

UNIVERSIDAD PARA EL DESARROLLO ANDINO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA



**COMUNICACIÓN ASERTIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN
FRANCISCO DE BORJA CUSCO, 2025**

Tesis para optar el grado académico de maestro en Docencia Universitaria y Gestión Educativa

Línea de investigación

Gestión y calidad educativa

Autor

Br. Quispe Huaman Raul Jhosias Jhafeth

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5069-6136>

Asesor(a)

Mg. Madrid Gomez Karina Eddmy

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1831-736X>

Cusco – Perú

2026

N.º 079-2026-AIBR-II-UDEA

CONSTANCIA

DE SIMILITUD DE TRABAJOS DE TESIS POR EL SOFTWARE DE TURNITIN

El Instituto de Investigación, hace constar por la presente, que la Tesis titulada **TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: COMUNICACIÓN ASERTIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN FRANCISCO DE BORJA CUSCO, 2025.**

Autor : **RAUL JHOSIAS JHAFETH QUISPE HUAMAN**

Programa : **ESCUELA DE POSGRADO**

Mención : **MAESTRIA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA**

Asesor : **Mg. KARINA EDDMY MADRID GOMEZ**

Que fue presentada en fecha **05/08/2026**, después de haberse realizado el análisis con el software de Turnitin, excluyendo la bibliografía y similitudes menores a 1 %, presenta un porcentaje de similitud de **6%** el día 05 de agosto de 2026.

En tal sentido, de acuerdo con los criterios establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos, se declara que la tesis cumple con el porcentaje aceptable de similitud.

En señal de conformidad y verificación se firma la presente constancia.

Lircay, 05 de agosto de 2026.



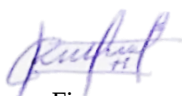
**Asistente de Investigación, Responsable
de Repositorio y Biblioteca
Instituto de Investigación**

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ASESOR

En condición de asesor(a) designado de la tesis titulada: **“COMUNICACIÓN ASERTIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN FRANCISCO DE BORJA CUSCO, 2025”** cuyo autor/ Br. **RAUL JHOSIAS JHAFETH QUISPE HUAMAN** para optar por el grado académico de Maestro en **DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA**, luego de la revisión exhaustiva al contenido del documento, doy fe y considero que se encuentra apto para ser aprobado y con méritos suficientes para ser sometido para la sustentación.

En señal de conformidad se firma y sella la presente constancia.

Huancavelica, 21 de mayo de 2026



Firma

Asesor: Karina Eddmy Madrid Gómez.

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Nº 039/2026

En la ciudad de Lircay, provincia de Angaraes, Región Huancavelica, a los 14 días del mes de junio del año 2026, siendo las 16:00 p.m. horas, en la sesión virtual en la plataforma de Google Meet de la Escuela de Posgrado de la Universidad para el Desarrollo Andino se instaló el Jurado designado con Resolución Directoral N.º 039/2026 de fecha 24 de junio de 2026, teniendo como Miembros de Jurado:

PRESIDENTE : Eduardo Quezada Hidalgo

SECRETARIO : Luis Guerrero Che

VOCAL : Edward Rojas Sagástegui

Con la finalidad de llevar a cabo el acto académico de sustentación de tesis del estudiante: RAUL JHOSIAS JHAFETH QUISPE HUAMAN, de la Escuela de Posgrado, quien sustenta la tesis titulada “COMUNICACIÓN ASERTIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN FRANCISCO DE BORJA CUSCO, 2025”, para optar por el grado académico de Maestro en Docencia Universitaria y Gestión Educativa, bajo la modalidad de tesis.

Luego, de haber absuelto las preguntas que fueron formuladas por los Miembros del Jurado, se llegó al siguiente resultado:

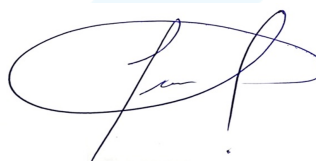
Aprobado por	:	☒ Unanimidad	☐ Mayoría		
	:	☒ Con observación	☐ Sin observación		
Mención	:	☐ Excelente	☒ Muy bueno	☐ Bueno	☐ Regular
Desaprobado por	:	☐ Unanimidad	☐ Mayoría		

Observaciones: Corregir la redacción de la hipótesis específica 3. Verificar que los verbos se encuentren en pasado en toda la tesis, modificar justificación metodológica aún mantiene Pearson, además el muestreo ya que indica no probabilístico intencional y fue censal.

En conformidad a lo actuado firmamos al pie.



PRESIDENTE



SECRETARIO

VOCAL



DEDICATORIA

Agradezco a Dios, y a mi esposa quienes siempre estuvieron brindándome su apoyo e instaron en todo momento a no desistir a pesar de los obstáculos que se presentaron en el camino.

A mis dos hijas Medhalid y Alhely, fuente de inspiración constante y el motivo por el cual me supero día a día con el fin de lograr todas mis metas propuestas.

Raul Jhosias.

AGRADECIMIENTO

Dar gracias en primer lugar a Dios por su infinita misericordia al brindarnos la vida, salud, perseverancia y el impulso necesario para poder concretizar mi trabajo de investigación.

A mi asesora, Mg. Karina Eddmy Madrid Gomez, por el apoyo profesional brindado, por su tolerancia y capacidad idónea en la revisión y perfección de este trabajo de investigación.

Finalmente, agradezco al director, personal administrativo, docentes de la I.E. San Francisco de Borja por haber permitido llevar acabo mi trabajo de investigación, sin su ayuda este trabajo no hubiese sido posible.

