

**UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**UDH**  
UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO  
<http://www.udh.edu.pe>

**TESIS**

---

**“Clima organizacional en la Institución Educativa Integrada  
N°32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025”**

---

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**AUTOR: Espinoza Ramírez, Jimmy Carlos**

**ASESOR: Polino Puente, Emerson Junior**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2026**

# U

**TIPO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:**

- Tesis ( X )
- Trabajo de Suficiencia Profesional( )
- Trabajo de Investigación ( )
- Trabajo Académico ( )

**LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:** Gestión administrativa  
**AÑO DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN** ( 2020 )

**CAMPO DE CONOCIMIENTO OCDE:**

**Área:** Ciencias sociales

**Sub área:** Economía, Negocios

**Disciplina:** Negocios, Administración

**DATOS DEL PROGRAMA:**

Nombre del Grado/Título a recibir: Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas

Código del Programa: P13

Tipo de Financiamiento:

- Propio ( X )
- UDH ( )
- Fondos Concursables ( )

**DATOS DEL AUTOR:**

Documento Nacional de Identidad (DNI): 70156269

**DATOS DEL ASESOR:**

Documento Nacional de Identidad (DNI): 45867323

Grado/Título: Doctor en ciencias de la administración

Código ORCID: 0000-0003-2131-8547

**DATOS DE LOS JURADOS:**

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	GRADO	DNI	Código ORCID
1	Callan Bacilio, Richard	Maestro en educación, mención: investigación y docencia superior	46825060	0000-0001-7959-403X
2	Baldeon Romero, Alex Heraclides	Maestro en gestión pública	44031178	0009-0009-5014-5498
3	López Sánchez, Jorge Luis	Doctor en gestión empresarial	06180806	0000-0002-0520-8586

# D

# H



UDH

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
P.A. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Huánuco, siendo las 11:30 horas del día 22 del mes de mayo del año 2026, en el Auditorio "San Juan Pablo II" de la Facultad de Ciencias Empresariales, en el cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, se reunió el Jurado Calificador integrado por los docentes:

Dr. Jorge Luis López Sánchez  
Mtro. Alex Heraclides Baldeon Romero  
Mtro. Richard Callan Bacilio

Presidente  
Secretario  
Vocal

Nombrados mediante la RESOLUCIÓN No 1751-2025-D-FCOMP-UDH, para evaluar la Tesis intitulada: "CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRADA N°32586 DE HUARICHACA – HUÁNUCO, 2025", presentada por el Bachiller, ESPINOZA RAMIREZ, Jimmy Carlos, para optar el título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del Jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándolo APROBADO con el calificativo cuantitativo de 14 (CATORCE) y cualitativo de SUFICIENTE (Art. 47 - Reglamento General de Grados y Títulos).

Siendo las 12:40 horas del día 22 del mes de mayo del año 2026, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.

Dr. Jorge Luis López Sánchez  
DNI: 06180806  
Código ORCID: 0000-0002-0520-8586  
PRESIDENTE

Mtro. Alex Heraclides Baldeon Romero  
DNI: 44031178  
Código ORCID: 0009-0009-5014-5498  
SECRETARIO

Mtro. Richard Callan Bacilio  
DNI: 46825060  
Código ORCID: 0000-0001-7959-403X  
VOCAL



## UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

### CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

El comité de integridad científica, realizó la revisión del trabajo de investigación del estudiante: JIMMY CARLOS ESPINOZA RAMÍREZ, de la investigación titulada "CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRADA N°32586 DE HUARICHACA - HUÁNUCO, 2025", con asesor(a) EMERSON JUNIOR POLINO PUENTE, designado(a) mediante documento: RESOLUCIÓN N° 822-2025-D-FCOMP-UDH del P. A. de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Puede constar que la misma tiene un índice de similitud del 20 % verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el Software Turnitin.

Por lo que concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con todas las normas de la Universidad de Huánuco.

Se expide la presente, a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Huánuco, 10 de diciembre de 2025



RICHARD J. SOLIS TOLEDO  
D.N.I.: 47074047  
cod. ORCID: 0000-0002-7629-6421



MANUEL E. ALIAGA VIDURIZAGA  
D.N.I.: 71345687  
cod. ORCID: 0009-0004-1375-5004

## 54. Jimmy Carlos Espinoza Ramírez.docx

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>20%</b>	<b>21%</b>	<b>12%</b>	<b>8%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.udh.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>2</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.upt.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>revistas.ucr.ac.cr</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>dspaceapi.uai.edu.ar</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>



RICHARD J. SOLIS TOLEDO  
D.N.I.: 47074047  
cod. ORCID: 0000-0002-7629-6421



MANUEL E. ALIAGA VIDURIZAGA  
D.N.I.: 71345687  
cod. ORCID: 0009-0004-1375-5004

## **DEDICATORIA**

A mi familia, por su apoyo incondicional en cada paso de este camino, y a mis estudiantes, quienes son la verdadera inspiración para seguir creciendo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la fortaleza para culminar este proyecto, a mis padres por su amor y motivación constante, y a mis docentes y compañeros que con sus consejos y aportes hicieron posible la realización de esta investigación.

# ÍNDICE

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
ÍNDICE.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS .....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
RESUMEN .....	XI
ABSTRACT.....	XII
INTRODUCCIÓN .....	XIII
CAPÍTULO I.....	15
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.2.1. PROBLEMA GENERAL.....	16
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS .....	17
1.3. OBJETIVOS .....	17
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	18
1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	18
1.4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA .....	19
1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.6. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
CAPÍTULO II.....	20
MARCO TEÓRICO .....	20
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
2.1.1. INTERNACIONALES.....	20
2.1.2. NACIONALES.....	22

2.1.3. LOCALES .....	23
2.2. BASES TEÓRICAS .....	24
2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL .....	24
2.2.2. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	27
2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES .....	33
2.4. VARIABLE .....	34
2.4.1. DIMENSIONES .....	34
2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	35
CAPÍTULO III .....	36
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	36
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	36
3.1.1. ENFOQUE .....	36
3.1.2. ALCANCE .....	36
3.1.3. DISEÑO .....	37
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	37
3.2.1. POBLACIÓN .....	37
3.2.2. MUESTRA .....	37
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS ...	38
3.3.1. TÉCNICAS .....	38
3.3.2. INSTRUMENTO .....	38
3.4. TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....	39
3.5. ASPECTOS ÉTICOS .....	39
CAPÍTULO IV .....	40
RESULTADOS .....	40
4.1. PROCESAMIENTO DE DATOS POR ÍTEMS .....	40
4.2. PROCESAMIENTO DE DATOS POR VARIABLE .....	58
4.3. PROCESAMIENTO DE DATOS POR DIMENSIONES .....	59

CAPÍTULO V.....	65
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	65
CONCLUSIONES .....	71
RECOMENDACIONES.....	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
ANEXOS... ..	80

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de la variable .....	35
Tabla 2	El equipo directivo de mi institución tiene claridad sobre el rumbo pedagógico y organizacional.....	40
Tabla 3	Cuando enfrento dificultades en el trabajo, recibo apoyo por parte de los directivos. ....	41
Tabla 4	Las decisiones que toman los directivos son justas y transparentes.....	42
Tabla 5	Existe un ambiente de respeto mutuo entre el personal docente y administrativo.....	43
Tabla 6	Mis compañeros de trabajo están dispuestos a colaborar cuando se les necesita .....	44
Tabla 7	Los conflictos en la institución se abordan de manera constructiva.....	45
Tabla 8	Me siento con ganas y energía para hacer bien mi trabajo todos los días.....	46
Tabla 9	Siento que mi esfuerzo y dedicación son valorados en esta institución.....	47
Tabla 10	Estoy satisfecho con los logros que obtengo en mi trabajo .....	48
Tabla 11	Me informan a tiempo sobre los asuntos importantes de la institución.....	49
Tabla 12	Los directivos de mi institución están disponibles y dispuestos a escuchar al personal cuando se necesita comunicar con ellos .....	50
Tabla 13	En la institución se usan medios adecuados para comunicar lo que sucede.....	51
Tabla 14	Los ambientes donde laboro (aulas, oficinas, etc.) están en buenas condiciones.....	52
Tabla 15	Cuento con los materiales y recursos necesarios para el cumplimiento de mis funciones .....	53
Tabla 16	Me siento cómodo trabajando en el espacio físico que me corresponde .....	54
Tabla 17	Participo en decisiones relacionadas con aspectos pedagógicos o administrativos .....	55

Tabla 18 Me siento libre de proponer ideas para mejorar la institución .....	56
Tabla 19 Se me toma en cuenta para las reuniones donde se deciden asuntos importantes.....	57
Tabla 20 Análisis de resultados del clima organizacional en la Institución Educativa Integrada N°32586 de Huarichaca .....	58
Tabla 21 Liderazgo .....	59
Tabla 22 Relaciones interpersonales .....	60
Tabla 23 Motivación laboral .....	61
Tabla 24 Comunicación interna .....	62
Tabla 25 Condiciones de trabajo .....	63
Tabla 26 Participación en decisiones.....	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 El equipo directivo de mi institución tiene claridad sobre el rumbo pedagógico y organizacional.....	40
Figura 2 Cuando enfrento dificultades en el trabajo, recibo apoyo por parte de los directivos. ....	41
Figura 3 Las decisiones que toman los directivos son justas y transparentes.....	42
Figura 4 Existe un ambiente de respeto mutuo entre el personal docente y administrativo.....	43
Figura 5 Mis compañeros de trabajo están dispuestos a colaborar cuando se les necesita .....	44
Figura 6 Los conflictos en la institución se abordan de manera constructiva.....	45
Figura 7 Me siento con ganas y energía para hacer bien mi trabajo todos los días.....	46
Figura 8 Siento que mi esfuerzo y dedicación son valorados en esta institución.....	47
Figura 9 Estoy satisfecho con los logros que obtengo en mi trabajo .....	48
Figura 10 Me informan a tiempo sobre los asuntos importantes de la institución.....	49
Figura 11 Los directivos de mi institución están disponibles y dispuestos a escuchar al personal cuando se necesita comunicar con ellos .....	50
Figura 12 En la institución se usan medios adecuados para comunicar lo que sucede .....	51
Figura 13 Los ambientes donde laboro (aulas, oficinas, etc.) están en buenas condiciones .....	52
Figura 14 Cuento con los materiales y recursos necesarios para el cumplimiento de mis funciones.....	53
Figura 15 Me siento cómodo trabajando en el espacio físico que me corresponde.....	54
Figura 16 Participo en decisiones relacionadas con aspectos pedagógicos o administrativos.....	55

Figura 17 Me siento libre de proponer ideas para mejorar la institución .....	56
Figura 18 Se me toma en cuenta para las reuniones donde se deciden asuntos importantes.....	57
Figura 19 Análisis de resultados del clima organizacional en la Institución Educativa Integrada N°32586 de Huarichaca .....	58
Figura 20 Liderazgo .....	59
Figura 21 Relaciones interpersonales.....	60
Figura 22 Motivación laboral .....	61
Figura 23 Comunicación interna .....	62
Figura 24 Condiciones de trabajo .....	63
Figura 25 Participación en decisiones.....	64

## RESUMEN

El estudio de investigación tuvo como objetivo describir la percepción del personal sobre el clima organizacional en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca, es un centro poblado que se encuentra en el distrito de Molino, provincia de Pachitea, departamento de Huánuco. La metodología de estudio fue de tipo aplicado, con un enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y diseño no experimental. Para la recolección de datos se llevó a cabo un censo conformado por 60 trabajadores, empleándose la técnica de la encuesta y un cuestionario como instrumento para la recolección de datos. En cuento a los resultados se pudo evidenciar una percepción globalmente positiva del clima organizacional, ya que el 63,3% lo calificó como bueno. Sin embargo, el 36,6% restante (18,3% regular y 18,3% malo) refleja que aún existen aspectos que necesitan fortalecerse para lograr un ambiente laboral más satisfactorio. En conclusión, el clima organizacional en la institución fue valorado de manera positiva, aunque se identificaron áreas que requieren mejora. Las dimensiones de liderazgo, relaciones interpersonales, motivación laboral y comunicación interna reflejaron percepciones favorables por parte del personal. Sin embargo, las dimensiones de condiciones de trabajo y participación en la toma de decisiones se presentaron como los principales retos, debido a limitaciones en la infraestructura, escasez de recursos y la necesidad de fomentar una mayor participación del personal en los procesos decisorios.

**Palabras clave:** clima organizacional, liderazgo, Institución Educativa, relaciones interpersonales, decisiones.

## ABSTRACT

The research aimed to describe the staff's perception of the organizational climate at Institución Educativa Integrada N.º 32586 in Huarichaca – Huánuco, during the year 2025. The study was applied in nature, with a quantitative approach, descriptive scope, and non-experimental design. A census was conducted with the participation of 60 employees, using the survey technique and a questionnaire as the data collection instrument. Regarding the results, a generally positive perception of the organizational climate was observed, with 63.3% rating it as good. However, the remaining 36.6% (18.3% fair and 18.3% poor) indicated that there are still aspects that need improvement to achieve a more satisfactory work environment. In conclusion, the organizational climate of the institution was positively evaluated, although areas for improvement were identified. The dimensions of leadership, interpersonal relationships, work motivation, and internal communication showed favorable perceptions among the staff. However, the dimensions of working conditions and participation in decision-making emerged as the main challenges, due to infrastructure limitations, lack of resources, and the need to promote greater staff involvement in decision-making processes.

**Keywords:** organizational climate, leadership, educational institution, interpersonal relationships, decision-making.

## INTRODUCCIÓN

En la Institución Educativa Integrada N.° 32586 de Huarichaca – Huánuco, peri 2025, los docentes se enfrentan a diversos desafíos vinculados con el clima organizacional, especialmente en aspectos como la comunicación, el liderazgo y la motivación. Estas dificultades han generado un ambiente laboral poco favorable, repercutiendo en la satisfacción y el desempeño de los educadores. La ausencia de una comunicación clara entre directivos y docentes, sumada a un liderazgo que no siempre fomenta la participación activa, ha ocasionado que algunos trabajadores perciban un bajo nivel de motivación, lo que impacta en su rendimiento y, de manera indirecta, en la calidad del servicio educativo que se brinda a los estudiantes.

Frente a esta situación, surge la necesidad de conocer de manera sistemática la percepción del personal sobre el clima organizacional en esta institución. Para ello, la investigación se formula a partir de la siguiente pregunta central: ¿Qué percepción tiene el personal sobre el clima organizacional en la Institución Educativa Integrada N.° 32586 de Huarichaca, 2025?. A partir de esta, se desprenden preguntas específicas relacionadas con el liderazgo directivo, las relaciones interpersonales, la motivación laboral, la comunicación interna, las condiciones de trabajo y la participación en la toma de decisiones.

El estudio se justifica en tres dimensiones principales. Desde el plano teórico, se sustenta en la importancia del clima organizacional como factor que influye directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño del personal, tal como señalan autores como Chiavenato (2009), García (2009) y el Ministerio de Salud del Perú (2011). En este sentido, la investigación aporta al conocimiento académico al identificar cómo se manifiestan estas dimensiones en el contexto de una institución educativa pública. En el ámbito práctico, los resultados permitirán a los directivos y responsables de gestión tomar decisiones más acertadas para fortalecer un ambiente laboral positivo, cooperativo y motivador, que repercuta directamente en la calidad educativa. Asimismo, los hallazgos podrán servir como referencia para futuras intervenciones en otras instituciones de la región. En cuanto al aspecto

metodológico, la investigación representa un aporte al emplear instrumentos validados y adaptados a la realidad educativa local, lo que garantiza mayor pertinencia en la recolección de datos y en el análisis del clima organizacional en el sector público.

El objetivo general de este trabajo es describir la percepción del personal sobre el clima organizacional en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca, 2025. Para lograrlo, se plantean objetivos específicos centrados en analizar cada una de las dimensiones mencionadas: liderazgo, relaciones interpersonales, motivación laboral, comunicación interna, condiciones de trabajo y participación en la toma de decisiones.

La metodología empleada en el estudio responde a una investigación aplicada, con un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y diseño no experimental. No se trabajó con una muestra, sino con un censo conformado por los 60 trabajadores de la institución. La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta, implementada mediante un cuestionario estructurado, debidamente adaptado al contexto educativo.

En cuanto a las limitaciones, no se presentaron dificultades significativas para el desarrollo del estudio. Se contó con la autorización formal de la institución y la disposición del personal, lo que facilitó la aplicación de los instrumentos de manera adecuada.

Finalmente, los resultados permiten concluir que el clima organizacional en la institución presenta una valoración mayormente positiva, especialmente en las dimensiones de liderazgo, relaciones interpersonales, motivación y comunicación interna. No obstante, se identificaron aspectos que requieren atención en las condiciones de trabajo y la participación en la toma de decisiones. En conjunto, estos hallazgos sugieren que, si bien el clima organizacional es favorable, aún es necesario fortalecer algunos factores críticos para garantizar un entorno laboral más completo, motivador y sostenible en el tiempo.

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En América Latina, el clima organizacional en las instituciones educativas públicas sigue siendo un factor crítico para el bienestar del personal y la efectividad institucional, pero su medición evidencia limitaciones relevantes. Un análisis sistemático realizado por Bravo-Sanzana et al. (2023) revela que las herramientas disponibles se centran principalmente en la perspectiva de los estudiantes y carecen de una visión multidimensional e integral. Además, un estudio en Ecuador (Hidalgo-Guerra et al., 2024) demuestra que la eficiencia en la gestión educativa que incluye planificación, comunicación y liderazgo está directamente vinculada a un clima organizacional positivo entre docentes, administrativos, estudiantes y padres. En conjunto, estos hallazgos subrayan la urgente necesidad de fortalecer las prácticas de gestión y liderazgo en las escuelas públicas para mejorar el clima organizacional y, con ello, el desempeño y bienestar de la comunidad educativa.

En el ámbito peruano, a pesar de que el Ministerio de Educación reconoce oficialmente la importancia de un entorno laboral positivo y forma parte de los principios de gestión escolar (autonomía, mejora continua y buen clima institucional), la Encuesta Nacional ENDO 2021 revela que gran parte de los docentes perciben condiciones laborales complejas: falta de reconocimiento, limitada participación en decisiones y precariedad en recursos tecnológicos y pedagógicos. Aunque la normativa educativa (Ley N.º 28044) y los planes de acción institucional establecen el acompañamiento pedagógico y el clima como prioridades, en muchas UGEL y escuelas públicas no se implementan diagnósticos ni acciones sostenibles sobre el clima organizacional. Esta brecha entre el diseño normativo y la ejecución real genera entornos escolares tensos, con comunicación deficiente, liderazgo poco capacitado y altos niveles de estrés docente, lo que repercute negativamente en la calidad educativa (Ministerio de Educación, 2021; Congreso de la República del Perú, 2003).

En el ámbito local, especialmente en la región Huánuco, el clima organizacional presenta diversos problemas en las instituciones públicas y estos problemas repercuten en el desempeño laboral y a su vez en el servicio educativo. Un estudio realizado en la Institución Educativa Jesús nazareno del distrito de Margos demostró que el 55% del personal (docentes, administrativos y directivos) perciben el clima laboral aceptable, el 25% como regular y solo el 20% percibe esto como óptimo, lo cual evidencia deficiencia en dimensiones de comunicación, motivación y liderazgo (Campos y Castañeda, 2024).

En la Institución Educativa Integrada N°32586 de Huarichaca, los docentes enfrentan varios desafíos relacionados con el clima organizacional, especialmente en lo que respecta a la comunicación, el liderazgo y la motivación. Estas dificultades han generado un ambiente laboral poco favorable, lo que repercute directamente en la satisfacción y el desempeño de los educadores. La falta de una comunicación clara y efectiva entre los docentes y directivos, junto con un liderazgo que no favorece la participación activa, ha llevado a que muchos educadores se sientan desmotivados, afectando su rendimiento en las aulas y, en consecuencia, la calidad educativa.

