en la toma de decisiones desde la percepción de los docentes en la Institución Educativa San Martín.</p>		Motivación	<ul style="list-style-type: none"> Motivación del director hacia los docentes. Motivación entre docentes Reconocimiento del director al trabajo realizado de los docentes Reconocimiento del trabajo entre docentes 	
			Confianza	<ul style="list-style-type: none"> Grado de confianza entre director y administrativo Grado de confianza entre los docentes Grado de sinceridad entre docentes Sinceridad del director con los docentes 	
			Participación	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de participación de los docentes en las decisiones institucionales Nivel de participación de los docentes en actividades exteriores 	



ANEXO 2. Cuestionario de Clima Organizacional

Parte informativa

- 1.1. IES.....
1.2. Área curricular
1.3. Fecha de encuesta

Estimado docente, solicito su apoyo para la resolución del siguiente cuestionario sobre el Clima Organizacional de su prestigiosa Institución Educativa en la cual usted labora. Para lo cual lea detenidamente cada uno de los enunciados; luego marque con una (X) la alternativa que considere más apropiada, de acuerdo a los ítems que se muestran en la parte superior del cuadro.

Gracias por su colaboración.

	ENUNCIADOS	ITEMS			
		Muy bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Deficiente (1)
Comunicación	1. ¿Cómo califica la comunicación del director con los docentes?				
	2. ¿Cómo califica la comunicación entre los docentes?				
	3. ¿Cómo califica la comunicación entre el director y los padres de familia?				
	4. ¿Cómo evalúa la comunicación de los docentes con los estudiantes de la Institución Educativa?				
Motivación	5. La motivación del director hacia los docentes en el trabajo es:				
	6. ¿Cómo describe la motivación existente entre los docentes?				
	7. ¿Cómo califica el reconocimiento del director al trabajo de los docentes?				
	8. ¿Cómo califica el reconocimiento del trabajo entre los docentes?				
Confianza	9. El grado de confianza entre el director y el personal administrativo es:				
	10. El nivel de confianza entre los docentes es:				
	11. ¿Cuál es el grado de sinceridad entre los docentes?				
	12. ¿Cuál es el grado de sinceridad del director con los docentes?				
Participación	13. La participación de los docentes en las decisiones de la Institución Educativa es:				
	14. ¿Cómo califica el nivel de participación de los docentes en las actividades del Ministerio de Educación?				



15. ¿Cómo describe el nivel de participación del director en las actividades de la Institución Educativa?				
16. La participación de los padres de familia en las decisiones de la Institución Educativa es:				

Nota. El instrumento sobre el clima organizacional fue adaptado de Moreno (2018).



ANEXO 3. Base de datos del Clima Organizacional

DOCENTES	Comunicación				Motivación				Confianza				Participación			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4
4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
20	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2
21	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
29	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
31	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2
33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2
34	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1



ANEXO 4. Instrumento de validación

VALIDACIÓN MEDIANTE OPINIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES			
APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO, INSTITUCIÓN DONDE LABORA	NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	AUTOR DEL INSTRUMENTO
PARI MENDOZA DERLY	DOCENTE, UNA PUNO	Encuesta	Hernán German Apaza Apaza
TÍTULO: Clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca en el 2023			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE (00-20%)		BAJA (21-40%)				REGULAR (41-60%)				BUENA (61-80%)				EXCELENTE (81-100%)					
		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado															80					
2. OBJETIVIDAD	Está expresado con conductas observables																		89		
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación																		85		
4. ORGANIZACIÓN	Existe un constructo lógico en los ítems																		81		
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad																80				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos trazados																		85		
7. CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos																		81		
8. COHERENCIA	Entre hipótesis dimensiones e indicadores																		80		
9. METODOLOGÍA	Cumple con los lineamientos metodológicos																		78		
10. PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la ciencia																			87	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Es PERTINENTE

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 83%

PUNO, 25 DE OCTUBRE 2023	41756455	 Derly Pari Mendoza Mg. en Cs. Educación	958256697
LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	TELÉFONO