Raul Jhosias.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la comunicación asertiva y el clima organizacional en la Institución Educativa San Francisco de Borja, Cusco, durante el año 2025. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con diseño no experimental, alcance correlacional y corte transversal. La población y muestra estuvieron conformadas por 64 trabajadores de la institución educativa, empleándose un muestreo censal. La técnica utilizada fue la encuesta y los instrumentos fueron dos cuestionarios con escala de Likert. La confiabilidad se determinó mediante el Alfa de Cronbach y, tras verificar mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov que los datos no presentaban una distribución normal, se aplicó el coeficiente Rho de Spearman para el análisis estadístico.

Los resultados mostraron que el 53.1 % del personal presentó un nivel medio de comunicación asertiva y el 46.9 % un nivel bajo. Asimismo, predominó un nivel bajo de clima organizacional, evidenciando oportunidades de mejora en la comunicación, el liderazgo y las relaciones interpersonales. El análisis inferencial evidenció una relación positiva, directa y moderada entre la comunicación asertiva y el clima organizacional ($Rho = 0.534$; $p = 0.000$). Además, se encontraron relaciones significativas entre las dimensiones expresión clara y directa, respeto mutuo y establecimiento de límites y soluciones con el clima organizacional; mientras que la dimensión empatía y escucha activa no presentó una relación significativa.

Se concluye que fortalecer la comunicación asertiva contribuye a mejorar el clima organizacional, promoviendo un ambiente laboral más colaborativo y favoreciendo una gestión educativa orientada a la calidad.

Palabras clave: comunicación asertiva, clima organizacional, gestión educativa, instituciones educativas.

ABSTRACT

The objective of this study was to determine the relationship between assertive communication and organizational climate at San Francisco de Borja Educational Institution, Cusco, during the year 2025. The research was conducted using a quantitative approach, with an applied, non-experimental, correlational, and cross-sectional design. The population and sample consisted of 64 employees of the educational institution, selected through census sampling. Data were collected using the survey technique and two Likert-scale questionnaires. The reliability of the instruments was assessed using Cronbach's Alpha. After the Kolmogorov-Smirnov test showed that the data did not follow a normal distribution, Spearman's Rho correlation coefficient was used for the statistical analysis.

The results showed that 53.1% of the participants had a medium level of assertive communication, while 46.9% showed a low level. Likewise, a low level of organizational climate predominated, revealing opportunities for improvement in communication, leadership, and interpersonal relationships. Inferential analysis revealed a positive, direct, and moderate relationship between assertive communication and organizational climate (Spearman's $Rho = 0.534$; $p = 0.000$). In addition, significant relationships were found between the dimensions of clear and direct expression, mutual respect, and the establishment of limits and solutions with organizational climate, whereas the dimension of empathy and active listening did not show a statistically significant relationship.

It is concluded that strengthening assertive communication contributes to improving the organizational climate by promoting a more collaborative work environment and supporting quality educational management.

Keywords: assertive communication, organizational climate, educational management, educational institutions.

INDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT	V
INDICE	VI
INDICE DE TABLAS	VIII
INDICE DE FIGURAS.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Problemas de investigación	5
1.2.1. Pregunta General	5
1.2.2. Preguntas Específicas	5
1.3. Objetivos de Investigación	6
1.3.1. Objetivo General	6
1.3.2. Objetivos Específicos	6
1.4. Hipótesis de Investigación.....	6
1.4.1. Hipótesis General	6
1.4.2. Hipótesis Específicas.....	6
1.5. Justificación de la Investigación.....	7
1.5.1. Justificación Teórica.....	7
1.5.2. Justificación Metodológica.....	8
1.5.3. Justificación Práctica	10
CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes de la Investigación	12
2.1.1. Antecedentes Internacionales	12
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	13
2.2. Bases Teóricas	15
2.2.1. Comunicación asertiva	15
2.2.1.1. Teorías	15
2.2.1.2. Definición.....	16
2.2.1.3. Importancia.....	18
2.2.1.4. Implementación	19
2.2.1.5. Dimensiones	20
2.2.2. Clima Organizacional.....	31
2.2.2.1. Teoría.....	31
2.2.2.2. Definición.....	33
2.2.2.3. Evolución conceptual del clima organizacional	34
2.2.2.4. Importancia del clima organizacional.....	35

2.2.2.5.	Implementación institucional del clima organizacional	36
2.2.2.6.	Dimensiones	36
CAPÍTULO III – METODOLOGÍA		50
3.1.	Diseño Metodológico	50
3.1.1.	Tipo de Investigación	50
3.1.2.	Enfoque de Investigación:	50
3.1.3.	Alcance de Investigación.....	51
3.1.4.	Diseño o Método de Investigación:	52
3.1.5.	Técnica	53
3.1.6.	Instrumento.....	54
3.2.	Diseño muestral	55
3.2.1.	Población	55
3.2.2.	Muestreo	56
3.2.3.	Muestra	56
3.3.	Matriz de operacionalización de variables	57
3.4.	Procesamiento de datos	60
3.5.	Aspectos Éticos	61
3.6.	Validación de instrumentos	63
CAPÍTULO IV – RESULTADOS.....		65
4.1.	Resultados descriptivos	65
4.1.1.	Descripción de los resultados de la variable Comunicación asertiva y sus dimensiones	65
4.1.2.	Descripción de los resultados de la variable Clima organizacional y sus dimensiones.....	70
4.2.	Resultados inferenciales	76
4.2.1.	Prueba de normalidad de variables de estudio.....	76
4.2.2.	Prueba de hipótesis general	77
4.2.3.	Prueba de hipótesis específica 1	79
4.2.4.	Prueba de hipótesis específica 2	81
4.2.5.	Prueba de hipótesis específica 3	83
4.2.6.	Prueba de hipótesis específica 4	85
CAPÍTULO V – DISCUSIONES.....		91
CAPÍTULO VI – CONCLUSIONES		95
CAPÍTULO VII – RECOMENDACIONES.....		97
REFERENCIA		99
ANEXOS		105
MATRIZ DE CONSISTENCIA		105
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS		106
METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES (BAREMOS)		109