Por ello, esta tesis tiene como objetivo Describir la percepción del personal sobre el clima organizacional en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025, con el propósito de identificar áreas de mejora que permitan fortalecer un entorno laboral más saludable, colaborativo y productivo para el desarrollo docente.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

¿Qué percepción tiene el personal sobre el clima organizacional en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿Qué percepción tiene el personal sobre el liderazgo directivo en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025?
- ¿Cómo se desarrollan las relaciones interpersonales entre los trabajadores en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025?
- ¿Qué percepción tiene el personal sobre la motivación laboral en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025?
- ¿Qué percepción tiene el personal sobre la comunicación interna en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025?
- ¿Qué percepción tiene el personal respecto a las condiciones de trabajo en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025?
- ¿Qué percepción tiene el personal sobre su participación en la toma de decisiones en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025?

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Describir la percepción del personal sobre el clima organizacional en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir la percepción del personal sobre el liderazgo directivo en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025.

- Describir cómo se desarrollan las relaciones interpersonales entre los trabajadores en la Institución Educativa Integrada N°32586 de Huarichaca – Huánuco-2025.
- Describir la percepción del personal sobre la motivación laboral en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025.
- Describir la percepción que tiene el personal sobre la comunicación interna en la Institución Educativa Integrada N°32586 de Huarichaca – Huánuco-2025.
- Describir la percepción del personal respecto a las condiciones de trabajo en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025.
- Describir la percepción del personal sobre su participación en la toma de decisiones en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

La investigación tuvo un sustento teórico importante, ya que buscó profundizar el conocimiento sobre el clima organizacional en instituciones educativas. Diversos autores coincidieron en que este factor influía de manera directa en la motivación, el compromiso y el desempeño del personal (Chiavenato, 2009; García, 2009; Ministerio de Salud del Perú, 2011). En ese sentido, el estudio permitió identificar cómo se manifestaban las dimensiones del clima organizacional en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca, aportando resultados aplicables a contextos similares.

##### **1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Desde una perspectiva práctica, este estudio permitió identificar percepciones, fortalezas y debilidades del clima organizacional de la Institución Educativa Integrada N°32586 de Huarichaca. Los resultados obtenidos proporcionaron información útil para la gestión educativa,

especialmente para los directivos y responsables de recursos humanos, quienes podrán ahora utilizar esta información para diseñar estrategias de mejora institucional. Asimismo, el estudio busca promover un ambiente laboral más saludable, cooperativo y motivador, que repercuta positivamente en el desempeño del personal y, en consecuencia, en la calidad del servicio educativo que se brinda a los estudiantes. Además, los hallazgos podrían servir como referencia para futuras intervenciones en otras instituciones educativas de la región.

#### **1.4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Metodológicamente, la investigación aportó al desarrollo de estudios aplicados en el campo educativo, mediante el uso de instrumentos validados y adaptados a la realidad local, como el Documento Técnico del MINSA para la medición del clima organizacional. Además, la investigación adopta un enfoque cuantitativo, que permite obtener resultados objetivos, analizarlos estadísticamente y generar evidencia empírica confiable. Esto contribuirá a la consolidación de metodologías apropiadas para el estudio del clima organizacional en instituciones educativas del sector público.

#### **1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

No se identificó limitaciones relevantes que puedan afectar el desarrollo del estudio. Se contó con las autorizaciones correspondientes para ingresar a la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca, también se contó con la disponibilidad del personal sujeto a estudio.

#### **1.6. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación fue viable porque no requirió grandes recursos, ya que los datos se recolectaron mediante una encuesta presencial aplicada a una población accesible del Colegio. El estudio se desarrolló dentro del tiempo previsto y contó con suficiente información bibliográfica actualizada para sustentar la única variable analizada. Asimismo, la metodología cuantitativa empleada utilizó un instrumento validado, lo que aseguró la factibilidad y confiabilidad del trabajo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **2.1.1. INTERNACIONALES**

Xia et al. (2024) realizaron un estudio denominado "Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de las maestras de jardín de infantes: un modelo de mediación en cadena del estrés ocupacional y el trabajo emocional". Los investigadores tuvieron como objetivo de analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en maestras de jardín de infantes, considerando el papel mediador del estrés ocupacional y el trabajo emocional. La investigación fue de tipo cuantitativo, con un diseño correlacional y transversal, y se aplicó a una muestra de 1 091 docentes mediante cuestionarios validados. Como resultado se encontró que el clima organizacional influye directamente en la satisfacción laboral y también de forma indirecta, a través del estrés ocupacional y el trabajo emocional. Los resultados de la investigación destacan la importancia del clima organizacional, el estrés laboral y el trabajo emocional en el aumento de la satisfacción laboral de los docentes de kínder, ofreciendo información valiosa para mejorar dicha satisfacción. Los investigadores concluyeron que el clima organizacional no solo tiene un efecto directo en la satisfacción laboral, sino que también actúa como un factor protector al reducir el estrés y facilitar un manejo adecuado de las emociones laborales.

Daza et al. (2021) en su investigación "Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana". El objetivo propuesto por los investigadores fue describir el clima organizacional en cuatro empresas del rubro palmero de la región Caribe colombiana. La metodología de esta investigación fue cuantitativa, de tipo descriptivo y de corte transversal. La población del estudio estuvo conformada por 1 234 empleados del sector palmero y una muestra de 301 funcionarios administrativos y técnico, el instrumento para la recolección de datos fue el cuestionario iMCoe, este

instrumento fue adaptado para medir clima organizacional. Como resultado, el investigador menciona que el clima organizacional es favorable. De manera general, se evidencia que los factores más relevantes para los empleados son el salario, buen trato, posibilidades de superación y trabajo en equipo. Del análisis realizado el investigador concluye que en un clima organizacional favorable se debe priorizar la asignación salarial de los empleados, la infraestructura de la empresa y aspectos intangibles, como las relaciones interpersonales, la comunicación, el liderazgo y las estrategias de resolución de conflictos.

Orozco et al. (2024) en su investigación “Clima organizacional como predictor de calidad de vida en el trabajo del cuerpo docente mexicano de secundaria según su turno laboral”. Los investigadores plantearon como objetivo determinar si el clima organizacional es predictor de la calidad de vida en el trabajo del personal docente de secundaria según su turno laboral. Realizaron un estudio transversal, observacional, comparativo y predictivo, con una muestra no probabilística de 321 profesoras y profesores de diez secundarias públicas. Los resultados indicaron que, para las personas con funciones de docencia del turno matutino, el modelo final mantuvo un valor predictivo de 41% de la varianza en la CVT, siendo las dimensiones cohesión, presión y apoyo, las que mantuvieron significancia con un tamaño del efecto grande. Para el grupo de participantes del turno vespertino en el modelo final las variables presión y reconocimiento predicen el 10.9% de la varianza de la CVT, con un tamaño del efecto pequeño. En el cuerpo docente que labora en ambos turnos, la presión explica 40.4 % de la varianza de CVT, con un tamaño del efecto grande. Se concluye que cada turno escolar cuenta con condiciones que promueven interacciones particulares que generan un impacto en los factores psicosociales. La presión para las y los docentes que trabajan ambos turnos tiene mayor impacto en su CVT.

### **2.1.2. NACIONALES**

Maraza et al. (2022) en su investigación “Percepción del clima organizacional en la escuela y su incidencia en la educación”. Los investigadores plantearon como objetivo de identificar la percepción del clima organizacional en docentes y administrativos de la Institución Educativa Primaria N° 7008. La metodología empleada por los investigadores fue cuantitativa con diseño descriptivo. La muestra estuvo conformada por 15 sujetos de estudio entre docentes y administrativo; para la recolección de datos se aplicó el cuestionario CLIOUNing, que mide las percepciones sobre el clima organizacional. Los resultados: en el primer conglomerado podemos apreciar que el 53.9% de satisfacción, donde se evidencia una percepción medianamente favorable del clima organizacional; el segundo conglomerado representa 30.3% el cual indica un clima favorable y el menor conglomerado, indica 15.7% que representa un clima organizacional desfavorable, se concluye que existe un clima organizacional medianamente favorable.

Escobedo (2020) en su investigación “Clima organizacional y la satisfacción de los docentes en las MYPES del sector educación Tumbes”. La investigación tuvo como objetivo determinó la caracterización del clima organizacional y la satisfacción de los docentes en las MyPes del sector educación Tumbes. La metodología empleada fue descriptivo transversal. La población sujeta a estudio fue constituida por docentes de 33 Instituciones Educativas Privada, la muestra se conformó por 110 docentes. Los resultados muestran que el 36.4% de docentes considera que el nivel de clima organizacional es malo, un 33.6% regular; y que la satisfacción con la organización respecto a las decisiones que toma el director. El investigador concluye que los docentes muestran niveles de clima organizacional malo y nivel de satisfacción laboral media y bajo, debido a la deficiente infraestructura, limitados equipos y materiales. Estas desigualdades deben acatarse con mayor iniciativa por parte del director en incentivar la participación de sus educadores.

Andrade (2021) en su investigación “Percepción que posee el personal docente y administrativo sobre el clima institucional del Colegio Italiano Pachy Ciralo, Castilla – Piura – 2020”. El objetivo de la investigación fue percibir la indagación que poseen los docentes y el cuerpo administrativo sobre el clima institucional. La metodología utilizada para esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo del tipo transversal y descriptiva. Los resultados obtenidos indican que el clima institucional es adecuado para cada una de las dimensiones del clima institucional, sin embargo, es importante señalar que algunos indicadores respecto a las dimensiones relaciones personales y autorrealización se deben tomar en cuenta para mejorarlos y reforzarlos. La investigación concluye que, en la IEP Colegio Italiano Pachy Ciralo, la comunicación se considera adecuada, lo que indica que los directivos manejan de manera eficiente la información dentro del entorno educativo.

### **2.1.3. LOCALES**

Jara (2025) en su investigación “Análisis del clima organizacional en la municipalidad distrital de San Francisco de Cayran – 2023”. El objetivo del estudio fue analizar el clima organizacional de la municipalidad en mención. El estudio tuvo una metodología aplicada, con un enfoque cuantitativo, descriptivo y diseño no experimental de corte transversal. La población sujeta de estudio fue conformada por la totalidad que asciende a 30 sujetos. El instrumento de esta investigación fue el cuestionario. Los resultados de esta investigación revelan que el clima organizacional es regular, el investigador concluye que existe inconformidad por parte de los colaboradores, acompañada de descontento, desinterés e insatisfacción

Alcedo (2023) en su investigación “Liderazgo pedagógico y el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel primaria del Distrito de Panao, Pachitea 2022”. La investigación tiene como objetivo principal determinar la relación entre el liderazgo pedagógico y el clima organizacional. La metodología fue de tipo básica con un nivel descriptivo-correlacional y diseño de investigación no experimental, la

muestra del estudio fue 27 docentes, y como instrumento se utilizó el cuestionario. Los resultados demostraron que el liderazgo pedagógico posee una relación significativa con el clima organizacional.

Gálvez (2023) en su investigación “análisis del clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Singa – periodo 2022” el investigador tuvo como objetivo analizar cómo se venía dando el clima organizacional en la Municipalidad. La metodología de la investigación fue de un enfoque cuantitativo, nivel descriptivo y un diseño no experimental, la muestra fue la totalidad de la población que fue 33 sujetos, como instrumento empleó un cuestionario. La investigación concluye y menciona que las dimensiones de este punto en particular como la comunicación; la cooperación; la identidad por la institución; el liderazgo y estilos de dirección y la motivación; se presentan “a veces” como la gran mayoría de encuestados así lo manifestaron en las 16 preguntas planteadas; lo cual hace suponer que no se está dando constantemente, generando que algunos aspectos puedan dar incumpliendo de objetivos y metas, por parte del trabajador.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **2.2.1.1. CONCEPTOS**

Para el presente estudio, se ha tomado como base teórica el documento técnico: metodología para el estudio del clima organizacional aprobado por la Resolución Ministerial N.º 623-2008/MINSA; documento técnico: metodología para el estudio del clima organizacional aprobado por la Resolución Ministerial N.º 468-2011/MINSA. Si bien este instrumento fue diseñado para el sector salud, sus dimensiones guardan estrecha relación con la realidad organizacional de las instituciones educativas. Por ello, se ha realizado una adaptación contextualizada al ámbito escolar, considerando las características propias de la dinámica docente, la

gestión institucional y la interacción entre los actores educativos, manteniendo la esencia conceptual de cada dimensión.

En ese sentido, el Ministerio de Salud del Perú (2011) define al clima organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.

Varios autores también señalan que el clima organizacional es un elemento clave para que las organizaciones funcionen de manera eficiente, considerando que estas están formadas por grupos de personas que interactúan en entornos dinámicos y cambiantes. Dichos entornos pueden verse influenciados por los comportamientos de sus integrantes (García, 2009). En ese sentido, la forma en que las personas actúan y se relacionan puede variar según el ambiente que se genere dentro de la institución. Para Méndez (2006), el clima organizacional se construye a partir de los procesos de interacción social entre los miembros de una organización, procesos que están determinados por sus actitudes, creencias, valores y por el propio entorno interno. Por ello, constituye un factor esencial para la gestión administrativa.

#### **2.2.1.2. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Analizar el clima organizacional permite conocer, de manera científica y ordenada, cómo perciben las personas su entorno laboral y sus condiciones de trabajo. Esto hace posible diseñar planes que prioricen la atención de los factores negativos identificados y que influyen en el compromiso y la productividad del personal (MINSAL, 2011).

Al evaluar el clima organizacional, es posible comprender cómo el personal percibe las relaciones y el ambiente que se vive actualmente en la institución, así como lo que espera para el futuro. Esta comprensión permite diseñar acciones que mejoren la

convivencia laboral y establecer un sistema de seguimiento y evaluación que acompañe ese proceso de mejora (MINSA, 2011).

Por otra parte, el brasileño Chiavenato (2009) resalta que el clima organización juega un papel clave, ya que impacta directamente en la motivación y satisfacción de los trabajadores. Un ambiente laboral positivo no solo favorece el bienestar personal, sino que también fortalece la productividad y el compromiso con la institución. Cuando los colaboradores perciben un entorno agradable y justo, es más probable que se involucre activamente en alcanzar los objetivos organizacionales.

### **2.2.1.3. CARACTERÍSTICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El MINSA (2011) señala que el clima organizacional se define por una serie de características relacionadas con el ambiente en el que los miembros de la institución desarrollan sus actividades. Además, detalla que estos aspectos influyen directamente en la forma en que las personas perciben y experimentan su entorno de trabajo:

- ✓ Mantiene cierta estabilidad en el tiempo, aunque puede variar ante situaciones coyunturales.
- ✓ Influye de manera significativa en las conductas de quienes forman parte de la organización.
- ✓ Incide en el nivel de compromiso e identificación de los miembros, y a su vez es moldeado por diversas variables estructurales, como el estilo de liderazgo, las políticas institucionales y los planes de gestión

Por otro lado, Rodríguez (2016) señala que el clima organizacional tiene varias características importantes. En primer lugar, tiende a mantenerse en el tiempo, aunque puede presentar cambios graduales. Además, influye directamente en el comportamiento de los trabajadores, así como en su nivel de compromiso e identificación con la organización. A la vez, los

propios colaboradores también contribuyen a moldear el clima laboral, afectando con ello sus actitudes y conductas. Rodríguez también indica que diversas variables estructurales de la empresa pueden impactar en el clima y, del mismo modo, verse influenciadas por él. Finalmente, advierte que problemas como la rotación de personal o el ausentismo pueden ser señales de un clima laboral desfavorable y de posibles niveles de insatisfacción entre los empleados.

#### **2.2.1.4. CONSECUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El MINSA (2011) sostiene que tanto un buen como un mal clima organizacional generan consecuencias en la institución, ya sean positivas o negativas, dependiendo de cómo los trabajadores perciben su ambiente laboral. Entre los efectos favorables que puede producir un clima adecuado se encuentran el logro, la afiliación, el sentido de poder, una mayor productividad, baja rotación de personal, satisfacción, capacidad de adaptación e innovación, entre otros

Asimismo, se señala que el clima organizacional puede generar diversas consecuencias negativas, como inadaptación, alta rotación de personal, ausentismo, poca innovación y una disminución en la productividad, entre otras. En una organización pueden coexistir distintos niveles de clima organizacional, dependiendo de qué tanto este se vea afectado o favorecido por las condiciones internas y externas.

### **2.2.2. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **2.2.2.1. LIDERAZGO**

Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural (MINSA, 2011).

- **Dirección clara.** MINSA (2011) sostiene que contar con una dirección clara permite alinear los objetivos institucionales y facilita la implementación de planes de mejora. En el ámbito educativo, esto se traduce en que el equipo directivo debe tener claridad sobre el rumbo pedagógico y organizacional de la institución para fortalecer el compromiso y desempeño del personal.
- **Apoyo directivo.** El apoyo de los directivos es crucial para mantener un clima organizacional positivo. Según el MINSA (2008) cuando los trabajadores perciben que sus ideas son escuchadas y que existe un liderazgo que los respalda, se fortalece su compromiso con la institución. Esto, en una escuela, se refleja cuando los docentes y administrativos sienten que pueden acudir a la dirección en momentos de dificultad (Martel et al., 2025).
- **Toma de decisiones éticas.** Brown y colaboradores (2005) señalan que el liderazgo ético consiste en mostrar conductas que son apropiadas desde un punto de vista moral, tanto en las acciones como en las relaciones interpersonales. Además, implica promover estas mismas conductas en los demás, a través de una comunicación abierta, retroalimentación constante y decisiones coherentes con dichos valores. En este enfoque, la transparencia y equidad en la toma de decisiones son componentes esenciales, ya que permiten a los líderes actuar con integridad y generar confianza en el equipo.

#### 2.2.2.2. RELACIÓN INTERPERSONAL

Esta dimensión trata de cómo es el comportamiento entre los miembros de la organización y habla mucho del respeto la cooperación y la resolución de conflictos (MINSA, 2011).

- ✓ **Respeto.** En el contexto educativo, el respeto se manifiesta en el reconocimiento del valor de cada miembro de la comunidad escolar, promoviendo un trato justo, cordial y

empático entre docentes, directivos y personal administrativo. MINSA (2011) destaca que un ambiente laboral saludable requiere relaciones interpersonales positivas basadas en el respeto mutuo, lo cual mejora la convivencia y fortalece el compromiso institucional.

- ✓ **Cooperación.** La cooperación en una institución educativa se refleja en la disposición del personal para colaborar entre sí, compartir conocimientos y trabajar en equipo para alcanzar objetivos comunes (Martel-Fretell et al., 2026). Asimismo, MINSA (2011) considera que la cooperación entre trabajadores es una dimensión fundamental del clima organizacional, ya que fomenta la integración, el apoyo mutuo y la eficiencia en el cumplimiento de las funciones.
- ✓ **Resolución de conflictos.** Alzate (2008) menciona que la resolución de conflictos en instituciones educativas es fundamental para un ambiente escolar saludable y un rendimiento académico óptimo. Implica abordar desacuerdos de forma constructiva, fomentando el diálogo y la comprensión mutua para evitar la degradación del clima laboral o la disminución del rendimiento académico. MINSA (2011), resalta la importancia de que los líderes promuevan espacios para el diálogo, el entendimiento y la solución de problemas, lo cual incide directamente en la mejora del clima organizacional.

### **2.2.2.3. MOTIVACIÓN LABORAL**

Se refiere a las condiciones que influyen en que los empleados trabajen con mayor o menor intensidad dentro de la organización. Comprende el conjunto de intenciones y expectativas que las personas desarrollan en su entorno laboral. También incluye las reacciones y actitudes naturales que emergen cuando ciertos estímulos del ambiente organizacional se hacen presentes (MINSA, 2011).