VALIDACIÓN MEDIANTE OPINIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES			
APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO, INSTITUCIÓN DONDE LABORA	NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	AUTOR DEL INSTRUMENTO
Rodriguez Linares Luis Abel	Docente, Departamento Academico de Huancayo	Encuesta	Hernan Gomez Agaza Agaza
TITULO: Clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Secundaria San Martin de Juliaca en el 2023			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE (00-20%)		BAJA (21-40%)				REGULAR (41-60%)				BUENA (61-80%)				EXCELENTE (81-100%)						
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																				91	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado con conductas observables																					87
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación																					80
4. ORGANIZACIÓN	Existe un constructo lógico en los ítems																					79
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad																					84
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos tratados																					88
7. CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos																					76
8. COHERENCIA	Entre hipótesis, dimensiones e indicadores																					80
9. METODOLOGÍA	Cumple con los lineamientos metodológicos																					82
10. PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la ciencia																					72

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: *Es pertinente*

IV. PROMEDIO DE VALORACION: *82.2%*

<i>Puno, 27</i>			
<i>De Octubre 2023</i>	<i>43529889</i>	<i>Luis Abel Rodriguez Linares</i> DOCENTE UNA - PUNO	<i>979173638</i>
LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	TELÉFONO



VALIDACIÓN MEDIANTE OPINIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES			
APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO, INSTITUCIÓN DONDE LABORA	NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	AUTOR DEL INSTRUMENTO
Hilasaca Machaca Alexander Wilber	Docente del Departamento Académico de Humanidades	Encuestas	Hernán Garmazo Aguiar Aguiar
TÍTULO: Clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Secundaria San Martín de Juliaca en el 2023			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE (00-20%)		BAJA (21-40%)				REGULAR (41-60%)				BUENA (61-80%)				EXCELENTE (81-100%)					
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																			87	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado con conductas observables																			90	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación																			91	
4. ORGANIZACIÓN	Existe un constructo lógico en los ítems														76						
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad																			81	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos trazados																			90	
7. CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referencias bibliográficas														73						
8. COHERENCIA	Entre hipótesis, dimensiones, e indicadores																			86	
9. METODOLOGÍA	Cumple con los lineamientos metodológicos																			82	
10. PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la ciencia																			71	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Es pertinente

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 80.1 %

Puno, 29 de octubre	44102677		969025715
LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE - UTA	TELÉFONO



ANEXO 5. Constancia de ejecución de proyecto



MINISTERIO DE EDUCACIÓN
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE PUNO
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE SAN ROMÁN
INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA "SAN MARTÍN"



"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE PROYECTO

EL QUE SUSCRIBE EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA "SAN MARTÍN" DE LA CIUDAD DE JULIACA.

HACE CONSTAR:

Que el señor **HERMES GERMAN APAZA APAZA**, con DNI. N° **43371611**, bachiller en Ciencias de la Educación de la Escuela Profesional de Educación en la especialidad de Lengua, Literatura, Psicología y Filosofía de la Universidad Nacional del Altiplano: ha concluido satisfactoriamente la ejecución del proyecto de investigación: **"CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA "SAN MARTÍN" DE JULIACA 2023**. Entre los meses de noviembre y diciembre del presente año.

Se le expide el presente documento a solicitud del interesado para los fines que vea por conveniente.

Juliaca, 12 de diciembre del 2023




Prof. Edwin E. Vargas Vargas
DIRECTOR



ANEXO 6. Declaración jurada de autenticidad de tesis



Universidad Nacional
del Altiplano Puno



Vicerrectorado
de Investigación



Repositorio
Institucional

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo HERMES GERMAN APAZA APAZA,
identificado con DNI 43371611 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional, Programa de Segunda Especialidad, Programa de Maestría o Doctorado

EDUCACIÓN SECUNDARIA LENGUA, LITERATURA, PSICOLOGÍA Y FILOSOFÍA

informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación denominada:

"CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA
SAN MARTÍN DE JULIACA, 2023"

»

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 18 de NOVIEMBRE del 2024

FIRMA (obligatoria)



Huella



ANEXO 7. Autorización para el depósito de tesis al repositorio institucional



Universidad Nacional
del Altiplano Puno



Vicerrectorado
de Investigación



Repositorio
Institucional

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

Por el presente documento, Yo HERMES GERMAN APAZA APAZA
identificado con DNI 43371611 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional, Programa de Segunda Especialidad, Programa de Maestría o Doctorado

EDUCACIÓN SECUNDARIA LENGUA, LITERATURA, PSICOLOGÍA Y FILOSOFÍA.
informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación denominada:

“CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA
SAN MARTÍN DE JULIACA, 2023”

para la obtención de Grado, Título Profesional o Segunda Especialidad.

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 mio; 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 18 de NOVIEMBRE del 2024

FIRMA (obligatoria)



Huella