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Validación de instrumentos	63
Tabla 2.	Niveles de confiabilidad	64
Tabla 3.	Confiabilidad de la variable Comunicación Asertiva.	64
Tabla 4.	Confiabilidad de la variable Clima Organizacional.....	64
Tabla 5.	Tabla de frecuencias y porcentajes de la variable Comunicación asertiva.....	65
Tabla 6.	Tabla de frecuencias y porcentajes de la dimensión Expresión clara y directa	66
Tabla 7.	Tabla de frecuencias y porcentajes de la dimensión Respeto mutuo.....	67
Tabla 8.	Tabla de frecuencias y porcentajes de la dimensión Empatía y escucha activa	68
Tabla 9.	Tabla de frecuencias y porcentajes de la dimensión Establecimiento de límites y soluciones	69
Tabla 10.	Tabla de frecuencias y porcentajes de la variable Clima organizacional	70
Tabla 11.	Tabla de frecuencias y porcentajes de la dimensión Comunicación	72
Tabla 12.	Tabla de frecuencias y porcentajes de la dimensión Relaciones interpersonales	73
Tabla 13.	Tabla de frecuencias y porcentajes de la dimensión Liderazgo.....	74
Tabla 14.	Tabla de frecuencias y porcentajes de la dimensión Recompensas y reconocimiento	75
Tabla 15.	Prueba de Normalidad para las variables Comunicación asertiva, Clima organizacional...	77
Tabla 16.	Coeficiente de correlación y significancia entre la variable Comunicación asertiva y Clima organizacional	77
Tabla 17.	Coeficiente de correlación y significancia entre la dimensión Expresión clara y directa y Clima organizacional	79
Tabla 18.	Coeficiente de correlación y significancia entre la dimensión Respeto mutuo y Clima organizacional	81
Tabla 19.	Coeficiente de correlación y significancia entre la dimensión Empatía y escucha activa y Clima organizacional	83
Tabla 20.	Coeficiente de correlación y significancia entre la dimensión Establecimiento de límites y soluciones y Clima organizacional	85

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Niveles de la variable Comunicación asertiva.....	65
Figura 2. Porcentajes de la dimensión Expresión clara y directa.....	66
Figura 3. Niveles de la dimensión Respeto mutuo.....	67
Figura 4. Niveles de la dimensión Empatía y escucha activa	68
Figura 5. Niveles de la dimensión Establecimiento de límites y soluciones.....	69
Figura 6. Niveles de la variable Clima organizacional	71
Figura 7. Niveles de la dimensión Comunicación	72
Figura 8. Niveles de la dimensión Relaciones interpersonales	73
Figura 9. Niveles de la dimensión Liderazgo	74
Figura 10. Niveles de la dimensión Recompensas y reconocimiento.....	76
Figura 11. Comunicación asertiva vs Clima organizacional.....	78
Figura 12. Expresion clara y directa vs Clima organizacional.....	80
Figura 13. Respeto mutuo y directa vs Clima organizacional	82
Figura 14. Empatía y escucha activa vs Clima organizacional.....	84
Figura 15. Establecimiento de límites y soluciones vs Clima organizacional	86

INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada “Comunicación asertiva y clima organizacional en la Institución Educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025” surge a partir de la necesidad de comprender la importancia que tiene la comunicación dentro de las instituciones educativas como elemento fundamental para el adecuado funcionamiento organizacional y el fortalecimiento de las relaciones laborales entre docentes, directivos y personal administrativo.

La comunicación asertiva constituye una competencia esencial en toda organización, ya que permite expresar ideas, opiniones, necesidades y emociones de manera clara, directa, respetuosa y empática, manteniendo un equilibrio entre la defensa de los propios derechos y el respeto hacia los demás. En el ámbito educativo, esta habilidad resulta indispensable debido a que favorece la convivencia institucional, facilita la resolución de conflictos, fortalece el trabajo colaborativo y mejora los procesos de interacción entre todos los actores involucrados en la gestión educativa.

Diversas investigaciones desarrolladas a nivel internacional y nacional evidencian que la comunicación asertiva influye significativamente en el desempeño laboral y en el ambiente institucional. Estudios previos han demostrado que cuando dentro de una organización educativa existen dificultades en la comunicación, suelen presentarse problemas como descoordinación, conflictos interpersonales, baja motivación, deficiente trabajo en equipo y debilitamiento en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por el contrario, cuando se promueve una comunicación basada en el respeto mutuo, la empatía, la escucha activa y la expresión clara de ideas, se fortalece el compromiso institucional y se genera un ambiente laboral más saludable.

Por otro lado, el clima organizacional representa la percepción que tienen los miembros de una institución respecto al ambiente de trabajo en el que desarrollan sus actividades. Este involucra aspectos fundamentales como la calidad de las relaciones interpersonales, los estilos

de liderazgo, la comunicación interna, el reconocimiento laboral y el nivel de satisfacción de los colaboradores dentro de la organización. Un clima organizacional favorable contribuye directamente a mejorar el desempeño profesional, incrementar la motivación laboral y fortalecer el sentido de pertenencia institucional.