- ✓ **Compromiso.** Según Robbins y Judge (2013), el compromiso organizacional es la medida en que un trabajador se identifica con una organización y sus metas, y desea mantenerse como miembro activo de ella. El MINSa (2011), indica que la percepción del clima organizacional está directamente relacionada con el nivel de compromiso de los trabajadores, ya que este influye en su permanencia, productividad y satisfacción laboral.
- ✓ **Reconocimientos.** Olave y Carrasco (2015) en su artículo hablan sobre el reconocimiento en el ámbito educativo hacen referencia a la valoración explícita del esfuerzo, dedicación y logros del personal. Estos pueden expresarse mediante felicitaciones, incentivos, menciones públicas u otras formas que refuercen el sentido de logro. Según el MINSa (2011), el reconocimiento al desempeño refuerza la motivación y fortalece la percepción positiva del ambiente laboral.
- ✓ **Logro personal.** Según Brunet (1992), el logro personal se entiende como la obtención de metas individuales significativas que permiten al sujeto valorar su esfuerzo y desarrollo personal en distintos ámbitos de la vida. En el entorno educativo, implica que los docentes y administrativos encuentren significado en su labor cotidiana. MINSa (2011) plantea que este aspecto está estrechamente vinculado con la autorrealización y la motivación intrínseca.

#### 2.2.2.4. COMUNICACIÓN INTERNA

Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección (MINSa, 2011).

- ✓ **Información oportuna.** En el ámbito educativo, la disponibilidad de información oportuna es esencial para la toma de decisiones efectivas y la planificación adecuada de actividades académicas y administrativas. MINSa (2011)

enfatisa que un flujo constante y puntual de información contribuye a la eficiencia organizacional y a la satisfacción del personal.

- ✓ **Acceso de directivos.** Robbins y Coulter (2014) hacen mención a este indicador y nos dicen que es la accesibilidad del líder fomenta la confianza y la comunicación abierta dentro de las organizaciones. Cuando los empleados perciben que los directivos están disponibles y dispuestos a escuchar, aumenta la participación y el compromiso. Según MINSA (2011) la accesibilidad de los líderes es fundamental para fortalecer las relaciones interpersonales y mejorar el clima organizacional.
- ✓ **Canales adecuados.** Papic (2019) en su artículo menciona sobre esta dimensión y nos dice: que la comunicación es fundamental en las instituciones educativas para crear un clima organizacional positivo y facilitar la eficiencia en la gestión. MINSA (2011) ya destacaba la importancia de los canales de comunicación adecuados para lograr una comunicación fluida entre todos los niveles de la organización, lo que a su vez mejora el rendimiento y el bienestar de la comunidad educativa.

#### **2.2.2.5. CONDICIONES DE TRABAJO**

Esta dimensión se refiere a todo el aspecto físico (ventilación, limpieza, los equipos que usan, entre otros) en el que el trabajador desarrolla sus labores diarias (MINSA, 2011).

- ✓ **Infraestructura.** Ministerio de Educación (2017) hace mención a esta dimensión y nos dice: la infraestructura de una institución educativa, se refiere a la calidad, seguridad y funcionalidad de los espacios donde se llevan a cabo las actividades pedagógicas y administrativas. Una infraestructura adecuada puede mejorar la comodidad, motivación y el desempeño tanto de los estudiantes como del personal.

- ✓ **Recursos.** Vargas (2017) destaca esta dimensión y nos dice que se refiere a los recursos necesarios para la labor docente, que incluyen materiales didácticos, tecnológicos, logísticos y financieros. En el ámbito educativo, estos recursos son cruciales para la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que facilitan la labor del docente y contribuyen a un aprendizaje efectivo de los estudiantes.
- ✓ **Ambiente físico.** Congreso de la República del Perú (2011) enfatiza en la Ley N.º 29783: Ley de seguridad y salud en el trabajo, la importancia de un ambiente físico de trabajo seguro y saludable para la protección de la salud de los trabajadores. Esto incluye la implementación de medidas para controlar y/o eliminar riesgos, prevenir accidentes y enfermedades ocupacionales, y asegurar la protección de la salud del trabajador en su entorno laboral

#### 2.2.2.6. PARTICIPACIÓN EN DECISIONES

Esta dimensión mide el grado en que los trabajadores sienten que sus opiniones son escuchados y tomado en cuenta que afecten su trabajo (MINSa, 2011).

- ✓ **Inclusión en decisiones pedagógicas.** Loyola (2020) hace referencia a este punto y nos dice que la participación del personal en las decisiones pedagógicas es fundamental para fortalecer el sentido de pertenencia, compromiso y mejorar la calidad del proceso educativo. Cuando el personal se involucra en las decisiones pedagógicas, se genera un sentido de propiedad sobre la escuela, lo que, a su vez, impulsa un mayor compromiso con la institución y sus objetivos.
- ✓ **Libertad para proponer ideas.** Según Chiavenato (2009), Una cultura organizacional participativa se caracteriza por el aliento a la iniciativa, la apertura a nuevas ideas y la oportunidad de que los miembros expresen sus opiniones sin temor a represalia.

- ✓ **Reuniones claves.** El blog de Máster MBA Valencia (2020) hace mención a este punto y nos dice que, son aquellos encuentros que, debido a su contenido o importancia, requieren una preparación, participación y gestión especiales para asegurar su eficacia y lograr los objetivos propuestos.

### 2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES

- ✓ **Ambiente laboral.** El ambiente laboral se refiere a las condiciones físicas, psicológicas y sociales que influyen en el bienestar y productividad de los trabajadores (OIT, 2019).
- ✓ **Desempeño laboral.** El desempeño laboral es el resultado observable y cuantificable del trabajo que realiza una persona en función de los objetivos y estándares que la organización ha definido (Chiavenato, 2017).
- ✓ **Determinar.** Determinar significa fijar los límites o características de algo con precisión, basándose en evidencias o criterios definidos (RAE, 2023).
- ✓ **Documento Técnico.** Un documento técnico es un informe estructurado que presenta metodologías, resultados y recomendaciones basadas en evidencia, dirigido a una audiencia especializada (ISO, 2015).
- ✓ **El Ministerio de Salud (MINSA).** Es el órgano rector del Sector Salud, responsable de formular políticas, normas y estrategias para garantizar el acceso universal a la salud (MINSA, 2021).
- ✓ **Institución educativa.** Las instituciones educativas son organizaciones formales reconocidas por el Estado, destinadas a la prestación del servicio educativo en cualquiera de sus niveles y modalidades (Ley N° 28044, Art. 3 , 2003).
- ✓ **Percepción.** La percepción es el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar significado al entorno (Robbins & Judge, 2018).
- ✓ **Sector educativo.** El sector educativo abarca el conjunto de instituciones, recursos y procesos orientados a garantizar el derecho a la educación de calidad para todos los ciudadanos (UNESCO, 2020).

- ✓ **Sector público.** Según el Ministerio de Economía y Finanzas. (s. f.), El sector público es el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple o hace cumplir la política o voluntad expresada en las leyes del país.

## **2.4. VARIABLE**

Clima organizacional

### **2.4.1. DIMENSIONES**

- ✓ Liderazgo
- ✓ Relación interpersonal
- ✓ Motivación laboral
- ✓ Comunicación interna
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Participación en decisiones

## 2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1

*Operacionalización de la variable*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Clima organizacional	Liderazgo	- Dirección clara - Apoyo directivo - Toma de decisiones éticas	1. El equipo directivo de su institución tiene claridad sobre el rumbo pedagógico y organizacional 2. Cuando enfrente dificultades en el trabajo, recibo apoyo por parte de los directivos. 3. Las decisiones que toma los directivos son justas y transparentes
	Relación interpersonal	- Respeto - Cooperación - Resolución de conflictos	4. Existe un ambiente de respeto mutuo entre el personal docente y administrativo 5. Mis compañeros del trabajo están dispuestos a colaborar cuando se les necesita 6. Los conflictos en la Institución se abordan de manera constructiva
	Motivación laboral	- Compromiso - Reconocimientos - Logro personal	7. Se siente motivado y con energía para realizar adecuadamente su trabajo cada día 8. Siento que mi esfuerzo y dedicación son valorados en esta institución 9. Estoy satisfecho con los logros que obtengo en mi trabajo
	Comunicación interna	- Información oportuna - Accesibilidad del liderazgo - Canales adecuados	10. Me informan a tiempo los asuntos importantes de la institución 11. Los directivos de su institución están disponibles y dispuestos a escuchar al personal cuando este necesita comunicarse con ellos 12. En la institución se usan los medios adecuados para comunicar lo que sucede
	Condiciones de trabajo	- Infraestructura - Recursos - Ambiente físico	13. Los ambientes donde laboro (aulas, oficina, etc.) están en buenas condiciones? 14. Generalmente cuento con los materiales y recurso necesarios para el cumplimiento de mis funciones 15. Me siento cómodo trabajando en el espacio físico que me corresponde
	Participación en decisiones	- Inclusión en decisiones pedagógicas - Libertad para proponer ideas - Reuniones claves	16. Participo en decisiones relacionadas con aspectos pedagógicos o administrativos 17. Me siento libre de proponer ideas para mejorar la Institución 18. Se me toma en cuenta para las reuniones donde se deciden cosas importantes

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación fue de tipo aplicada, porque se orientó a poner en práctica los conocimientos ya adquiridos, mientras al mismo tiempo se generaba nuevo aprendizaje. Su finalidad fue aportar soluciones y organizar la práctica respaldada en la investigación (Hernández et al., 2014).

En esa línea, se recurrió tanto a aportes de diversos autores como al conocimiento previo sobre el clima organizacional, con el objetivo de determinar su nivel en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca.

##### **3.1.1. ENFOQUE**

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, ya que se recolectaron y analizaron datos vinculados a una sola variable: el clima organizacional. Según Hernández et al. (2014), este enfoque se caracteriza por obtener información numérica que permite comprobar hipótesis mediante técnicas de medición y análisis estadístico, con el propósito de identificar patrones de comportamiento y poner a prueba teorías.

##### **3.1.2. ALCANCE**

La investigación tuvo un alcance descriptivo, porque se recolectaron, midieron y analizaron las dimensiones y algunos aspectos de la variable en estudio.

Se dice que es un estudio descriptivo, porque busca especificar las propiedades y las características de un fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (Hernández et al., 2014).

### 3.1.3. DISEÑO

El diseño de la investigación fue no experimental, lo que significa que no implica la manipulación deliberada o el control de la variable. Su propósito fue analizar y examinar acontecimientos y sucesos de la vida real tal y como se desarrollan de forma natural, sin ninguna interferencia ni modificación (Hernández et al., 2014), dicho diseño se esquematiza de la siguiente manera:

$$M \rightarrow O$$

Dónde:

M: Muestra de estudio.

O: Información de la variable

## 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.2.1. POBLACIÓN

De acuerdo con Hernández et al. (2014), la población se entiende como el conjunto de todos los casos que cumplen con determinadas características. En otras palabras, es la totalidad del fenómeno que se estudia y cuyos integrantes comparten algún rasgo común que permite generar los datos de la investigación.

En este estudio, la población estuvo conformada por los docentes, administrativos y directivos de la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca.

Población	Numero de sujetos
Docentes	54
Administrativos	4
Directivos	2
<b>Total, de la población</b>	<b>60</b>

### 3.2.2. MUESTRA

La muestra configura una proporción de sujetos de la población objeto para la recolección de datos, que es obtenida definiéndose y

delimitándose con precisión, para ser representativo de la población (Hernández et al., 2014).

La muestra de este estudio estuvo conformada por un total de 60 sujetos, por lo que se decidió trabajar con la totalidad de la población, es decir, se realizó un censo. Según Hernández et al. (2014), cuando se estudia a todos los elementos de la población, no se selecciona una muestra, sino que se realiza un censo. En consecuencia, no se aplicará ningún tipo de muestreo, ya que todos los miembros de la población participaron mediante la técnica de encuesta.

### **3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.3.1. TÉCNICAS**

Arias (2012) señala que la encuesta es una técnica de recolección de datos que busca obtener información proporcionada por un grupo o muestra de personas, ya sea sobre ellas mismas o respecto a un tema específico

Para la investigación se utilizó la técnica de la encuesta, considerada una herramienta que permitió recopilar datos directamente de los sujetos de estudio.

#### **3.3.2. INSTRUMENTO**

Bernal (2010) define el cuestionario como un conjunto de preguntas relacionadas con una o varias variables que se desean medir.

Para la presente investigación se empleó como instrumento el cuestionario que comprende de 18 preguntas con una escala tipo Likert: 1. Nunca; 2. Casi Nunca; 3. A veces; 4. Casi Siempre; 5. Siempre. Los resultados de cada dimensión se promediaron para obtener así una medida general en el clima organización. Cada dimensión será analizada de forma individual para identificar fortalezas y debilidades específicas de la Institución Educativa Integrada N°32586 de Huarichaca.

### **3.4. TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

Para el análisis e interpretación de los datos se utilizó el software estadístico SPSS, el cual permitió procesar la información recolectada y obtener resultados objetivos a través de pruebas estadísticas. Asimismo, se empleó Microsoft Word para la organización, sistematización y presentación de los hallazgos, facilitando la elaboración de cuadros, gráficos y la redacción del informe final de investigación.

### **3.5. ASPECTOS ÉTICOS**

- A. CONSENTIMIENTO INFORMADO.** Antes de que alguien participara en el estudio, se le explicó de manera clara y sencilla cuál era el propósito de la investigación, en qué consistían los procedimientos y qué se esperaba de su colaboración. Se les enfatizó que su participación era completamente voluntaria y que podían decidir no continuar en cualquier momento, sin que eso les causara ningún problema o consecuencia.
- B. CONFIDENCIALIDAD.** Se garantizó que toda la información que compartieran los participantes sería tratada con absoluta reserva. Los datos recogidos fueron anónimos y resguardados con seguridad, de modo que ninguna persona pudiera ser identificada. Nada se compartió sin el consentimiento claro de quienes participaron.
- C. INTEGRIDAD EN LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.** Los resultados obtenidos fueron presentados de manera fiel y transparente, sin alterar ni distorsionar la información. Se respetaron los principios éticos durante todo el proceso, se comunicaron los posibles conflictos de interés y se mantuvo el compromiso de actuar con responsabilidad y honestidad científica.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. PROCESAMIENTO DE DATOS POR ÍTEMS

**Tabla 2**

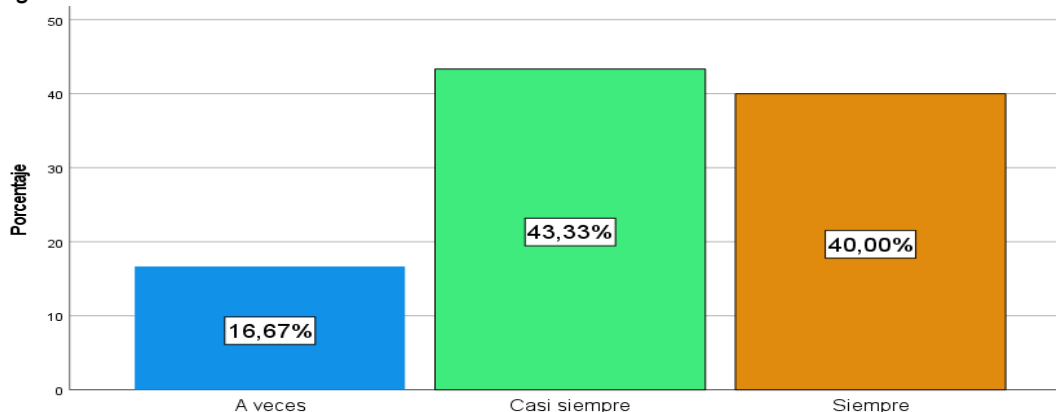
*El equipo directivo de mi institución tiene claridad sobre el rumbo pedagógico y organizacional.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	10	16,67	16,67	16,67
Casi siempre	26	43,33	43,33	60,00
Siempre	24	40,00	40,00	100,00
Total	60	100,00	100,00	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta

**Figura 1**

*El equipo directivo de mi institución tiene claridad sobre el rumbo pedagógico y organizacional.*



*Nota.* Figura generada a partir de la tabla

**INTERPRETACIÓN:** en la Figura 1 se observa que la mayoría del personal percibe que el equipo directivo de la institución tiene bastante claridad sobre el rumbo pedagógico y organizacional. En detalle, el 40% afirma que siempre lo tienen claro y un 43,33% considera que esto ocurre casi siempre. No obstante, un 16,67% señala que esta claridad solo se da a veces, lo que indica que, aunque la percepción general es positiva, aún existe un margen para fortalecer la comunicación y la definición del rumbo institucional.

**Tabla 3**

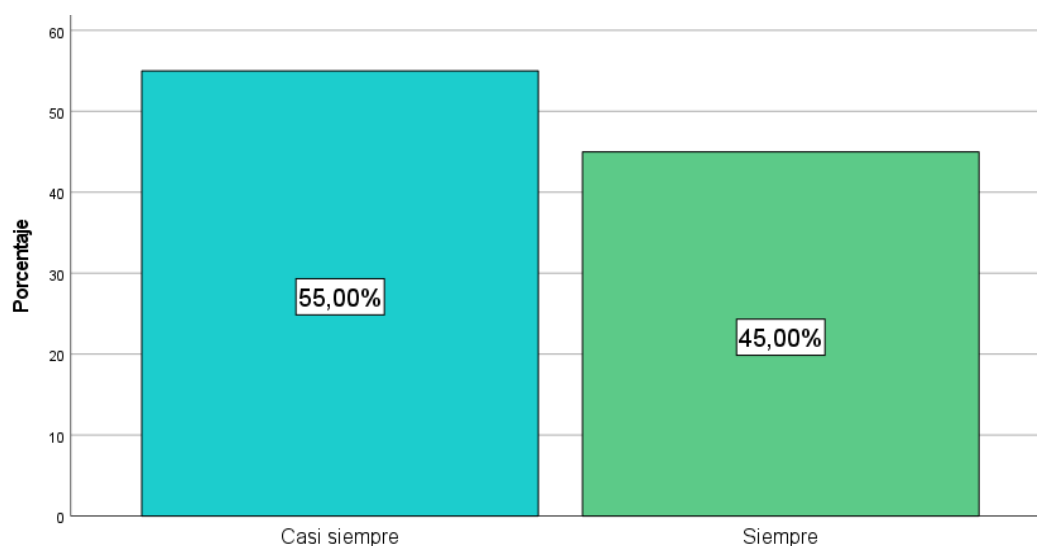
*Cuando enfrento dificultades en el trabajo, recibo apoyo por parte de los directivos.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi siempre	33	55,00	55,00	55,00
Siempre	27	45,00	45,00	100,00
Total	60	100,00	100,00	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta

**Figura 2**

*Cuando enfrento dificultades en el trabajo, recibo apoyo por parte de los directivos.*



*Nota.* Figura generada a partir de la tabla

**INTERPRETACIÓN:** En la Figura 2 se aprecia que la percepción del apoyo brindado por los directivos frente a las dificultades laborales es muy favorable. Más de la mitad del personal (55%) indica que casi siempre recibe este respaldo, mientras que el 45% restante afirma que lo obtiene siempre. Este resultado refleja un acompañamiento constante por parte de la dirección, lo que contribuye a un ambiente laboral de confianza y colaboración.

**Tabla 4**

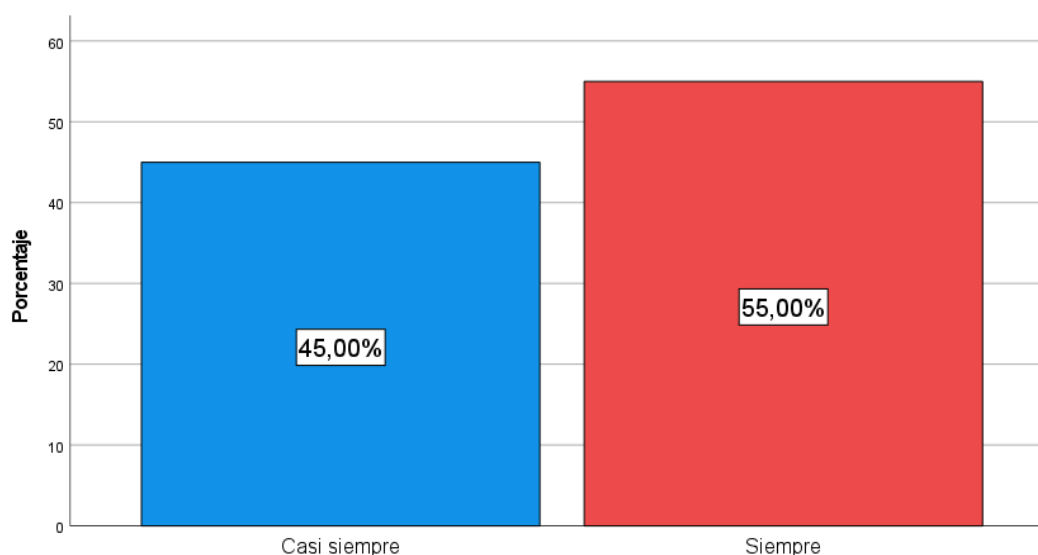
*Las decisiones que toman los directivos son justas y transparentes.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi siempre	27	45,00	45,00	45,00
Siempre	33	55,00	55,00	100,00
Total	60	100,00	100,00	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta

**Figura 3**

*Las decisiones que toman los directivos son justas y transparentes.*



*Nota.* Figura generada a partir de la tabla

**INTERPRETACIÓN:** En la Figura 3 se muestra que la mayoría del personal percibe las decisiones de los directivos como justas y transparentes. El 55% afirma que siempre se toman de esta manera, mientras que el 45% considera que esto ocurre casi siempre. Estos datos evidencian una valoración positiva de la gestión directiva, asociada a la equidad y la transparencia en la toma de decisiones.

**Tabla 5**

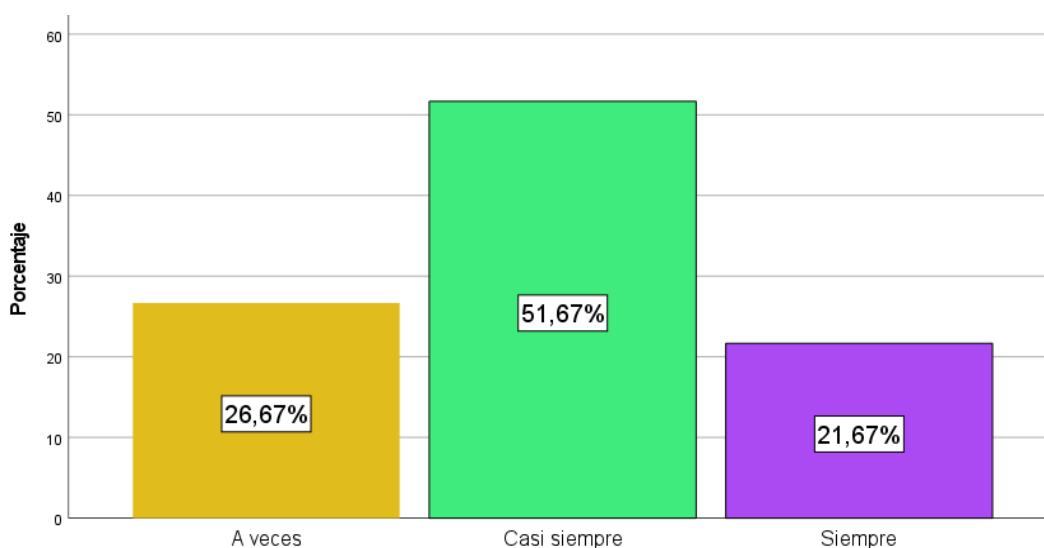
*Existe un ambiente de respeto mutuo entre el personal docente y administrativo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	16	26,67	26,67	26,67
Casi siempre	31	51,67	51,67	78,34
Siempre	13	21,67	21,67	100,00
Total	60	100,00	100,00	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta

**Figura 4**

*Existe un ambiente de respeto mutuo entre el personal docente y administrativo*



*Nota.* Figura generada a partir de la tabla

**INTERPRETACIÓN:** En la Figura 4 se observa que la mayoría del personal percibe un ambiente de respeto mutuo entre docentes y administrativos, aunque con matices. El 51,67% señala que este respeto se da casi siempre y el 21,67% que ocurre siempre. Sin embargo, un 26,67% indica que solo se presenta a veces, lo que sugiere que, si bien la convivencia es en general positiva, aún existen situaciones que podrían mejorarse para fortalecer las relaciones laborales.

**Tabla 6**

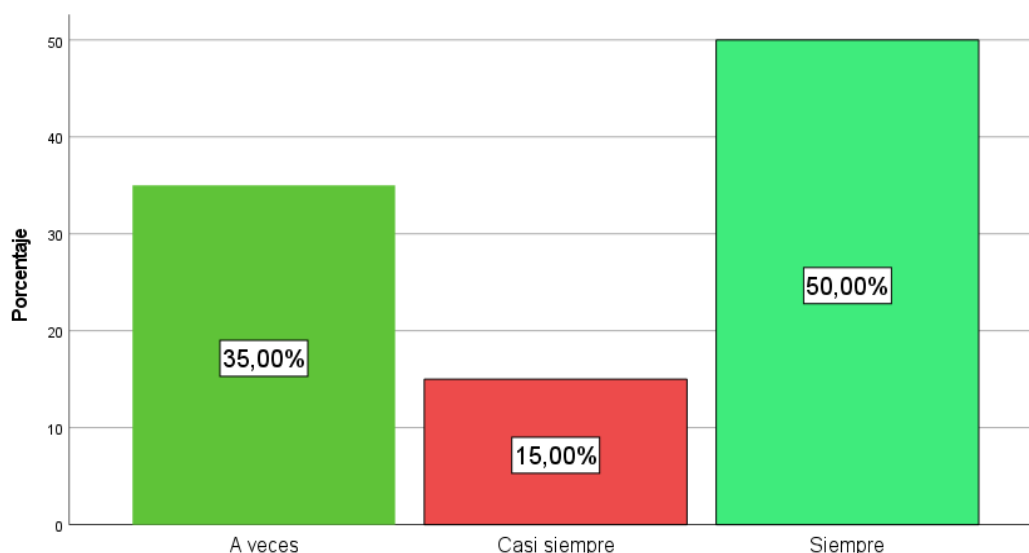
*Mis compañeros de trabajo están dispuestos a colaborar cuando se les necesita*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	21	35,00	35,00	35,00
Casi siempre	9	15,00	15,00	50,00
Siempre	30	50,00	50,00	100,00
Total	60	100,00	100,00	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta

**Figura 5**

*Mis compañeros de trabajo están dispuestos a colaborar cuando se les necesita*



*Nota.* Figura generada a partir de la tabla

**INTERPRETACIÓN:** En la Figura 5 se aprecia que la disposición a colaborar entre compañeros de trabajo es, en general, bien valorada. La mitad del personal (50%) afirma que siempre recibe colaboración cuando la necesita, mientras que un 15% indica que esto ocurre casi siempre. No obstante, un 35% señala que la ayuda solo se da a veces, lo que evidencia que, si bien existe un espíritu de cooperación en la institución, aún hay margen para fortalecer el trabajo en equipo y la solidaridad entre colegas.

**Tabla 7**

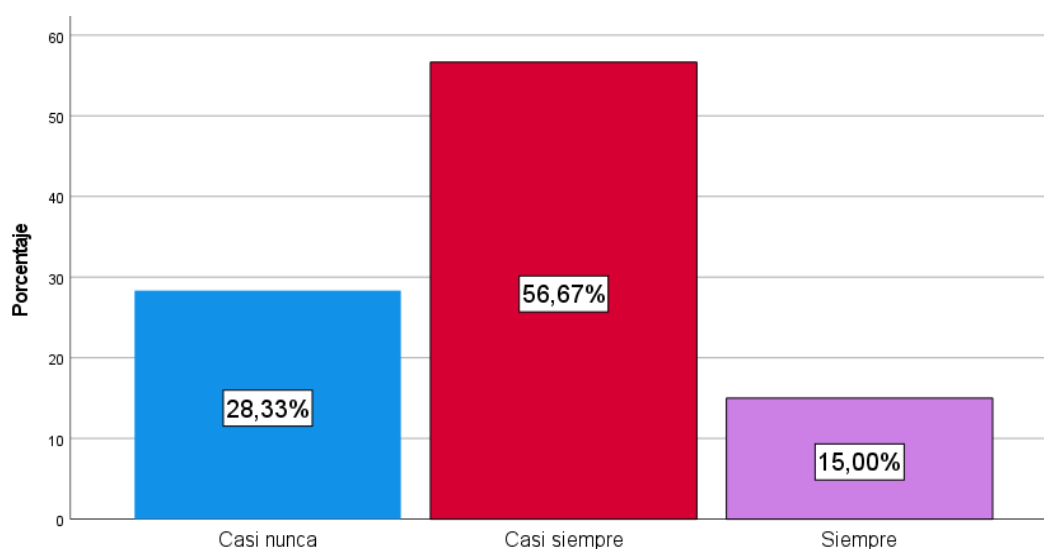
*Los conflictos en la institución se abordan de manera constructiva*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	17	28,33	28,33	28,33
Casi siempre	34	56,67	56,67	85,00
Siempre	9	15,00	15,00	100,00
Total	60	100,00	100,00	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta

**Figura 6**

*Los conflictos en la institución se abordan de manera constructiva*



*Nota.* Figura generada a partir de la tabla

**INTERPRETACIÓN:** En la Figura 6 se evidencia que la mayoría del personal percibe que los conflictos en la institución se abordan de manera constructiva, aunque con ciertas limitaciones. El 56,67% considera que esto ocurre casi siempre y un 15% que sucede siempre. Sin embargo, un 28,33% señala que casi nunca se gestionan de forma constructiva, lo que indica que, si bien existe una tendencia positiva en la resolución de conflictos, aún es necesario fortalecer las estrategias y mecanismos para manejar estas situaciones de manera más efectiva y constante.

**Tabla 8**

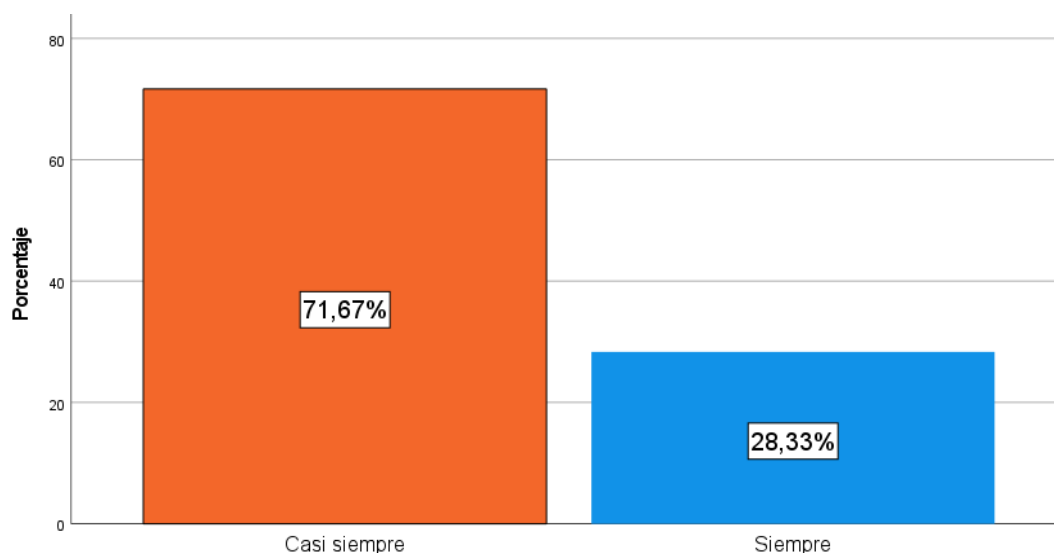
*Me siento con ganas y energía para hacer bien mi trabajo todos los días*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi siempre	43	71,67	71,67	71,67
Siempre	17	28,33	28,33	100,00
Total	60	100,00	100,00	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta

**Figura 7**

*Me siento con ganas y energía para hacer bien mi trabajo todos los días*



*Nota.* Figura generada a partir de la tabla

**INTERPRETACIÓN:** En la Figura 7 se evidencia que la motivación y energía para realizar el trabajo es alta entre el personal. El 71,67% señala que casi siempre se siente con ganas y energía para desempeñar bien sus funciones, mientras que el 28,33% afirma que esto ocurre siempre. No se registran percepciones negativas, lo que refleja un nivel generalizado de compromiso y disposición para cumplir con las labores diarias.

**Tabla 9**

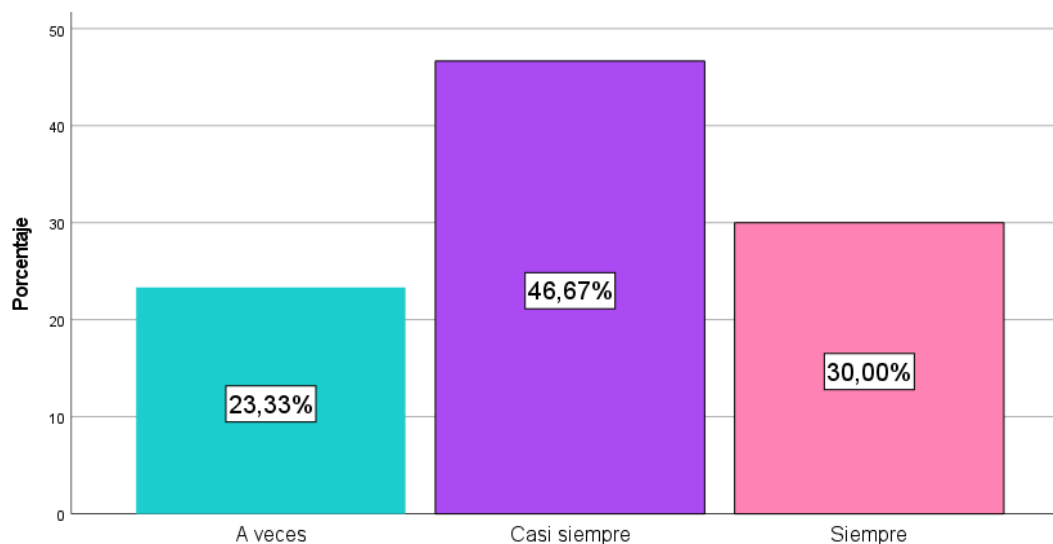
*Siento que mi esfuerzo y dedicación son valorados en esta institución*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	14	23,33	23,33	23,33
Casi siempre	28	46,67	46,67	70,00
Siempre	18	30,00	30,00	100,00
Total	60	100,00	100,00	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta

**Figura 8**

*Siento que mi esfuerzo y dedicación son valorados en esta institución*



*Nota.* Figura generada a partir de la tabla

**INTERPRETACIÓN:** En la Figura 8 se observa que la mayoría del personal percibe un reconocimiento positivo a su esfuerzo y dedicación. El 46,67% considera que esto ocurre casi siempre y un 30% que sucede siempre. Sin embargo, un 23,33% indica que solo se valora su trabajo a veces, lo que sugiere que, aunque existe un nivel considerable de reconocimiento, aún es posible fortalecer las prácticas institucionales orientadas a valorar de manera más constante el aporte de todos los colaboradores

**Tabla 10**

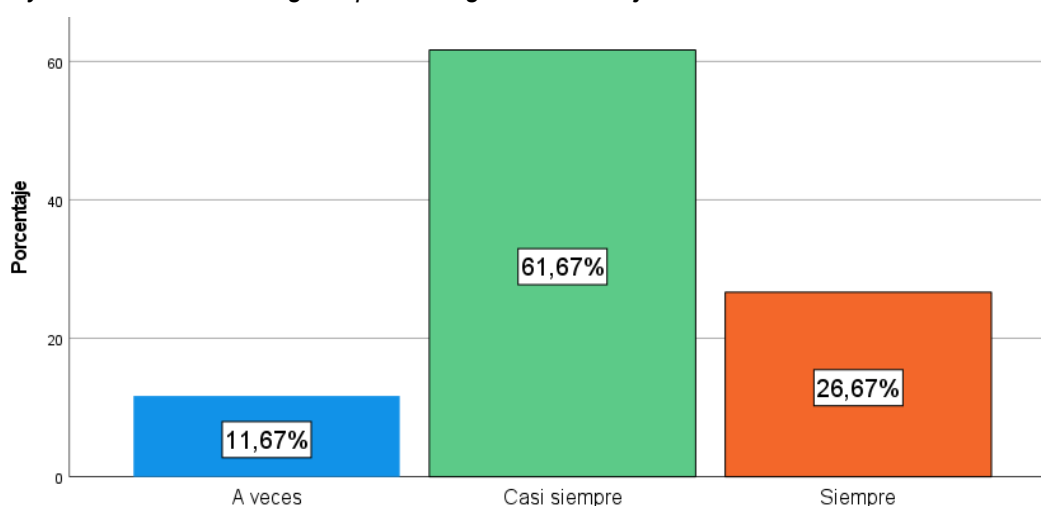
*Estoy satisfecho con los logros que obtengo en mi trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	7	11,67	11,67	11,67
Casi siempre	37	61,67	61,67	73,34
Siempre	16	26,67	26,67	100,00
Total	60	100,00	100,00	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta

**Figura 9**

*Estoy satisfecho con los logros que obtengo en mi trabajo*



*Nota.* Figura generada a partir de la tabla

**INTERPRETACIÓN:** En la Figura 9 se aprecia que la satisfacción con los logros laborales es mayoritariamente positiva. El 61,67% del personal indica que casi siempre se siente satisfecho con lo que consigue en su trabajo, mientras que un 26,37% afirma que esto ocurre siempre. Solo un 11,67% manifiesta que esta satisfacción se presenta a veces, lo que revela que, si bien la mayoría experimenta un sentido de logro frecuente, aún hay un pequeño grupo que no percibe de forma constante esta satisfacción.