En la Institución Educativa San Francisco de Borja del Cusco se ha observado la presencia de ciertas dificultades relacionadas con la manera en que docentes, directivos y personal administrativo establecen sus procesos comunicativos, evidenciándose en algunos casos limitaciones en la comunicación interna, diferencias en la resolución de conflictos, dificultades en la participación democrática y percepciones diversas respecto al reconocimiento institucional. Estas situaciones pueden generar tensiones que afectan la convivencia laboral y repercuten negativamente en el desarrollo organizacional de la institución.

Frente a esta realidad, resulta necesario analizar la relación existente entre la comunicación asertiva y el clima organizacional, considerando que ambas variables mantienen una estrecha vinculación dentro de los contextos educativos. En este sentido, la investigación busca determinar cómo dimensiones como la expresión clara y directa, el respeto mutuo, la empatía y escucha activa, así como el establecimiento de límites y soluciones, se relacionan con componentes del clima organizacional como la comunicación interna, el liderazgo, las relaciones interpersonales y el reconocimiento institucional.

Metodológicamente, el estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, nivel correlacional y corte transversal, permitiendo analizar objetivamente el comportamiento de ambas variables dentro de su contexto natural, sin manipulación directa. La investigación pretende aportar evidencia científica que permita fortalecer la gestión institucional y contribuir en la implementación de estrategias orientadas a mejorar la convivencia laboral, optimizar la comunicación interna y promover un clima organizacional favorable dentro de las instituciones educativas del contexto peruano.

CAPÍTULO I

1.1. Planteamiento del Problema

La comunicación asertiva constituye una competencia esencial para el adecuado funcionamiento de las instituciones educativas, ya que facilita la interacción efectiva entre directivos, docentes y personal administrativo, favoreciendo la coordinación de actividades, la resolución de conflictos y el logro de los objetivos institucionales. Aunque la comunicación es un proceso inherente a toda organización, no siempre se desarrolla bajo criterios de claridad, respeto, empatía y escucha activa. En muchas ocasiones, la existencia de mensajes ambiguos, respuestas impulsivas o deficiencias en los canales de comunicación dificulta la coordinación institucional y afecta la calidad de las relaciones laborales.

Al respecto, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019) sostiene que la calidad de las relaciones laborales y el bienestar de los trabajadores dependen, en gran medida, de la existencia de procesos comunicativos efectivos basados en el respeto, la confianza y la consideración mutua. Cuando estos elementos no se encuentran presentes, disminuye la cohesión organizacional, aumentan los conflictos interpersonales y se debilita el compromiso institucional, repercutiendo negativamente en el desempeño profesional y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En el mismo sentido, Aguayo (2021) señala que las limitaciones en la comunicación asertiva dentro de las instituciones educativas generan dificultades en la interpretación de los mensajes, incrementan la posibilidad de conflictos entre los miembros de la organización y afectan la coordinación del trabajo institucional. Estas situaciones repercuten en la motivación laboral, la cooperación entre colegas y la percepción de apoyo organizacional, limitando la construcción de ambientes laborales saludables.

Esta realidad también se evidencio en la Institución Educativa San Francisco de Borja del Cusco, donde laboran directivos, docentes y personal administrativo responsables de brindar atención educativa a una población superior a 1 324 estudiantes. A partir de la observación de la dinámica institucional, se identifican dificultades relacionadas con la comunicación entre los diferentes actores educativos, las cuales se manifiestan en la transmisión poco clara de información, diferencias en la interpretación de las disposiciones institucionales, limitada retroalimentación y dificultades para gestionar desacuerdos mediante el diálogo, aspectos que pueden afectar el desarrollo de las actividades institucionales.

Por otra parte, el clima organizacional constituye un factor determinante para el desempeño institucional, debido a que refleja las percepciones compartidas de los trabajadores respecto al ambiente laboral, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la comunicación interna y el reconocimiento recibido por parte de la organización. Según Litwin y Stringer (1968), el clima organizacional está conformado por un conjunto de características del ambiente interno que influyen directamente en la motivación, el comportamiento y el desempeño de los integrantes de una organización. En la misma línea, Chiavenato (2009) sostiene que un clima organizacional favorable fortalece el compromiso institucional, incrementa la satisfacción laboral y mejora la productividad colectiva.

Asimismo, Higuera (2022) refiere que las instituciones educativas que presentan debilidades en la comunicación interna, el liderazgo y el reconocimiento institucional experimentan menores niveles de compromiso, sentido de pertenencia y satisfacción laboral, afectando la calidad del servicio educativo y el logro de los objetivos institucionales.

En la Institución Educativa San Francisco de Borja del Cusco se observaron diferencias en la manera en que docentes y personal administrativo establecen procesos de comunicación, participan en la toma de decisiones, gestionan los desacuerdos y perciben el reconocimiento institucional. Estas situaciones pueden generar tensiones en las relaciones

laborales, afectar el ambiente de trabajo y limitar la consolidación de un clima organizacional favorable.

En este contexto, resulta pertinente analizar la relación existente entre la comunicación asertiva y el clima organizacional, considerando las dimensiones de expresión clara y directa, respeto mutuo, empatía y escucha activa, así como el establecimiento de límites y búsqueda de soluciones en la primera variable; y las dimensiones de comunicación organizacional, relaciones interpersonales, liderazgo institucional y reconocimiento y recompensa en la segunda variable. El conocimiento generado permitirá comprender la interacción entre ambas variables y aportará evidencia científica que contribuya al fortalecimiento de la gestión institucional y al mejoramiento del ambiente laboral en la Institución Educativa San Francisco de Borja del Cusco.

1.2. Problemas de investigación

1.2.1. Pregunta General

¿Cómo se relaciona la comunicación asertiva con el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025?