**Tabla 11**

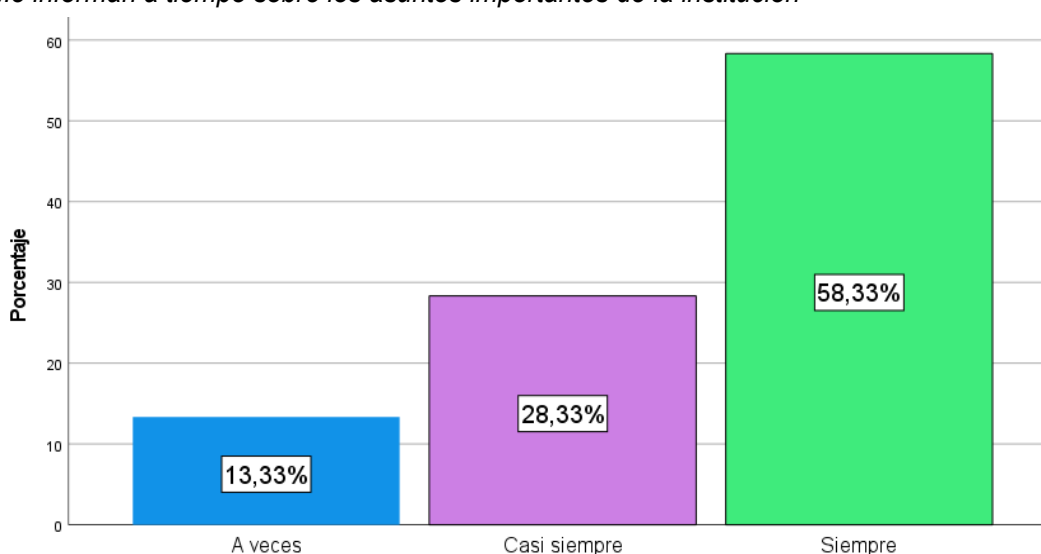
*Me informan a tiempo sobre los asuntos importantes de la institución*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	8	13,33	13,33	13,33
Casi siempre	17	28,33	28,33	41,66
Siempre	35	58,33	58,33	100,00
Total	60	100,00	100,00	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta

**Figura 10**

*Me informan a tiempo sobre los asuntos importantes de la institución*



*Nota.* Figura generada a partir de la tabla

**INTERPRETACIÓN:** En la Figura 10 se evidencia que la mayoría del personal percibe una comunicación oportuna sobre los asuntos importantes de la institución. El 58,33% afirma que siempre recibe la información a tiempo y un 28,33% indica que esto ocurre casi siempre. No obstante, un 13,33% señala que solo se informa a veces, lo que sugiere que, si bien la comunicación interna es mayormente efectiva, aún existen casos en los que la información no llega con la prontitud necesaria.

**Tabla 12**

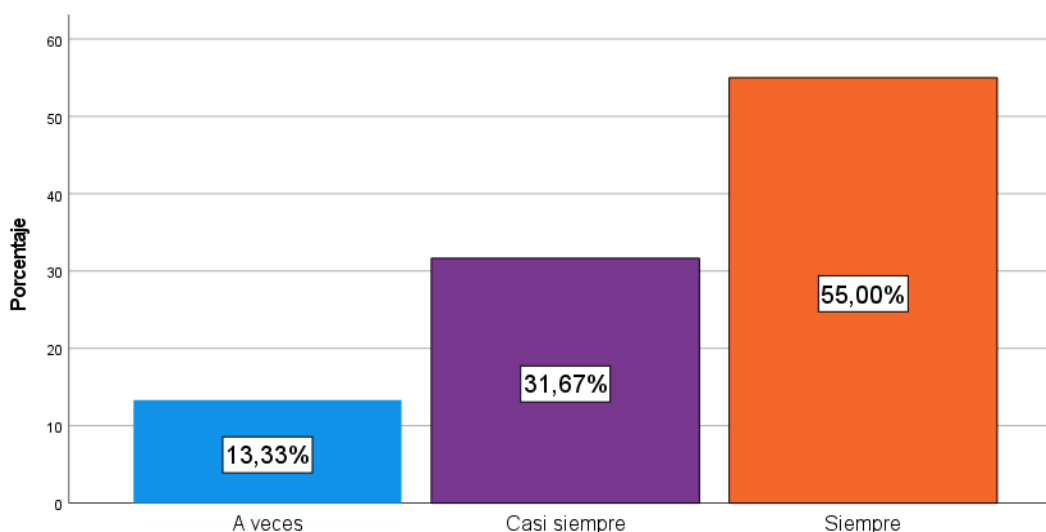
*Los directivos de mi institución están disponibles y dispuestos a escuchar al personal cuando se necesita comunicar con ellos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	8	13,33	13,33	13,33
Casi siempre	19	31,67	31,67	45,00
Siempre	33	55,00	55,00	100,00
Total	60	100,00	100,00	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta

**Figura 11**

*Los directivos de mi institución están disponibles y dispuestos a escuchar al personal cuando se necesita comunicar con ellos*



*Nota.* Figura generada a partir de la tabla

**INTERPRETACIÓN:** En la Figura 11 se observa que la disponibilidad y disposición de los directivos para escuchar al personal es valorada de manera positiva. Más de la mitad (55%) considera que siempre están accesibles y dispuestos a atender las inquietudes, mientras que un 31,67% señala que esto ocurre casi siempre. Sin embargo, un 13,33% indica que esta apertura solo se da a veces, lo que sugiere que, aunque la comunicación vertical es en general fluida, aún podría fortalecerse para garantizar un acceso constante y equitativo a todos los trabajadores.

**Tabla 13**

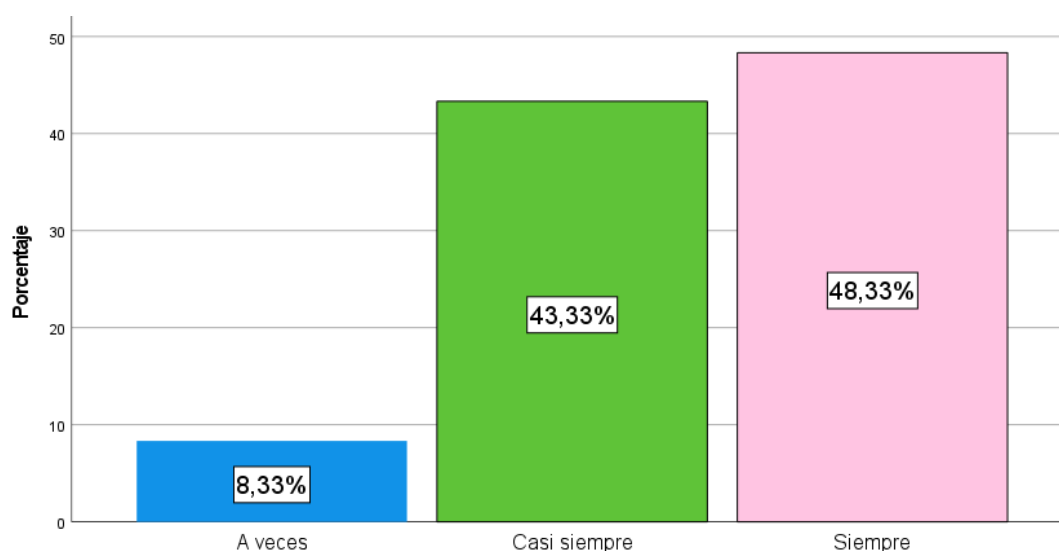
*En la institución se usan medios adecuados para comunicar lo que sucede*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	5	8,33	8,33	8,33
Casi siempre	26	43,33	43,33	51,66
Siempre	29	48,33	48,33	100,00
Total	60	100,00	100,00	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta

**Figura 12**

*En la institución se usan medios adecuados para comunicar lo que sucede*



*Nota.* Figura generada a partir de la tabla

**INTERPRETACIÓN:** En la Figura 12 se aprecia que la mayoría del personal considera que en la institución se utilizan medios adecuados para comunicar lo que sucede. El 48,33% indica que esto ocurre siempre y el 43,33% que sucede casi siempre. Solo un 8,33% manifiesta que esta adecuación se da a veces, lo que refleja una comunicación interna generalmente efectiva, aunque con un pequeño margen para optimizar el uso de los canales y herramientas informativas.

**Tabla 14**

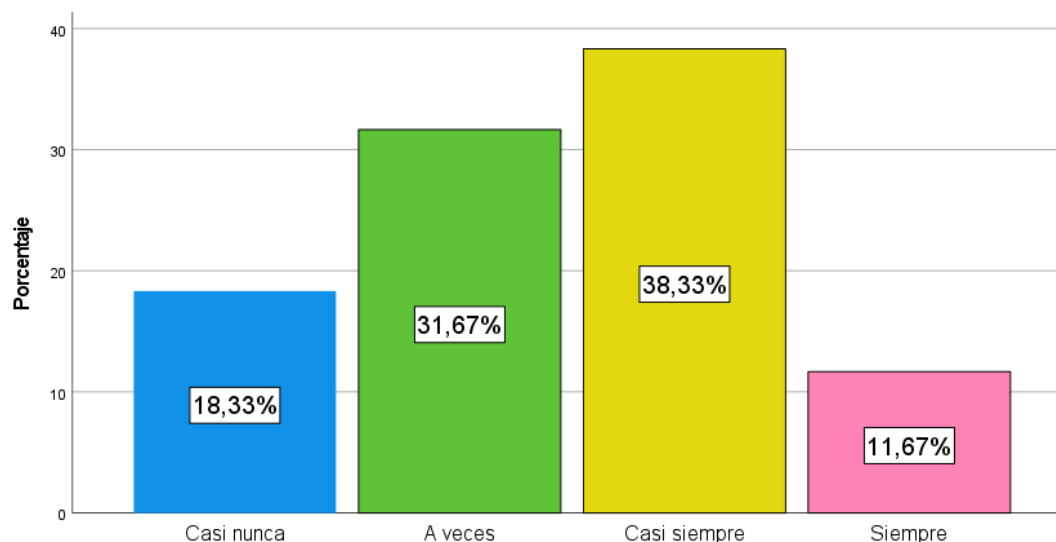
*Los ambientes donde laboro (aulas, oficinas, etc.) están en buenas condiciones*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	11	18,33	18,33	18,33
A veces	19	31,67	31,67	50,00
Casi siempre	23	38,33	38,33	88,33
Siempre	7	11,67	11,67	100,00
Total	60	100,00	100,00	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta

**Figura 13**

*Los ambientes donde laboro (aulas, oficinas, etc.) están en buenas condiciones*

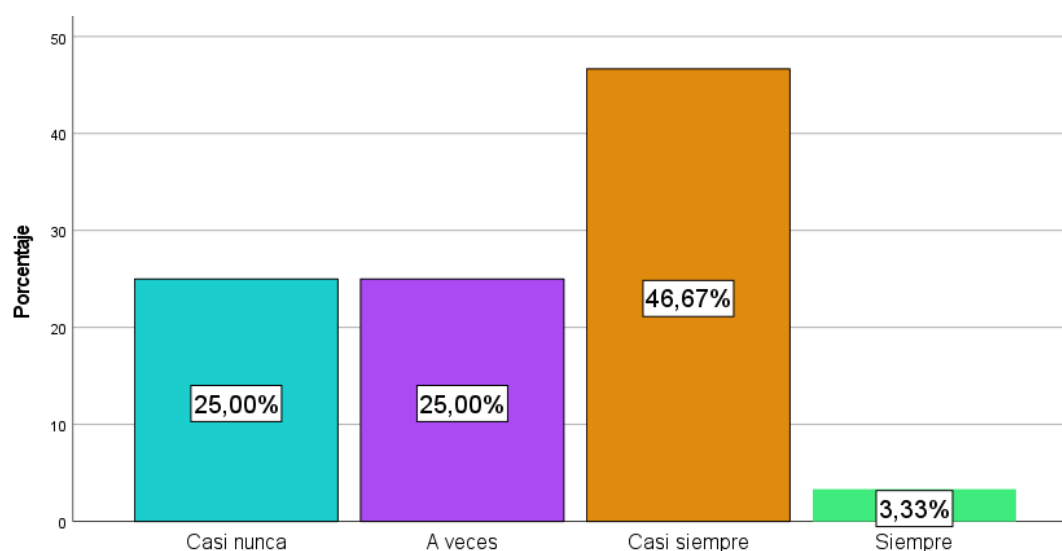


*Nota.* Figura generada a partir de la tabla

**INTERPRETACIÓN:** En la Figura 13 se observa que la percepción sobre el estado de los ambientes de trabajo es variada y con una valoración moderada. El 38,33% considera que las aulas, oficinas u otros espacios están en buenas condiciones casi siempre y un 11,67% que esto ocurre siempre. Sin embargo, un 31,67% opina que se encuentran adecuadas solo a veces y un 18,33% indica que casi nunca están en buenas condiciones, lo que revela la necesidad de mejorar la infraestructura y el mantenimiento para ofrecer entornos laborales más óptimos y seguros.

**Tabla 15***Cuento con los materiales y recursos necesarios para el cumplimiento de mis funciones*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	15	25,00	25,00	25,00
A veces	15	25,00	25,00	50,00
Casi siempre	28	46,67	46,67	96,67
Siempre	2	3,33	3,33	100,00
Total	60	100,00	100,00	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta**Figura 14***Cuento con los materiales y recursos necesarios para el cumplimiento de mis funciones**Nota.* Figura generada a partir de la tabla

**INTERPRETACIÓN:** En la Figura 14 se evidencia que la disponibilidad de materiales y recursos para cumplir con las funciones laborales presenta una valoración mayoritariamente intermedia. El 46,67% del personal indica que cuenta con estos insumos casi siempre y apenas un 3,33% afirma que los tiene siempre. No obstante, un 25% señala que dispone de ellos solo a veces y otro 25% que casi nunca los recibe, lo que refleja una brecha importante en el abastecimiento y la dotación de recursos necesarios para el adecuado desarrollo del trabajo.

**Tabla 16**

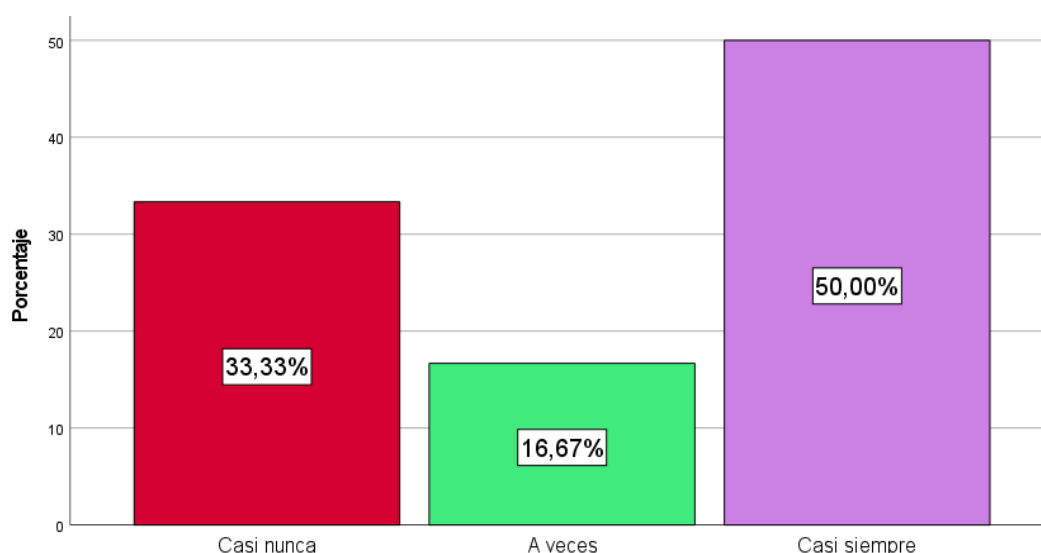
*Me siento cómodo trabajando en el espacio físico que me corresponde*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	20	33,33	33,33	33,33
A veces	10	16,67	16,67	50,00
Casi siempre	30	50,00	50,00	100,00
Total	60	100,00	100,00	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta

**Figura 15**

*Me siento cómodo trabajando en el espacio físico que me corresponde*

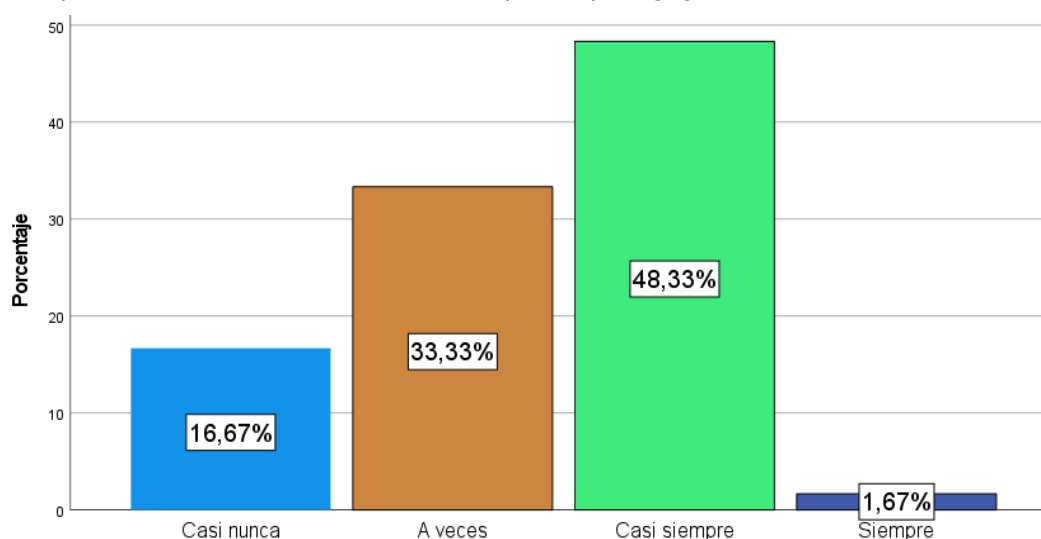


*Nota.* Figura generada a partir de la tabla

**INTERPRETACIÓN:** En la Figura 15 se aprecia que la comodidad del personal en su espacio físico de trabajo tiene una valoración dividida. La mitad (50%) señala sentirse cómoda casi siempre, mientras que un 16,67% lo experimenta a veces. Sin embargo, un 33,33% manifiesta que casi nunca se siente cómodo en su lugar de trabajo, lo que pone en evidencia la necesidad de realizar mejoras en el acondicionamiento y ergonomía de los espacios para garantizar mayor bienestar laboral.

**Tabla 17***Participo en decisiones relacionadas con aspectos pedagógicos o administrativos*

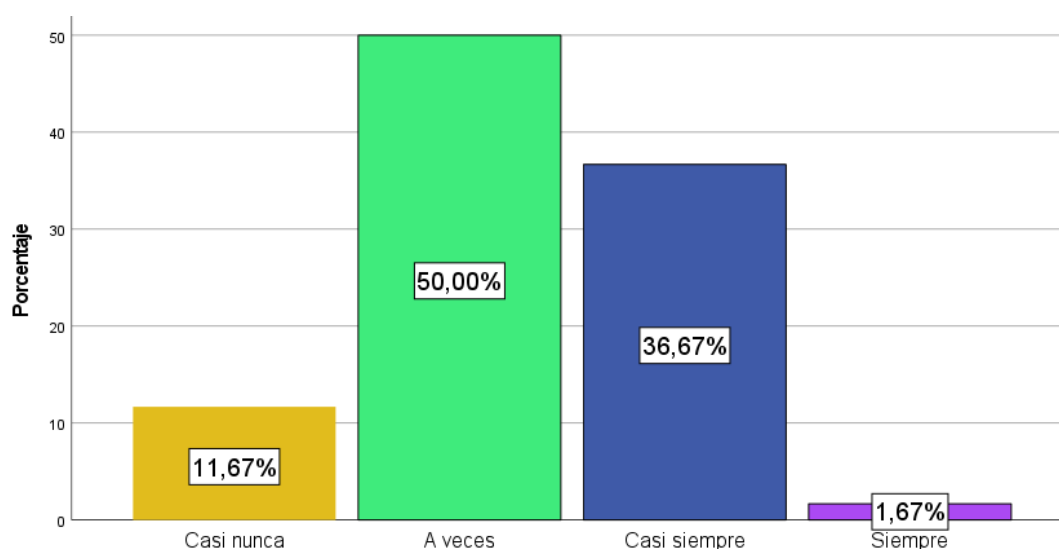
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	10	16,67	16,67	16,67
	A veces	20	33,33	33,33	50,00
	Casi siempre	29	48,33	48,33	98,33
	Siempre	1	1,67	1,67	100,00
	Total	60	100,00	100,00	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta**Figura 16***Participo en decisiones relacionadas con aspectos pedagógicos o administrativos**Nota.* Figura generada a partir de la tabla

**INTERPRETACIÓN:** En la Figura 16 se observa que la participación del personal en decisiones pedagógicas o administrativas es percibida de forma limitada. El 48,33% indica que participa casi siempre y solo un 1,67% afirma que lo hace siempre. En contraste, un 33,33% señala que participa a veces y un 16,67% que casi nunca, lo que evidencia que, aunque existe cierto grado de inclusión en la toma de decisiones, todavía hay un amplio margen para fomentar una participación más activa y constante del personal en los asuntos institucionales.

**Tabla 18***Me siento libre de proponer ideas para mejorar la institución*

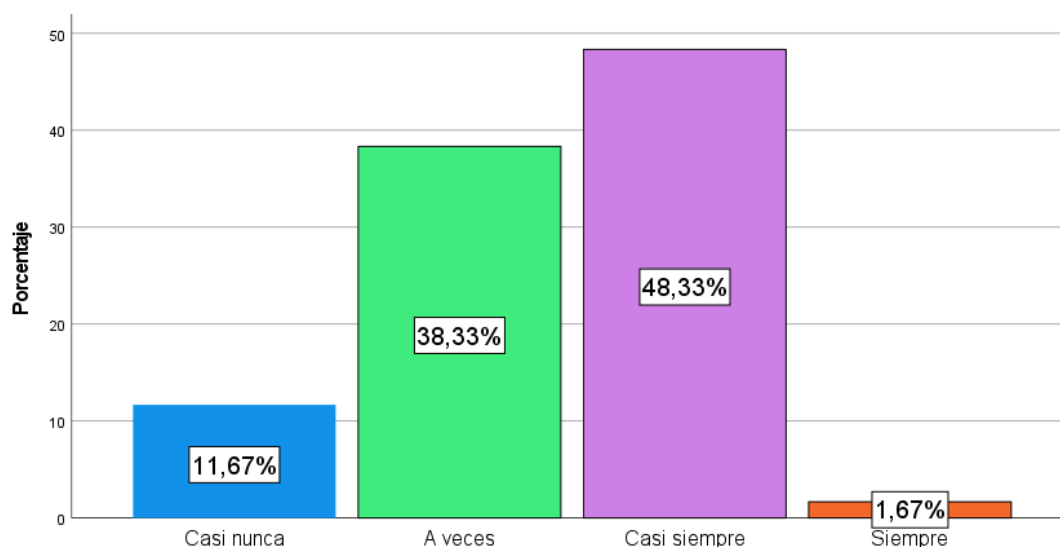
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	7	11,67	11,67	11,67
A veces	30	50,00	50,00	61,70
Casi siempre	22	36,67	36,67	98,34
Siempre	1	1,67	1,67	100,00
Total	60	100,00	100,00	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta**Figura 17***Me siento libre de proponer ideas para mejorar la institución**Nota.* Figura generada a partir de la tabla

**INTERPRETACIÓN:** En la Figura 17 se aprecia que la libertad para proponer ideas de mejora en la institución es percibida de manera moderada. La mitad del personal (50%) indica que a veces se siente libre para hacerlo, mientras que un 36,67% señala que esto ocurre casi siempre y solo un 1,67% afirma que siempre tiene esta libertad. En contraste, un 11,67% manifiesta que casi nunca puede proponer ideas, lo que evidencia que, aunque existe cierto espacio para la participación creativa, este aún no es plenamente abierto ni constante.

**Tabla 19***Se me toma en cuenta para las reuniones donde se deciden asuntos importantes*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	7	11,67	11,67	11,67
A veces	23	38,33	38,33	50,00
Casi siempre	29	48,33	48,33	98,33
Siempre	1	1,67	1,67	100,00
Total	60	100,00	100,00	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta**Figura 18***Se me toma en cuenta para las reuniones donde se deciden asuntos importantes**Nota.* Figura generada a partir de la tabla

**INTERPRETACIÓN:** En la Figura 18 se evidencia que la inclusión del personal en reuniones donde se deciden asuntos importantes es parcial. El 48,3% manifiesta que casi siempre es tomado en cuenta y apenas un 1,7% indica que siempre participa. Sin embargo, un 38,3% señala que esto ocurre a veces y un 11,7% que casi nunca, lo que sugiere que, si bien existe una participación frecuente para algunos, no todos los trabajadores tienen un acceso equitativo a estos espacios de decisión.

## 4.2. PROCESAMIENTO DE DATOS POR VARIABLE

### • CLIMA ORGANIZACIONAL

**Tabla 20**

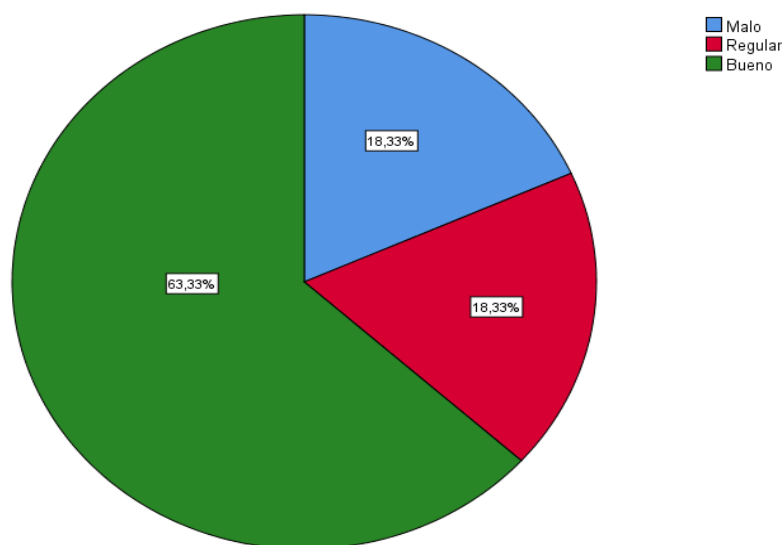
*Análisis de resultados del clima organizacional en la Institución Educativa Integrada N°32586 de Huarichaca*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	11	18,33	18,33	18,33
	Regular	11	18,33	18,33	36,66
	Bueno	38	63,33	63,33	100,00
	Total	60	100,00	100,00	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta

**Figura 19**

*Análisis de resultados del clima organizacional en la Institución Educativa Integrada N°32586 de Huarichaca*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta

**INTERPRETACIÓN:** Los resultados de la figura 19 muestran que la mayoría del personal percibe un clima organizacional favorable, ya que el 63,3% lo calificó como bueno. Sin embargo, el 36,6% restante (18,3% regular y 18,3% malo) refleja que aún existen aspectos que necesitan fortalecerse para lograr un ambiente laboral más satisfactorio.

### 4.3. PROCESAMIENTO DE DATOS POR DIMENSIONES

Tabla 21

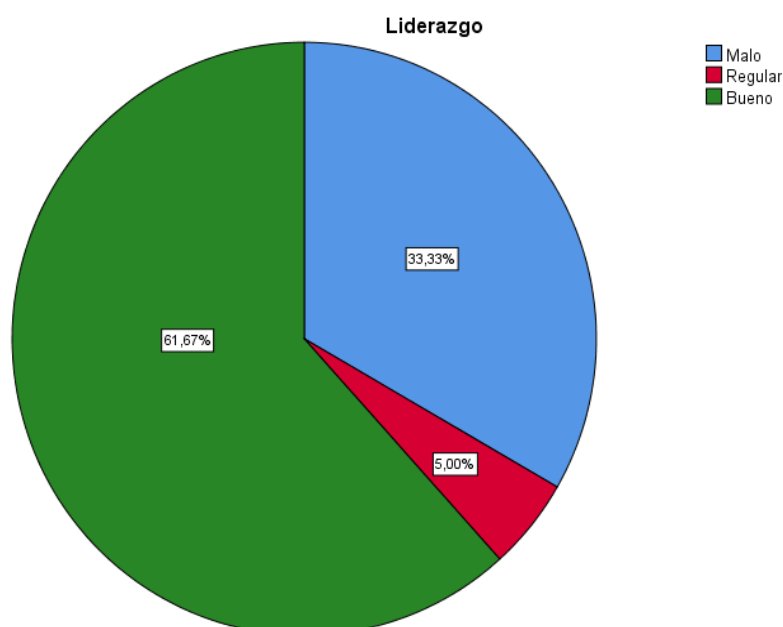
Liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	20	33,33	33,33	33,33
	Regular	3	5,00	5,00	38,33
	Bueno	37	61,67	61,67	100,00
	Total	60	100,00	100,00	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta

Figura 20

Liderazgo



Nota. Datos obtenidos de la encuesta

**INTERPRETACIÓN:** En la dimensión liderazgo, figura 20 la mayoría del personal percibe un desempeño positivo, ya que el 61,7% calificó esta dimensión como buena. No obstante, el 33,3% la considera mala y un 5,0% regular, lo que evidencia que, aunque el liderazgo es valorado favorablemente en general, aún existe un grupo importante de trabajadores que identifica debilidades que deben ser atendidas para fortalecer la gestión y conducción institucional.

**Tabla 22**

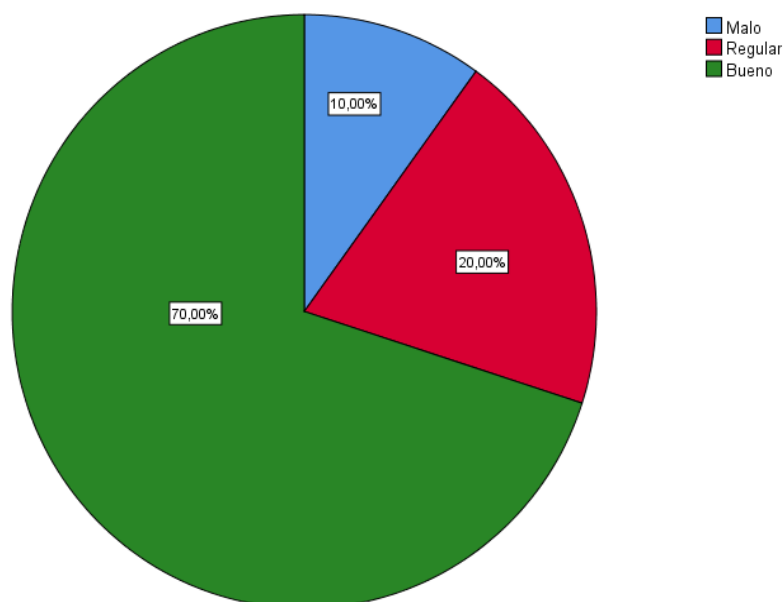
*Relaciones interpersonales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	6	10,00	10,00	10,00
	Regular	12	20,00	20,00	30,00
	Bueno	42	70,00	70,00	100,00
	Total	60	100,00	100,00	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta

**Figura 21**

*Relaciones interpersonales*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta

**INTERPRETACIÓN:** En la dimensión relaciones interpersonales figura 21, los resultados muestran una percepción mayormente positiva, ya que el 70,0% de los encuestados las calificó como buenas. Sin embargo, un 30,0% (10,0% malo y 20,0% regular) aún identifica dificultades en la convivencia y comunicación entre el personal, aspectos que podrían optimizarse para fortalecer un clima más armónico dentro de la institución.

**Tabla 23**

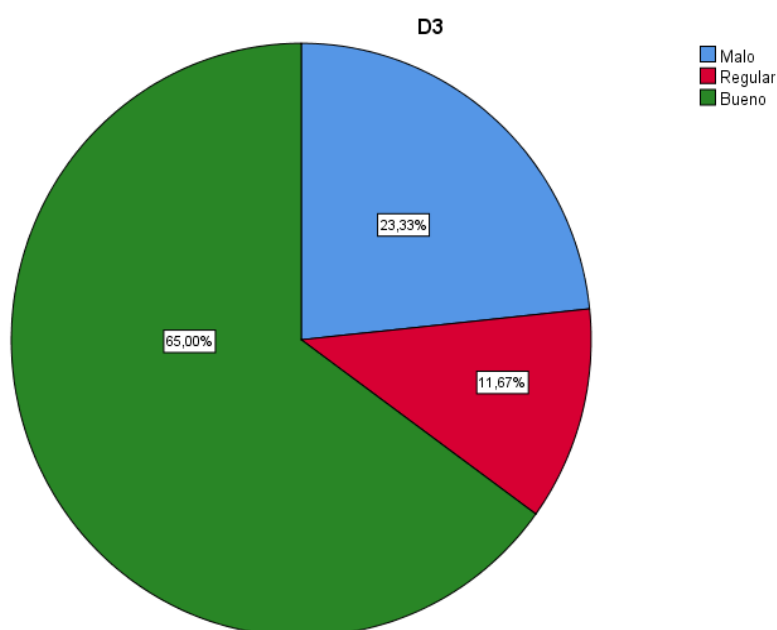
*Motivación laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	14	23,33	23,33	23,33
	Regular	7	11,67	11,67	35,00
	Bueno	39	65,00	65,00	100,0
	Total	60	100,00	100,00	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta

**Figura 22**

*Motivación laboral*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta

**INTERPRETACIÓN:** Respecto a esta dimensión la mayoría del personal percibe una adecuada motivación en su entorno laboral figura 22, dado que el 65,0% calificó esta dimensión como buena. No obstante, un 35,0% (23,3% malo y 11,7% regular) expresa cierto nivel de desmotivación, lo que sugiere la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan el reconocimiento, el compromiso y la satisfacción del personal en la institución.

**Tabla 24**

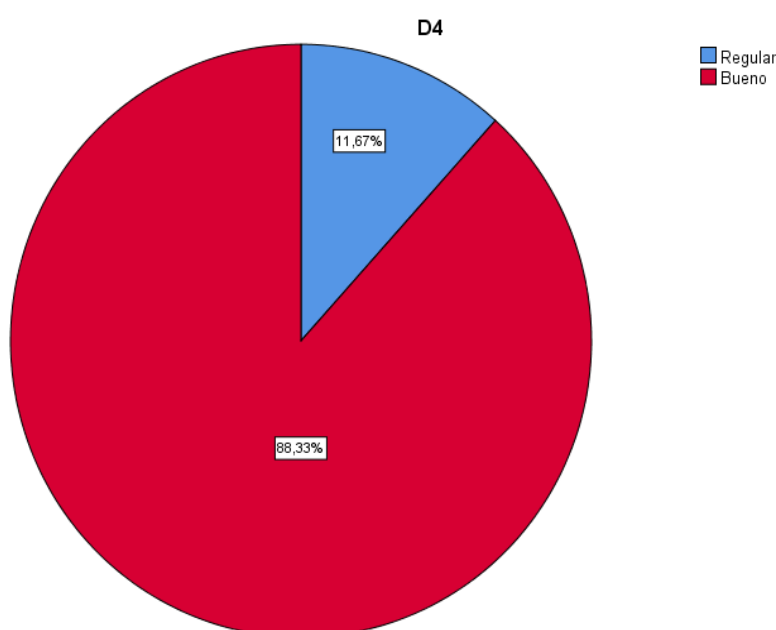
*Comunicación interna*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	7	11,67	11,67	11,67
	Bueno	53	88,33	88,33	100,00
Total		60	100,00	100,00	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta

**Figura 23**

*Comunicación interna*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta

**INTERPRETACIÓN:** Los resultados indican una percepción altamente favorable con respecto a la dimensión comunicación interna figura 23, ya que el 88,3% del personal la calificó como buena. Solo un 11,7% manifestó una percepción regular, lo cual evidencia que la institución mantiene un flujo de información adecuado y oportuno entre sus miembros, aunque aún se pueden optimizar ciertos aspectos para alcanzar una comunicación completamente eficiente.

**Tabla 25**

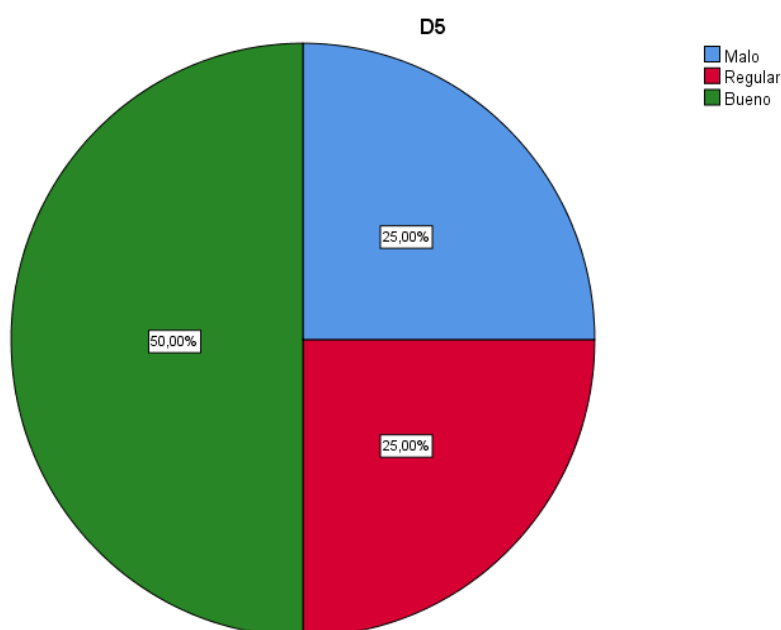
*Condiciones de trabajo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	15	25,00	25,00	25,00
	Regular	15	25,00	25,00	50,00
	Bueno	30	50,00	50,00	100,00
	Total	60	100,00	100,00	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta

**Figura 24**

*Condiciones de trabajo*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta

**INTERPRETACIÓN:** Respecto a esta dimensión figura 24, los resultados muestran una percepción dividida entre los encuestados. Aunque el 50,0% considera que las condiciones de trabajo son buenas, un 50,0% restante (25,0% malo y 25,0% regular) evidencia que existe un nivel importante de insatisfacción respecto a los recursos, ambientes y medios disponibles para desempeñar sus labores. Esto indica que la institución debe priorizar mejoras en su infraestructura y equipamiento para asegurar un entorno laboral más adecuado.