1.2.2. Preguntas Específicas

- ¿Cómo se relaciona la expresión clara y directa con el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025?
- ¿Cómo se relaciona el respeto mutuo con el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025?
- ¿Cómo se relacionan la empatía y la escucha activa con el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025?
- ¿Cómo se relaciona el establecimiento de límites y soluciones con el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025?

1.3. Objetivos de Investigación

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación entre la comunicación asertiva y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar la relación existente entre la expresión clara y directa y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.
- Determinar la relación existente entre el respeto mutuo y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.
- Determinar la relación existente entre la empatía y escucha activa y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.
- Determinar la relación existente entre el establecimiento de límites y soluciones y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.

1.4. Hipótesis de Investigación

1.4.1. Hipótesis General

Existe una relación significativa entre la comunicación asertiva y el clima organizacional en la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.

1.4.2. Hipótesis Específicas

- Existe una relación significativa entre la expresión clara y directa y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.
- Existe una relación significativa entre el respeto mutuo y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.

- Existe una relación significativa entre la empatía y escucha activa y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.
- Existe una relación significativa el establecimiento de límites y soluciones y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.

1.5. Justificación de la Investigación

1.5.1. Justificación Teórica

La presente investigación se justifica desde el punto de vista teórico porque contribuye a ampliar el conocimiento científico sobre la relación existente entre la comunicación asertiva y el clima organizacional en las instituciones educativas. Ambas variables constituyen elementos fundamentales para comprender los procesos de interacción humana, liderazgo y convivencia laboral que influyen en el desempeño de las organizaciones educativas.

La comunicación asertiva, conceptualizada por Alberti y Emmons (2017) como la capacidad para expresar pensamientos, emociones y necesidades de manera clara, directa y respetuosa, favorece relaciones interpersonales saludables, fortalece la resolución constructiva de conflictos y promueve ambientes caracterizados por el respeto y la cooperación. De manera complementaria, Riso (2019) sostiene que la comunicación asertiva constituye una habilidad social indispensable para establecer relaciones equilibradas, mejorar la convivencia y fortalecer el bienestar psicológico de las personas.

Respecto al clima organizacional, Likert (1967) sostiene que las percepciones que poseen los trabajadores acerca del liderazgo, la comunicación y las relaciones laborales determinan el comportamiento organizacional y el nivel de compromiso institucional. Del mismo modo, Litwin y Stringer (1968) afirman que el clima organizacional está conformado por las percepciones compartidas sobre el ambiente de trabajo, las cuales influyen directamente en la motivación, satisfacción y desempeño de los colaboradores.

En el ámbito de la gestión educativa, Chiavenato (2009) explica que la comunicación efectiva constituye uno de los pilares de la administración moderna, debido a que fortalece la coordinación institucional, facilita la toma de decisiones y favorece el logro de los objetivos organizacionales. En ese sentido, la presente investigación integra ambas variables para explicar cómo las dimensiones de la comunicación asertiva expresión clara y directa, respeto mutuo, empatía y escucha activa, y establecimiento de límites y soluciones se relacionan con las dimensiones del clima organizacional comunicación interna, relaciones interpersonales, liderazgo institucional y recompensas y reconocimiento.

Asimismo, el estudio se encuentra alineado con el Marco del Buen Desempeño Docente del Ministerio de Educación del Perú (MINEDU, 2017), el cual reconoce que la comunicación efectiva, el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales constituyen competencias fundamentales para fortalecer la gestión institucional y garantizar una educación de calidad.

1.5.2. Justificación Metodológica

Metodológicamente, el presente estudio se sustento en el enfoque cuantitativo, dado que busca establecer con precisión la relación entre las variables Comunicación asertiva y clima organizacional en la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.

Este enfoque permite medir de manera objetiva las percepciones de los docentes y personal administrativo, empleando datos numéricos que posteriormente se analizan mediante técnicas estadísticas, garantizando la objetividad, confiabilidad y validez de los resultados (Hernández Sampieri et al., 2018).

El diseño fue no experimental, de tipo correlacional y de corte transversal, lo cual implica que las variables no serán manipuladas intencionalmente, sino observadas en su contexto natural. Este tipo de diseño permito identificar la fuerza y dirección de la relación existente entre las dimensiones de la comunicación asertiva (expresión clara y directa, respeto

mutuo, empatía y escucha activa, y establecimiento de límites y soluciones) y las dimensiones del clima organizacional (comunicación interna, liderazgo, relaciones interpersonales y reconocimiento). Según Ñaupas et al. (2018), los estudios correlacionales proporcionan evidencia empírica sólida para comprender fenómenos sociales en contextos educativos complejos.

Asimismo, se aplicó el método hipotético–deductivo, que posibilita contrastar la hipótesis planteada a partir de los datos obtenidos del trabajo de campo. Este método permitió partir de teorías previas sobre la comunicación y el clima organizacional para someterlas a verificación empírica mediante el análisis estadístico de los resultados (Hernández & Mendoza, 2018). De esta forma, el estudio busco no solo confirmar la existencia de una relación significativa entre las variables, sino también contribuir con evidencia científica que respalde el fortalecimiento de la convivencia institucional y el liderazgo comunicativo en el ámbito educativo.

La población estuvo conformada por los docentes, administrativos y personal de servicio de la institución educativa objeto de estudio, y la muestra fue seleccionado mediante un muestreo censal, se priorizo a los participantes que cumplan funciones pedagógicas y administrativas, dado que sus percepciones representan directamente el clima institucional. Para la recolección de datos, se emplearon cuestionarios estructurados y validados, adaptados al contexto nacional peruano, siguiendo las recomendaciones de Eskenazi (2021) y La Torre (2021) sobre instrumentos psicométricos en educación.