**Tabla 26**

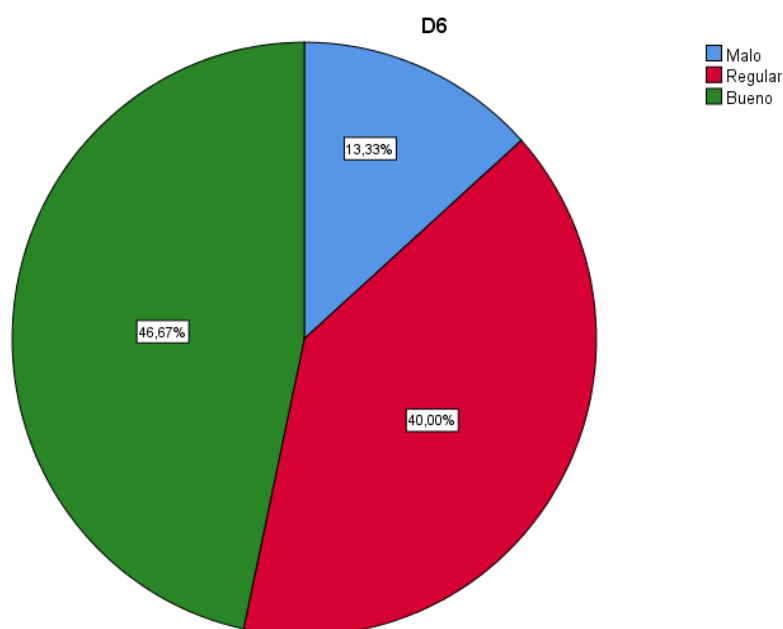
*Participación en decisiones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	8	13,3	13,3	13,3
	Regular	24	40,0	40,0	53,3
	Bueno	28	46,7	46,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta

**Figura 25**

Participación en decisiones



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta

**INTERPRETACIÓN:** Los resultados de la figura 25 muestran que menos de la mitad del personal percibe una adecuada participación en la toma de decisiones, ya que solo el 46,7% calificó esta dimensión como buena. En contraste, el 53,3% restante (40,0% regular y 13,3% malo) considera que su involucramiento en los procesos decisionales es limitado. Esto evidencia la necesidad de promover mayores espacios de consulta, colaboración y escucha activa para fortalecer el compromiso y la integración del personal en la gestión institucional.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1. En relación con el objetivo general, que busca describir la percepción del personal sobre el clima organizacional en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca, Los resultados de la figura 19 muestran que la mayoría del personal percibe un clima organizacional favorable, ya que el 63,3% lo calificó como bueno. Sin embargo, el 36,6% restante (18,3% regular y 18,3% malo) refleja que aún existen aspectos que necesitan fortalecerse para lograr un ambiente laboral más satisfactorio. Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Xia et al., (2024) quienes señalan que el clima organizacional, el estrés laboral y el trabajo emocional son factores determinantes en la satisfacción laboral del personal docente. Por ello, las debilidades detectadas podrían representar potenciales fuentes de tensión que afecten la motivación y bienestar del equipo. En este mismo sentido, el Ministerio de Salud del Perú (2011) define el clima organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una institución respecto a su entorno de trabajo, las condiciones físicas, las relaciones interpersonales y las normas formales e informales que influyen en el desarrollo de sus labores.
2. En relación con el objetivo específico 1, que busca describir la percepción del personal sobre el liderazgo directivo en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca, los resultados en figura 20 muestra que la mayoría del personal percibe un desempeño positivo, ya que el 61,7% calificó esta dimensión como buena. No obstante, el 33,3% la considera mala y un 5,0% regular. En la Figura 1, la mayoría del personal considera que los directivos mantienen una visión clara del rumbo pedagógico y organizacional (siempre: 40%; casi siempre: 43,3%). De igual manera, en la Figura 2 se evidencia un alto nivel de apoyo ante las dificultades (siempre: 45%; casi siempre: 55%), mientras que la percepción sobre la justicia y transparencia en la toma de decisiones alcanza valores aún más favorables (siempre: 55%; casi siempre: 45%). En conjunto, estos resultados reflejan un liderazgo directivo percibido

como claro, justo y comprometido con el acompañamiento del personal, sin registrarse apreciaciones negativas en los aspectos evaluados. Esta percepción coincide con lo señalado por Alcedo (2023), quien sostiene que el liderazgo pedagógico guarda una relación directa y significativa con el clima organizacional. En el presente estudio, los docentes valoran positivamente la claridad en el rumbo institucional, el apoyo constante y la equidad en las decisiones, reafirmando que un liderazgo sólido y coherente promueve un ambiente laboral saludable. Asimismo, los hallazgos concuerdan con lo expuesto por Daza et al. (2021), quienes destacan que en un clima organizacional favorable deben priorizarse factores intangibles como el liderazgo y la comunicación. En esta línea, los resultados obtenidos en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca confirman que el liderazgo constituye un eje esencial que fortalece la confianza, el compromiso y la percepción positiva del clima organizacional. Finalmente, el Ministerio de Salud del Perú (2011) define el liderazgo como la capacidad de ciertas personas, especialmente aquellas en cargos directivos, para influir en la conducta de los demás con el propósito de alcanzar objetivos comunes.

3. En relación con el objetivo específico 2, que busca describir cómo se desarrollan las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca, los resultados muestran una percepción mayormente positiva, aunque con aspectos que requieren atención. En la Figura 4, el respeto mutuo entre docentes y personal administrativo obtiene una valoración mayoritaria en casi siempre (51,7%) y siempre (21,7%), mientras que un 26,7% señala que esto ocurre solo a veces. En la Figura 5, la disposición a colaborar alcanza un 50% en siempre y un 15% en casi siempre, aunque un 35% considera que la colaboración se da únicamente en ocasiones. Finalmente, en la Figura 6, la gestión constructiva de conflictos presenta los resultados más críticos: un 56,7% la percibe casi siempre, un 15% siempre y un 28,3% casi nunca. En conjunto, estos resultados indican que, si bien existe una base sólida de respeto y cooperación, aún es necesario reforzar el compromiso colaborativo y las estrategias de resolución de conflictos para consolidar un clima laboral más armonioso. Estos hallazgos coinciden con

lo planteado por Gálvez (2023), quien señala que las dimensiones de comunicación, cooperación e identidad institucional suelen manifestarse solo de forma parcial, limitando el logro de los objetivos organizacionales. De manera similar, en el presente estudio se observa que, aunque predomina un ambiente respetuoso, persiste un grupo de trabajadores que percibe la cooperación y el manejo de conflictos como insuficientes. Asimismo, los resultados guardan relación con lo expuesto por Escobedo (2020), quien sostiene que los bajos niveles de satisfacción laboral y clima organizacional están vinculados a la escasa participación y cohesión del personal. De este modo, se reafirma que, aunque las relaciones interpersonales en la institución muestran una base favorable, es necesario fortalecerlas mediante estrategias efectivas de colaboración, comunicación y resolución de conflictos que promuevan un entorno laboral más estable y cooperativo. En ese sentido, el Ministerio de Salud del Perú (2011) destaca que las relaciones laborales positivas se fundamentan en el respeto, la cooperación y la comunicación efectiva entre los miembros de una organización.

4. Con respecto al objetivo específico 3, que busca describir la percepción del personal sobre la motivación laboral en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025, los resultados evidencian una adecuada motivación en su entorno laboral figura 22. En la Figura 7, el 71,7% del personal señala que casi siempre se siente con energía y disposición para realizar bien su trabajo, mientras que el 28,3% indica que esto ocurre siempre, reflejando un alto nivel de entusiasmo y compromiso diario. En la Figura 8, el reconocimiento al esfuerzo y dedicación alcanza un 46,7% en casi siempre y un 30% en siempre; no obstante, un 23,3% considera que este reconocimiento se da solo a veces, lo que evidencia cierta irregularidad en este aspecto. Finalmente, en la Figura 9, la satisfacción con los logros obtenidos se concentra en casi siempre (61,7%) y siempre (26,7%), mientras que un 11,7% manifiesta que solo la experimenta a veces. En conjunto, los resultados muestran una motivación laboral sólida, sustentada en la energía, la disposición y el sentido de logro del personal, aunque sería conveniente reforzar la constancia del reconocimiento a su desempeño. Estos

hallazgos coinciden con lo señalado por Maraza et al. (2022), quienes reportaron que un clima organizacional medianamente favorable está estrechamente vinculado con la motivación y la satisfacción laboral. De forma similar, Andrade (2021) sostiene que, aunque el clima institucional suele ser adecuado, existen dimensiones como la autorrealización que requieren fortalecimiento. Esto se refleja también en la institución educativa de Huarichaca, donde la motivación laboral es positiva, pero demanda un mayor compromiso de los directivos para ofrecer reconocimiento continuo y equitativo, fortaleciendo así el sentido de pertenencia y logro del personal. En este contexto, el Ministerio de Salud del Perú (2011) define la motivación laboral como el conjunto de condiciones que impulsan a los empleados a trabajar con mayor o menor intensidad dentro de la organización, basadas en sus intenciones y expectativas en el entorno laboral.

5. Con respecto al objetivo específico 4, que busca describir la percepción del personal sobre la comunicación interna en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca, Los resultados indican una percepción altamente favorable con respecto a la dimensión comunicación interna figura 23. En la Figura 10, el 58,3% del personal indica que siempre recibe oportunamente la información sobre asuntos importantes, mientras que el 28,3% señala que esto ocurre casi siempre, aunque un 13,3% manifiesta que sucede solo a veces. En la Figura 11, la disponibilidad y disposición de los directivos para escuchar es valorada como siempre por el 55% y casi siempre por el 31,7%, mientras que un 13,3% percibe esta apertura solo de manera ocasional. Finalmente, la Figura 12 muestra que el uso de medios adecuados para comunicar lo que ocurre en la institución alcanza un 48,3% en siempre y un 43,3% en casi siempre, con solo un 8,3% que lo percibe a veces. En conjunto, los resultados reflejan que la comunicación interna es sólida y oportuna, caracterizada por la accesibilidad de los directivos y el uso adecuado de los canales informativos, aunque persiste una minoría que experimenta demoras o limitaciones en el flujo de información. Estos hallazgos coinciden con lo expuesto por Quispe (2021), quien destaca que una comunicación efectiva en las instituciones educativas fortalece la

confianza y la cohesión entre los trabajadores, especialmente cuando los directivos muestran apertura al diálogo. De manera similar, en la presente investigación se evidencia que la mayoría del personal percibe una adecuada circulación de información y disposición por parte de los directivos para escuchar, contribuyendo a un clima organizacional favorable. No obstante, la existencia de un grupo minoritario que considera insuficiente la oportunidad o claridad de la información coincide con lo reportado por Maraza et al. (2022), quienes identificaron percepciones medianamente favorables en ciertos sectores, resaltando la necesidad de consolidar mecanismos de comunicación más consistentes y equitativos. En síntesis, la comunicación interna en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca es percibida como adecuada y oportuna, aunque requiere mayor homogeneidad para garantizar que todos los trabajadores se sientan plenamente informados e incluidos. En ese sentido, el Ministerio de Salud del Perú (2011) define la comunicación interna como el conjunto de redes y canales existentes dentro de una organización, así como la facilidad que tienen los empleados para expresar sus inquietudes y ser escuchados por la dirección.

6. Con respecto al objetivo específico 5, referido a las condiciones de trabajo en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca, los respecto figura 24, muestran una percepción dividida entre los encuestados el 50,0% considera que las condiciones de trabajo son buenas, un 50,0% restante (25,0% malo y 25,0% regular). En las figuras 13, 14 y 15 muestran una percepción moderada con aspectos críticos. El estado de los ambientes laborales es valorado como bueno por el 50% del personal, aunque un 50% indica deficiencias en infraestructura y recursos. En cuanto a materiales y recursos, el 46,7% señala disponibilidad casi siempre, pero otro 50% menciona carencias frecuentes. Respecto a la comodidad del espacio físico, un 33,3% considera que casi nunca es adecuada. Estos resultados reflejan que, si bien existen avances parciales, aún persisten limitaciones en infraestructura, dotación de recursos y confort físico, lo cual afecta el bienestar laboral. Coincide con Ramos (2020) y Huamán y Chávez (2021),

quienes encontraron que las deficiencias en ambientes y equipamiento impactan negativamente en el desempeño y clima organizacional. Según el Ministerio de Salud (2011), las condiciones de trabajo comprenden los aspectos físicos, ambientales y de equipamiento que influyen directamente en el desarrollo de las labores diarias.

7. Respecto al objetivo específico 6, referido a la percepción del personal sobre su participación en la toma de decisiones en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025, los resultados de la figura 25 muestran que menos de la mitad del personal percibe una adecuada participación en la toma de decisiones, ya que solo el 46,7% calificó esta dimensión como buena. En contraste, el 53,3% restante (40,0% regular y 13,3% malo). Por otra parte, los resultados de las Figuras 16, 17 y 18 evidencian una participación moderada y desigual. En las decisiones pedagógicas y administrativas, el 48,3% participa casi siempre y solo un 1,7% siempre. La libertad para proponer ideas es limitada, pues el 50% señala que solo a veces puede hacerlo, y la inclusión en reuniones clave mantiene un patrón similar, con un 48,3% en casi siempre. Estos resultados muestran que, aunque existen espacios de participación, no son constantes ni equitativos, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la gestión participativa. Coincide con López (2019), quien señala que en instituciones rurales la toma de decisiones recae principalmente en los directivos, y con Cruz y Medina (2021), quienes afirman que la falta de canales de inclusión reduce la motivación del personal. En este contexto, la institución requiere promover una gestión más horizontal y democrática, donde las opiniones del personal sean consideradas. Según el Ministerio de Salud del Perú (2011), esta dimensión refleja el grado en que los trabajadores sienten que sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta en aspectos que afectan su labor.

## CONCLUSIONES

1. En términos generales, se concluye que el clima organizacional en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025 es positivo (figura 19, el 63,3% lo calificó como bueno), con áreas de mejora específicas. Las dimensiones de liderazgo, relación interpersonal, motivación laboral y comunicación interna muestran una percepción mayoritariamente favorable, evidenciando que el personal se siente acompañado, informado y motivado para cumplir sus funciones. No obstante, las dimensiones condiciones de trabajo y participación en decisiones reflejan retos importantes: la primera por limitaciones en infraestructura, recursos y comodidad de los espacios; y la segunda por la necesidad de ampliar y hacer más constante la inclusión de todo el personal en la toma de decisiones relevantes. En conjunto, estos resultados sugieren que, aunque el clima organizacional es bueno, su fortalecimiento requiere mejorar las condiciones físicas y asegurar una participación más equitativa, lo que permitiría alcanzar un ambiente laboral más completo, motivador y sostenible en el tiempo.
2. Se concluye que la dimensión liderazgo es valorada positivamente (figura 20, ya que el 61,7% lo calificó esta dimensión como buena), ya que la mayoría del personal percibe que los directivos orientan con claridad los objetivos institucionales (figura 1), ofrecen apoyo y actúan con justicia en la toma de decisiones. Este resultado refleja que existe una dirección que inspira confianza y guía al equipo, favoreciendo un ambiente donde se prioriza el cumplimiento de metas comunes.
3. Se concluye que la dimensión relación interpersonal presenta una percepción mayormente favorable (figura 21, ya que el 70,0% de los encuestados la calificó como buena), destacando la disposición al respeto mutuo (figura 4), la colaboración y la buena convivencia (figura 5). Sin embargo, algunos miembros del personal manifestaron experiencias menos satisfactorias, lo que sugiere que, aunque las relaciones son generalmente sanas, todavía hay margen para fortalecer el sentido de pertenencia y la gestión positiva de los desacuerdos.

4. Se concluye que la dimensión motivación laboral presenta una percepción positiva (figura 22, el 65,0% calificó esta dimensión como buena), evidenciando un alto nivel de energía y compromiso para desempeñar las funciones diarias (figura 7), lo que refleja un personal que se siente útil y con deseos de aportar. No obstante, el reconocimiento a los logros no siempre es constante (figura 9), lo que podría, a largo plazo, influir en la motivación de algunos trabajadores, siendo recomendable implementar estrategias de retroalimentación y valoración más frecuentes.
5. Se concluye que la dimensión comunicación interna es bien valorada por el personal (figura 23, el 88,3% del personal la calificó como buena), quienes reconocen que en la mayoría de los casos se informa a tiempo sobre asuntos relevantes y se utilizan medios adecuados para transmitir la información (figura 10,12). Aun así, se perciben momentos en los que la comunicación no fluye de manera uniforme, lo que abre la oportunidad de mejorar los canales y asegurar que todos tengan acceso a la misma información de forma simultánea.
6. Se concluye que la dimensión condiciones de trabajo representa una de las áreas con mayores retos (figura 24, el 50,0% considera que las condiciones de trabajo son buenas), ya que se identificaron deficiencias en la infraestructura, insuficiencia de materiales y limitaciones en la comodidad de los espacios físicos (figura 13, 14 y 15). Estas carencias, aunque no impiden el trabajo, sí dificultan alcanzar un desempeño óptimo y podrían generar incomodidad o desgaste a mediano plazo.
7. Se concluye que la dimensión participación en decisiones se percibe de manera moderada (figura 25, solo el 46,7% calificó esta dimensión como buena), pues aunque gran parte del personal indica que tiene la oportunidad de involucrarse en temas pedagógicos o administrativos, la inclusión no es total ni constante (figura 16, 17). Esto indica que la institución avanza en promover la participación, pero aún debe ampliar los espacios para que todas las voces sean escuchadas y tomadas en cuenta en la toma de decisiones relevantes.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la dirección de la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca priorizar la mejora progresiva de las condiciones de trabajo, gestionando ante las instancias competentes los recursos necesarios para optimizar la infraestructura y los espacios físicos. Asimismo, se sugiere implementar mecanismos de participación más inclusivos en la toma de decisiones, de manera que todo el personal docente y administrativo se sienta involucrado y valorado. Estas acciones fortalecerían el clima organizacional existente y permitirían consolidar un ambiente laboral más motivador y sostenible.
2. Se recomienda a los directivos de la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca mantener un liderazgo cercano y accesible, consolidando las prácticas de comunicación clara y apoyo al personal que ya son valoradas positivamente. Asimismo, se sugiere reforzar los espacios de diálogo y retroalimentación con aquellos grupos que aún no perciben plenamente este acompañamiento, con el fin de garantizar que la confianza y la orientación alcanzada beneficien de manera equitativa a toda la comunidad educativa.
3. Se recomienda a la dirección de la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca promover y fortalecer las relaciones interpersonales mediante la organización de actividades periódicas de integración, dinámicas de trabajo en equipo y espacios de diálogo para la resolución de conflictos. Estas acciones permitirían consolidar el compañerismo que predomina en la institución y, a la vez, atender los casos donde aún persisten tensiones o percepciones menos favorables, favoreciendo así un mayor sentido de pertenencia en todo el personal.
4. Se recomienda a la dirección de la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca implementar estrategias sistemáticas de reconocimiento al personal, tales como menciones públicas, incentivos simbólicos o espacios de retroalimentación positiva. Estas acciones contribuirían a mantener la motivación laboral en niveles altos y a reforzar el compromiso de quienes aún no perciben de manera constante el

reconocimiento a su esfuerzo, fortaleciendo así la cultura de valoración dentro de la institución.

5. Se recomienda a la dirección de la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca fortalecer los canales formales de comunicación interna, asegurando que la información relevante llegue de manera clara, oportuna y simultánea a todo el personal. Esto permitirá evitar percepciones de desinformación y garantizará que todos los colaboradores estén alineados en los asuntos institucionales más importantes.
6. Se recomienda a la dirección de la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca gestionar ante las instancias correspondientes la mejora progresiva de la infraestructura, priorizando el mantenimiento de aulas y oficinas, así como la provisión oportuna de materiales de trabajo. Estas acciones contribuirían a que el personal cuente con espacios adecuados y recursos suficientes para desempeñar sus funciones con mayor comodidad y eficiencia, reduciendo el riesgo de desgaste a mediano plazo.
7. Se recomienda a la dirección de la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca establecer mecanismos más inclusivos de participación, como encuestas internas, comités participativos o reuniones abiertas, que permitan recoger las opiniones de todo el personal. De esta manera, se aseguraría que las decisiones pedagógicas y administrativas consideren la voz de la mayoría, fortaleciendo la transparencia, la confianza y el sentido de pertenencia institucional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcedo Villega, L. L. (2023). *Liderazgo pedagógico y el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Panao, Pachitea 2022*. [Tesis de posgrado, Universidad Nacional Hermilio Valdizá]. Repositorio Institucional UNHEVAL. <https://repositorio.unheval.edu.pe/item/8132aea3-d6d1-43f8-962e-ebec07158b06>
- Alzate Sáez de Heredia, R. (2008). Mediación en línea. *Revista de Mediación*, 1(1), 6-15. <https://www.imotiva.es/revista-de-mediacion-original/2013/06/Revista-Mediacion-01-02.pdf>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.ª ed.). Episteme.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3.ª ed.). Pearson Educación.
- Bravo-Sanzana, M. V., Varela, J., Terán-Mendoza, O., & Rodríguez-Rivas, M. E. (2023). Measuring school social climate in Latin America: The need for multidimensional and multi-informant tests – A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1190432. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1190432>
- Brunet, L. (1992). *Diccionario de psicología*. Herder.apic.
- Campos Zavala, C. Y., & Castañeda Advincula, S. (2024). *Comportamiento del clima organizacional en la Institución Educativa Pública Jesús Nazareno del distrito de Margos-Huánuco, periodo 2019*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle,]. Repositorio institucional UNE. <https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/6fe4bdc3-cba2-48b7-abb7-24f142328368>
- Carrillo Toapanta, D. V., Sani Guerra, B. A., Falconí Asanza, A. V., & Castillo Montúfar, C. R. (2024). El liderazgo en la gestión educativa y su incidencia en el clima organizacional: Leadership in educational

management and its impact on organizational climate. *Scientific*, 9 (Ed. Esp. 3).

[https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/572](https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/572)

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* 6ª ed.). McGraw-Hill.

Congreso de la República del Perú. (2003). *Ley General de Educación, Ley N.º 28044*. Diario Oficial El Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/118378-28044>

Congreso de la República del Perú. (2011). *Ley N.º 29783: Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo*. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/349382/LEY\\_DE\\_SEGURIDAD\\_Y\\_SALUD\\_EN\\_EL\\_TRABAJO.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/349382/LEY_DE_SEGURIDAD_Y_SALUD_EN_EL_TRABAJO.pdf)

Daza Corredor, A., Beltrán García, L. de J., & Silva Rodríguez, W. J. (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>

Escobedo, G. F. (2020). Clima organizacional y la satisfacción de los docentes en las MYPES del sector educación Tumbes. *Eca Sinergia*, 11(3), 19-28. DOI:<https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/2294>

García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42)1, 43–61. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452009000200004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill

- Hidalgo-Guerra , M. ., Centeno-Tenorio , D. ., Criollo-Portilla , G. ., & Castillo-Montúfar , C. . (2024). La gestión educativa como indicador de eficiencia en el clima organizacional. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(6), 1136-1151. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.6.2817>
- Jara Santiago, E. (2025). *Análisis del clima organizacional en la municipalidad distrital de San Francisco de Cayran - 2023* [Tesis de pregrado, Universidad de Huánuco]. Repositorio Institucional UDH. <https://repositorio.udh.edu.pe/handle/20.500.14257/5742>
- Loyola Bustos, C. (2020). La participación educativa como una herramienta de mejora. *Foro Educativo*, 34, 35–51. <https://doi.org/10.29344/07180772.34.2359>
- Maraza Vilcanqui, N. ., Flores Choque, G. M. ., Maraza Vilcanqui, B. ., & Maraza Vilcanqui, Q. . (2022). Percepción del clima organizacional en la escuela y su incidencia en la educación. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*,6(22), 213–226. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.329>
- Martel, B. H., Polino, E. J., Agustin, A. J. A., Cucho, V. E., Sanabria, J. C., Ugarte, W. U., Rivera, C. A., & Rodríguez, A. O. (2025). *Estrategias empresariales en la era de la disruptividad: Innovación y sostenibilidad como claves para el éxito en la nueva economía*. Editorial Internacional Alema. <https://editorialalema.org/libros/index.php/alema/article/view/55>
- Martel-Fretell, B. H., Agustin-Hurtado , A. J., Polino-Puente , E. J., Huerto Orizano , D., Linares Beraún , W. G., & Toledo-Martínez , J. D. (2026). Gestión administrativa y compromiso organizacional en empleados públicos. *Prohominum*, 8(2), 164–173. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0481>
- Máster MBA Valencia. (2020, 23 de julio). *7 claves para reuniones de trabajo eficaces*. master-valencia. <https://www.master-valencia.com/empresas/claves-reuniones-trabajo-eficaces/>
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Universidad de Rosario.

- Ministerio de Economía y Finanzas. (s. f.). *Anexo de definiciones de la Ley N° 27245: Sector Público No Financiero y Sector Público Consolidado*.  
<https://www.mef.gob.pe/es/normatividad/por-temas/fiscal/6653-d-s-n-073-2009-ef-2/file>
- Ministerio de Educación del Perú. (2021). *Encuesta Nacional sobre Docencia (ENDO) 2021 – Informe de resultados*. Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes.  
<https://www.minedu.gob.pe/politicas/docencia/pdf/endo-2021-presentacion-general.pdf>
- Ministerio de Educación. (2017). *¿Cómo se relaciona la infraestructura de la escuela con los aprendizajes de los estudiantes? (Zoom educativo N.º 3)*. Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes.
- Ministerio de Salud del Perú.(2021).*Plan Nacional de Salud 2021-2024*.<https://www.gob.pe/institucion/minsa/informes-publicaciones/3202831-plan-nacional-de-salud-2021-2024>
- Ministerio de Salud del Perú. (2008). *Metodología para el estudio del clima organizacional versión 2 (R.M.Nº 623-2008/MINSA)*. Dirección General de Salud de las Personas, Dirección de Calidad en Salud.
- Ministerio de Salud del Perú. (2011). *Metodología para el estudio del clima organizacional (R.M.Nº 468-2011/MINSA)*. Dirección General de Salud de las Personas, Dirección de Calidad en Salud.
- Olave Astorga, J. M., & Carrasco Sáez, A. (2015). Reconocimiento y desarrollo profesional docente: una experiencia con docentes que participan de programas de especialización para profesores de educación básica. *RIESED - Revista Internacional De Estudios Sobre Sistemas Educativos*,2(4), 69-85.  
<https://www.riesed.org/index.php/RIESED/article/view/57>
- Orozco Solis, M. G., Bravo Andrade, H. R. ., Ruvalcaba Romero , N. A., Colunga Rodríguez, B. A., Vázquez Juárez, C. L., & Vázquez Colunga, J. C. (2024). Clima organizacional como predictor de calidad de vida en el trabajo del cuerpo docente mexicano de secundaria según su turno

laboral *Educación*,48(2), 1–19.  
<https://doi.org/10.15517/revedu.v48i2.58208>

Ramos López, M (2021). *Percepción que posee el personal docente y administrativo sobre el clima institucional del Colegio Italiano Pachy Ciraolo, Castilla – Piura – 2020*. [Tesis de pregrado, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional UDEP.  
<https://pirhua.udep.edu.pe/item/a3645cf5-4b50-498d-8a38-ba65afed6e19>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (11.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Comportamiento organizacional* (18<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Rodríguez M., D. (2016). *Diagnóstico organizacional* (8). Alpha

Vargas Murillo, G. (2017). *Recursos educativos didácticos en el proceso enseñanza-aprendizaje*. *Cuadernos Hospital de Clínicas*, 58(1), 68–74.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1652-67762017000100011](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1652-67762017000100011)

Xia, W., Fan, Y., Bai, J., Zhang, Q., & Wen, Y. (2024). The relationship between organizational climate and job satisfaction of kindergarten teachers: A chain mediation model of occupational stress and emotional labor. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1278991.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1373892>

### **COMO CITAR ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Espinoza Ramírez, J. C. (2026). *Clima organizacional de la Institución Educativa Integrada N°32586 de Huarichaca – Huánuco-2025*. [Tesis de pregrado, Universidad de Huánuco]. Repositorio Institucional UDH. <http://...>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TEMA: CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRADA N°32586 DE HUARICHACA – HUÁNUCO-2025**

Problema	Objetivo	Variables	Metodologías
<b>General</b> ¿Qué percepción tiene el personal sobre el clima organizacional en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025?	<b>General</b> Describir la percepción del personal sobre el clima organizacional en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025.	<b>Clima organizacional</b>	
<b>Específicas</b> ¿Qué percepción tiene el personal sobre el liderazgo directivo en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025?	<b>Específicas</b> Describir la percepción del personal sobre el liderazgo directivo en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección clara</li> <li>- Apoyo directivo</li> <li>- Toma de decisiones éticas</li> </ul> </li> <li>✓ Relación interpersonal               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeto</li> <li>- Cooperación</li> <li>- Resolución de conflictos</li> </ul> </li> <li>✓ Motivación laboral               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso</li> <li>- Reconocimientos</li> <li>- Logro personal</li> </ul> </li> <li>✓ Comunicación interna               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Información oportuna</li> <li>- Accesibilidad del liderazgo</li> <li>- Canales adecuados</li> </ul> </li> <li>✓ Condiciones de trabajo               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura</li> <li>- Recursos</li> <li>- Ambiente físico</li> </ul> </li> <li>✓ Participación en decisiones               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusión en decisiones pedagógicas</li> <li>- Libertad para proponer ideas</li> </ul> </li> </ul>	Tipo: aplicada Enfoque: cuantitativo Alcance: descriptivo Diseño: no experimental Población: 60 Muestra: 60 Nivel primaria Técnica: encuesta Instrumento: cuestionario
¿Cómo se desarrollan las relaciones interpersonales entre los trabajadores en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025?	Describir cómo se desarrollan las relaciones interpersonales entre los trabajadores en la Institución Educativa Integrada N°32586 de Huarichaca – Huánuco-2025.		
¿Qué percepción tiene el personal sobre la motivación laboral en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025?	Describir la percepción del personal sobre la motivación laboral en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025.		
¿Qué percepción tiene el personal sobre la comunicación interna en la Institución	Describir la percepción que tiene el personal sobre la comunicación interna en la Institución		

---

<p>Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025?</p> <p>¿Qué percepción tiene el personal respecto a las condiciones de trabajo en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025?</p> <p>¿Qué percepción tiene el personal sobre su participación en la toma de decisiones en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025?</p>	<p>Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco-2025.</p> <p>Describir la percepción del personal respecto a las condiciones de trabajo en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025.</p> <p>Describir la percepción del personal sobre su participación en la toma de decisiones en la Institución Educativa Integrada N.º 32586 de Huarichaca – Huánuco, 2025</p>	<p>- Reuniones claves</p>
---	---	---------------------------

---

## ANEXO 2

### INSTRUMENTOS

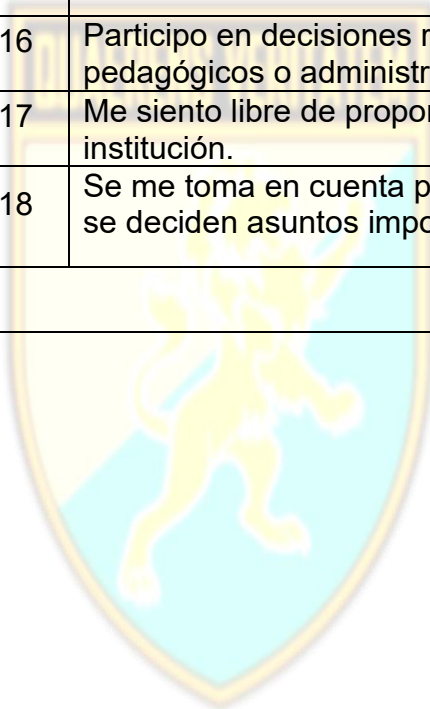
La presente encuesta está dirigida al personal docente y administrativo Institución Educativa Integrada N°32586 de Huarichaca. El objetivo de esta investigación es describir la percepción del personal sobre el clima organizacional en la Institución Educativa.

La encuesta es anónima, por lo que se le solicita responder con total sinceridad. Sus respuestas serán utilizadas únicamente con fines académicos y de mejora institucional.

**Instrucciones:** Marque con una “X” la opción que mejor represente su opinión en cada afirmación.

**Escala de valoración: Nunca 1. Casi nunca 2. A veces 3. Casi siempre 4. Siempre 5**

N.º	Ítem	1	2	3	4	5
1	El equipo directivo de mi institución tiene claridad sobre el rumbo pedagógico y organizacional.					
2	Cuando enfrente dificultades en el trabajo, recibo apoyo por parte de los directivos.					
3	Las decisiones que toman los directivos son justas y transparentes.					
4	Existe un ambiente de respeto mutuo entre el personal docente y administrativo.					
5	Mis compañeros de trabajo están dispuestos a colaborar cuando se les necesita.					
6	Los conflictos en la institución se abordan de manera constructiva.					
7	Me siento con ganas y energía para hacer bien mi trabajo todos los días.					
8	Siento que mi esfuerzo y dedicación son valorados en esta institución.					
9	Estoy satisfecho con los logros que obtengo en mi trabajo.					
10	Me informan a tiempo sobre los asuntos importantes de la institución.					

11	Los directivos de mi institución están disponibles y dispuestos a escuchar al personal cuando se necesita comunicar con ellos.						
12	En la institución se usan medios adecuados para comunicar lo que sucede.						
13	Los ambientes donde laboro (aulas, oficinas, etc.) están en buenas condiciones.						
14	Cuento con los materiales y recursos necesarios para el cumplimiento de mis funciones.						
15	Me siento cómodo trabajando en el espacio físico que me corresponde.						
16	Participo en decisiones relacionadas con aspectos pedagógicos o administrativos.						
17	Me siento libre de proponer ideas para mejorar la institución.						
18	Se me toma en cuenta para las reuniones donde se deciden asuntos importantes.						
 UNIVERSIDAD DE HUANCAYO <a href="http://www.udh.edu.pe">http://www.udh.edu.pe</a>							

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

Su participación es muy valiosa y contribuirá significativamente al desarrollo de esta investigación y a la mejora del clima organizacional en la institución.

# ANEXO 3

## SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN

SOLICITO: Permiso para realizar mi proyecto de Investigación y autorización para aplicación de encuesta.

Señor:

Carlos Marcial Espinoza Córdor

**DIRECTOR DE LA I.E N°32586 INTEGRADA HUARICHACA**

Presente.-

Yo, Jimmy Carlos Espinoza Ramírez, identificado con DNI N° 70156269, con domicilio Urb. Santa Elena 2 MZ C lote 18, Amarilis, con código de matrícula N°2012210246, egresado de la facultad de ciencias empresariales de la Universidad de Huánuco.

Ante Ud. respetuosamente me presento y expongo:

Que habiendo terminado mis estudios universitarios, estoy realizando mi tesis para optar el título profesional, el nombre de mi investigación lleva de título: "**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA IE N° 32586 INTEGRADA HUARICHACA - 2025**", esta investigación tiene como objetivo de determinar el nivel del clima organizacional en la IE N° 32586 INTEGRADA HUARICHACA - 2025; la cual requiere la aplicación de encuestas al personal directivo, docente y administrativo.

Por lo cual siendo usted la máxima autoridad, le solicito tenga a bien a autorizarme la realización de dichas encuestas que contribuirán a mi investigación.

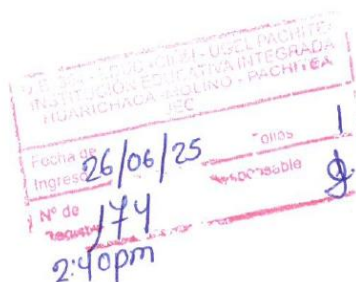
POR LO EXPUESTO:

Ruego a usted acceder a mi solicitud, sin otro particular, me despido de usted.

Huanuco, 26 de junio del 2025.

Jimmy Carlos Espinoza Ramírez

Adjunto:  
Instrumento ( encuesta)  
Matriz de consistencia



# ANEXO 4

## CARTA DE AUTORIZACIÓN

### CARTA DE AUTORIZACION

Huánuco, 27 de junio del 2025

SEÑOR:

JIMMY CARLOS ESPINOZA RAMIREZ

ESTUDIANTE EGRESADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO.

ASUNTO: AUTORIZACION

REFERENCIA: EXPEDIENTE N° 174

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted, previamente para expresar un cordial saludo, a nombre de la Institución Educativa. Así mismo visto el documento de referencia, en aplicación al marco normativo y disposiciones vigentes, este despacho le autoriza para realizar la encuesta al grupo del personal directivo, docentes y administrativos de nuestra institución en el horario de 8:00 am a 3:00 pm de lunes a viernes.

Con las muestras de mi consideración me suscribo de usted.

Atentamente



MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
UGEL - PACHITEA  
DIRECCIÓN  
J.E.C.  
Prof. Carlos Marcial Espinoza Ramirez  
DIRECTOR  
Cod. Mod. 1023176958

# ANEXO 5

## Software estadístico SPSS

### (Statistical Package for the Social Sciences)

spss del colegio.sav [ConjuntoDatos] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

No...	Tipo	An...	Deci...	Etiqueta	Valores	Perdidos	Colu...	Alineación	Medida	Rol
1	p1	Númérico	8	0	El equipo directivo de mi institución tiene claridad sobre el rumbo pedagógico y organizacional.	{1, nunca}...	Ninguna	8	Derecha Ordinal	Entrada
2	p2	Númérico	8	0	Cuando enfrento dificultades en el trabajo, recibo apoyo por parte de los directivos.	{1, nunca}...	Ninguna	8	Derecha Ordinal	Entrada
3	p3	Númérico	8	0	Las decisiones que toman los directivos son justas y transparentes.	{1, nunca}...	Ninguna	8	Derecha Ordinal	Entrada
4	p4	Númérico	8	0	Existe un ambiente de respeto mutuo entre el personal docente y administrativo.	{1, nunca}...	Ninguna	8	Derecha Ordinal	Entrada
5	p5	Númérico	8	0	Mis compañeros de trabajo están dispuestos a colaborar cuando se les necesita.	{1, nunca}...	Ninguna	8	Derecha Ordinal	Entrada
6	p6	Númérico	8	0	Los conflictos en la institución se abordan de manera constructiva	{1, nunca}...	Ninguna	8	Derecha Ordinal	Entrada
7	p7	Númérico	8	0	Me siento con ganas y energía para hacer bien mi trabajo todos los días.	{1, nunca}...	Ninguna	8	Derecha Ordinal	Entrada
8	p8	Númérico	8	0	Siento que mi esfuerzo y dedicación son valorados en esta institución.	{1, nunca}...	Ninguna	8	Derecha Ordinal	Entrada
9	p9	Númérico	8	0	Estoy satisfecho con los logros que obtengo en mi trabajo.	{1, nunca}...	Ninguna	8	Derecha Ordinal	Entrada
10	p10	Númérico	8	0	Me informan a tiempo sobre los asuntos importantes de la institución.	{1, nunca}...	Ninguna	8	Derecha Ordinal	Entrada
11	p11	Númérico	8	0	Los directivos de mi institución están disponibles y dispuestos a escuchar al personal cuando se ne...	{1, nunca}...	Ninguna	8	Derecha Ordinal	Entrada
12	p12	Númérico	8	0	En la institución se usan medios adecuados para comunicar lo que sucede.	{1, nunca}...	Ninguna	8	Derecha Ordinal	Entrada
13	p13	Númérico	8	0	Los ambientes donde laboro (aulas, oficinas, etc.) están en buenas condiciones.	{1, nunca}...	Ninguna	8	Derecha Ordinal	Entrada
14	p14	Númérico	8	0	Cuento con los materiales y recursos necesarios para el cumplimiento de mis funciones.	{1, nunca}...	Ninguna	8	Derecha Ordinal	Entrada
15	p15	Númérico	8	0	Me siento cómodo trabajando en el espacio físico que me corresponde.	{1, nunca}...	Ninguna	8	Derecha Ordinal	Entrada
16	p16	Númérico	8	0	Participo en decisiones relacionadas con aspectos pedagógicos o administrativos.	{1, nunca}...	Ninguna	8	Derecha Ordinal	Entrada
17	p17	Númérico	8	0	Me siento libre de proponer ideas para mejorar la institución.	{1, nunca}...	Ninguna	8	Derecha Ordinal	Entrada
18	p18	Númérico	8	0	Se me toma en cuenta para las reuniones donde se deciden asuntos importantes.	{1, nunca}...	Ninguna	8	Derecha Ordinal	Entrada
19										
20										
21										
22										
23										
24										

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

spss del colegio.sav [ConjuntoDatos] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 18 de 18 variables

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	var	var
40	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4		
41	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4		
42	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4		
43	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4		
44	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4		
45	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4		
46	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4		
47	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4		
48	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4		
49	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4		
50	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4		
51	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4		
52	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4		
53	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4		
54	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4		
55	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4		
56	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4		
57	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4		
58	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4		
59	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5		
60	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4		
61																				

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

**ANEXO 6**  
**EVIDENCIAS FOTOGRAFICAS**