La validez de los instrumentos fue determinada mediante juicio de expertos, mientras que la confiabilidad se verificó con el coeficiente Alfa de Cronbach, buscando un valor superior a 0.80, lo que garantizó consistencia interna adecuada. Posteriormente, los datos fueron procesados mediante software estadístico especializado (SPSS), se utilizó análisis descriptivos y correlacionales de Rho Spearman para comprobar la hipótesis principal y las hipótesis

específicas. Este procedimiento permitió interpretar los resultados con rigor metodológico y compararlos con estudios previos de similar naturaleza.

En síntesis, esta justificación metodológica respalda la elección de un diseño no experimental y correlacional, pues permite describir y analizar relaciones existentes entre variables sociales complejas sin alterarlas, ofreciendo resultados objetivos, replicables y útiles para la gestión institucional. Asimismo, la investigación aportará evidencia científica y práctica para la toma de decisiones en políticas educativas orientadas a mejorar la comunicación y el clima organizacional en instituciones del contexto peruano.

1.5.3. Justificación Práctica

La investigación posee una importante justificación práctica porque proporciona información científica sobre el nivel de comunicación asertiva y clima organizacional existente en la Institución Educativa San Francisco de Borja del Cusco, permitió identificar fortalezas y oportunidades de mejora para optimizar la gestión institucional.

Según Chiavenato (2009), las organizaciones que fortalecen sus procesos de comunicación interna desarrollan mayores niveles de integración, compromiso y eficiencia organizacional. De manera similar, Likert (1967) sostiene que un clima organizacional favorable incrementa la satisfacción laboral, fortalece el liderazgo participativo y mejora el desempeño de los trabajadores.

En el contexto educativo, los resultados permitirán a los directivos diseñar estrategias orientadas al fortalecimiento de la comunicación institucional, la capacitación en habilidades comunicativas, la promoción del liderazgo participativo y el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre docentes y personal administrativo. Asimismo, servirán como base para la implementación de programas relacionados con inteligencia emocional, manejo constructivo de conflictos, trabajo colaborativo y reconocimiento institucional, favoreciendo la consolidación de un clima organizacional positivo.

Finalmente, la evidencia obtenida podrá servir como referente para otras instituciones educativas interesadas en fortalecer sus procesos de gestión institucional, contribuyendo al desarrollo de políticas orientadas a mejorar la convivencia laboral, el bienestar de los trabajadores y la calidad del servicio educativo.

CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

En Bogotá (Colombia), Herrán (2023) realizó un estudio con el objetivo de analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en instituciones educativas. La investigación fue de tipo correlacional, con un diseño no experimental, utilizando encuestas dirigidas a docentes. Los resultados mostraron que la comunicación efectiva y la motivación promovidas por los líderes transformacionales influyen significativamente en el clima escolar. En conclusión, el autor destaca que la comunicación asertiva es un elemento esencial para fortalecer la cohesión y la eficacia organizacional.

En Ecuador, Villagrán (2021) desarrolló una investigación con el objetivo de evaluar la influencia de la comunicación organizacional en el comportamiento laboral del personal docente. El estudio fue descriptivo, con diseño no experimental, aplicando cuestionarios estructurados a los docentes de instituciones educativas. Como resultado principal, se evidenció que una comunicación oportuna y efectiva mejora la cooperación y el desempeño laboral. En conclusión, la comunicación asertiva favorece un clima institucional armónico y fortalece el sentido de pertenencia.

En Ecuador, Pazmiño (2021) llevó a cabo un estudio cuyo objetivo fue determinar la relación entre la comunicación y el clima organizacional de los docentes. La metodología fue transversal y no experimental, utilizando cuestionarios tipo Likert con una confiabilidad de $\alpha = 0.804$, aplicados al personal docente. Los resultados mostraron una relación significativa entre ambas variables, evidenciando que la comunicación asertiva influye de manera directa en la mejora del clima institucional. En conclusión, se confirma que la comunicación efectiva es determinante para fortalecer el ambiente laboral.

En Venezuela, Rivas (2023) realizó un análisis teórico con el objetivo de examinar la percepción del clima organizacional en instituciones educativas de diversos países latinoamericanos. La metodología consistió en una revisión documental de estudios recientes, sin una muestra poblacional directa. Su principal hallazgo indica que la comunicación y la motivación son factores claves en la satisfacción laboral y el clima organizacional. En conclusión, el estudio resalta que la interacción respetuosa y empática incrementa la productividad y favorece un clima positivo.

En España, Mena (2021) efectuó una revisión sistemática con el objetivo de identificar las dimensiones esenciales del clima organizacional en instituciones educativas. Su metodología se basó en el análisis de estudios internacionales vinculados al clima institucional y la comunicación laboral. Los resultados indicaron que la comunicación asertiva, la motivación y el trabajo en equipo son variables determinantes para mejorar el ambiente laboral. En conclusión, la autora señala que fortalecer la comunicación asertiva reduce conflictos y promueve entornos colaborativos. colaborativos.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

En Perú, Huamán (2022) desarrolló un estudio correlacional cuyo objetivo fue analizar la relación entre el liderazgo comunicativo y el clima organizacional en instituciones educativas públicas de Lima Metropolitana. La metodología fue cuantitativa, con diseño no experimental y de corte transversal. Se aplicaron encuestas estructuradas a 120 docentes. El resultado principal mostró que el liderazgo comunicativo presenta una correlación positiva significativa con el clima institucional ($r = 0.68$). En conclusión, se determinó que la comunicación asertiva ejercida por los directivos influye directamente en la cohesión y el desempeño docente.

En Perú, Cárdenas (2021) llevó a cabo una investigación descriptiva cuyo objetivo fue evaluar la incidencia de la comunicación interna en el comportamiento laboral del personal

docente de instituciones educativas urbanas. Se utilizó un diseño no experimental con encuestas aplicadas a 95 docentes. Los resultados revelaron que una comunicación clara, respetuosa y oportuna mejora significativamente la cooperación, la motivación y el rendimiento laboral. En conclusión, la autora destaca que la comunicación asertiva es un factor clave para promover un clima laboral favorable y relaciones interpersonales saludables.

En Perú, Saavedra (2020) efectuó un estudio de diseño transversal no experimental con el objetivo de determinar la relación entre la comunicación institucional y el clima organizacional en docentes de una institución educativa pública de Arequipa. Se aplicaron cuestionarios tipo Likert a 70 docentes, obteniendo un Alfa de Cronbach de 0.812. El resultado principal evidenció una relación significativa entre comunicación y clima organizacional ($r = 0.63$). En conclusión, el autor señala que la comunicación asertiva favorece la convivencia institucional y mejora el ambiente de trabajo.

En Perú, Mena (2021) realizó una investigación cualitativa de revisión documental cuyo objetivo fue identificar las principales dimensiones del clima organizacional en ámbitos educativos y sanitarios del país. La metodología fue de tipo cualitativa, basada en la revisión y análisis de documentos académicos recientes. No contó con una muestra participante, dado que se trabajó únicamente con fuentes documentales. El resultado principal identificó 21 dimensiones clave del clima organizacional, resaltando la comunicación, la motivación y la gestión del conflicto. Se concluyó que la comunicación asertiva constituye un eje central para promover el bienestar institucional y fortalecer la convivencia laboral.

En Perú, Castillo (2022) desarrolló un estudio descriptivo-explicativo con el objetivo de analizar la relación entre la comunicación asertiva y la gestión directiva en una institución educativa de Lima Metropolitana. La metodología fue cuantitativa, no experimental, y se aplicaron encuestas estructuradas a una muestra de 50 trabajadores administrativos y docentes. El resultado principal evidenció que las habilidades comunicativas y la práctica de la empatía

influyen positivamente en los procesos de toma de decisiones directivas. Se concluyó que la comunicación asertiva fortalece el liderazgo educativo y favorece un clima organizacional armónico.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Comunicación asertiva

2.2.1.1. Teorías

La comunicación asertiva constituye una de las competencias interpersonales más relevantes dentro de las organizaciones contemporáneas, debido a su influencia directa en la calidad de las relaciones humanas, la resolución de conflictos y la construcción de ambientes laborales saludables. Desde la perspectiva psicológica y organizacional, esta forma de comunicación permite expresar pensamientos, emociones, necesidades y opiniones de manera clara, directa y respetuosa, manteniendo equilibrio entre la defensa de los propios derechos y el reconocimiento de los derechos de los demás.

Uno de los primeros aportes teóricos sobre la conducta asertiva fue desarrollado por Andrew Salter (1949), quien introdujo el concepto dentro del enfoque de la terapia del comportamiento, definiendo la asertividad como la capacidad del individuo para expresar abiertamente emociones, pensamientos y deseos sin experimentar inhibición excesiva ni adoptar conductas de sumisión. Posteriormente, Joseph Wolpe (1958), desde el enfoque conductual, fortaleció este planteamiento al proponer el entrenamiento asertivo como estrategia psicológica orientada a reducir respuestas de ansiedad interpersonal y mejorar habilidades sociales funcionales.

En una perspectiva complementaria, Manuel J. Smith (1975) formuló la teoría de los derechos asertivos, señalando que todo individuo posee el derecho legítimo de expresar desacuerdo, defender opiniones personales, establecer límites interpersonales y tomar

decisiones autónomas sin experimentar sentimientos de culpa o necesidad constante de aprobación externa. Esta teoría constituye uno de los fundamentos clásicos más utilizados en el estudio contemporáneo de la comunicación interpersonal.

Desde el enfoque socioemocional, Daniel Goleman (1995) establece que la comunicación asertiva mantiene una estrecha relación con la inteligencia emocional, especialmente con procesos de autorregulación, empatía, autocontrol y manejo adecuado de emociones durante la interacción social. Según este autor, la capacidad de gestionar emociones de manera equilibrada fortalece significativamente la calidad de la comunicación interpersonal y favorece relaciones humanas más funcionales dentro de entornos organizacionales complejos.

En el ámbito institucional, particularmente en organizaciones educativas, la comunicación asertiva adquiere relevancia estratégica debido a que influye directamente en la convivencia laboral, el trabajo colaborativo, la gestión de conflictos, la toma de decisiones y la calidad de las relaciones entre directivos, docentes y personal administrativo. Diversas investigaciones coinciden en señalar que instituciones con niveles elevados de comunicación asertiva presentan mayores niveles de cooperación, menor conflictividad interna y ambientes organizacionales más estables y eficientes.

2.2.1.2. Definición

La comunicación asertiva puede definirse como la capacidad interpersonal mediante la cual una persona expresa pensamientos, emociones, necesidades, opiniones y desacuerdos de manera directa, clara y respetuosa, sin recurrir a conductas agresivas, manipuladoras o pasivas. Esta forma de comunicación busca mantener equilibrio entre la afirmación personal y el respeto por la dignidad de los demás.

De acuerdo con Wolpe (1958), la conducta asertiva constituye una respuesta social adaptativa que permite al individuo interactuar adecuadamente en situaciones interpersonales

complejas, expresando necesidades propias sin vulnerar los derechos ajenos. De manera similar, Smith (1975) sostiene que la asertividad representa un ejercicio legítimo de autodeterminación comunicativa que fortalece autonomía individual y relaciones interpersonales equilibradas.

Por su parte, Goleman (1995) explica que la comunicación asertiva involucra procesos cognitivos y emocionales relacionados con empatía, escucha activa, regulación emocional y manejo consciente del lenguaje verbal y no verbal. Bajo esta perspectiva, la comunicación asertiva trasciende el simple intercambio de información, convirtiéndose en un mecanismo de construcción relacional orientado a favorecer interacciones humanas saludables y funcionales.

En el contexto organizacional, la comunicación asertiva representa una competencia estratégica indispensable, ya que facilita procesos de coordinación institucional, fortalece relaciones laborales, mejora el clima interno de trabajo y permite gestionar desacuerdos mediante mecanismos de diálogo respetuoso y cooperación permanente.

- **Primera etapa** – Orígenes conductuales (1950-1970):

En esta etapa, la comunicación asertiva surge dentro de la psicología conductual como una técnica para reducir la ansiedad social y mejorar la expresión verbal directa. Pérez (2015) señala que se enfocaba principalmente en enseñar a las personas a defender sus derechos personales y decir “no” sin culpa, mediante entrenamientos conductuales estructurados.

- **Segunda etapa** – Enfoque humanista (1970-1990):

Durante este periodo, con el auge de la psicología humanista, la asertividad se concibe no solo como una conducta, sino como una habilidad comunicativa basada en la autoestima, la empatía y el respeto mutuo. Para Pérez (2015), esta etapa fortaleció la visión de la comunicación asertiva como un componente clave del bienestar emocional y la convivencia social.

- **Tercera etapa** – Enfoque organizacional y educativo (1990-actualidad):

En esta fase, la comunicación asertiva se integra en ámbitos laborales, educativos y comunitarios. Pérez (2015) explica que se consolida como una herramienta para resolver conflictos, mejorar la cooperación y optimizar el clima organizacional, ampliando su uso más allá del ámbito terapéutico.

Mientras que Para Pérez (2015) la evolución de la comunicación asertiva se desarrolla en tres grandes etapas, Ramírez y Soto (2012) proponen una clasificación alternativa basada en los cambios sociales y comunicativos más representativos de las últimas décadas:

- **Década de 1980** – Asertividad como habilidad social básica:

Ramírez y Soto (2012) señalan que durante los años 80 la asertividad se incluye en los programas de habilidades sociales y se orienta a mejorar las relaciones interpersonales y la expresión adecuada de emociones. Se enfatizaba el uso del “yo” para expresar necesidades sin agresión.

- **Década de 1990** – Asertividad en el trabajo y gestión del conflicto:

En los 90, el enfoque se traslada hacia las organizaciones. Según Ramírez y Soto (2012), la comunicación asertiva se incorpora como parte de la gestión del talento humano, la negociación y el liderazgo participativo, fundamental para mantener entornos laborales saludables.

- **Década del 2000** – Asertividad en entornos digitales y educativos:

Con la expansión de las tecnologías de comunicación, Ramírez y Soto (2012) indican que surge una nueva perspectiva: el asertividad digital, que implica regular emociones y comunicarse respetuosamente en plataformas virtuales, redes sociales, correos electrónicos y entornos educativos mediados por TIC. Esta etapa destaca la importancia de mantener la empatía, claridad y respeto incluso sin interacción presencial. escolares.

2.2.1.3. Importancia

La importancia de la comunicación asertiva radica en su capacidad para fortalecer la calidad de las relaciones interpersonales y optimizar procesos de interacción dentro de diversos contextos sociales y organizacionales. Diversos estudios en psicología organizacional han demostrado que instituciones caracterizadas por dinámicas comunicativas asertivas presentan menores niveles de conflicto interpersonal, mayor cohesión grupal y mejores indicadores de satisfacción laboral.

Chiavenato (2009) sostiene que la calidad de la comunicación interna constituye uno de los factores más determinantes en la construcción de ambientes organizacionales saludables, debido a que permite coordinar acciones institucionales, prevenir conflictos derivados de interpretaciones erróneas y fortalecer compromiso colectivo hacia objetivos organizacionales comunes.

En instituciones educativas, la comunicación asertiva favorece relaciones laborales basadas en respeto mutuo, cooperación profesional y gestión adecuada de diferencias individuales. Asimismo, permite establecer canales efectivos de interacción entre docentes, directivos y personal administrativo, fortaleciendo procesos institucionales orientados al cumplimiento eficiente de metas educativas.

De igual forma, la literatura especializada reconoce que la comunicación asertiva contribuye significativamente al bienestar psicológico de los trabajadores, debido a que reduce tensiones emocionales derivadas de conflictos interpersonales, facilita mecanismos adecuados de retroalimentación institucional y fortalece procesos de convivencia laboral sustentados en principios de respeto y reciprocidad.

2.2.1.4. Implementación

La implementación de la comunicación asertiva se encuentra vinculada al desarrollo histórico de la psicología conductual, la psicología social y posteriormente las teorías contemporáneas sobre inteligencia emocional y habilidades sociales.

Durante las décadas de 1940 y 1950, Andrew Salter (1949) introdujo los primeros estudios relacionados con conductas expresivas y procesos de inhibición social, estableciendo bases iniciales del comportamiento asertivo como respuesta opuesta a patrones excesivos de sumisión interpersonal.

Posteriormente, durante la década de 1950, Joseph Wolpe (1958) incorporó el entrenamiento asertivo dentro de tratamientos conductuales orientados al manejo de ansiedad social, consolidando científicamente el concepto como habilidad interpersonal susceptible de aprendizaje y desarrollo sistemático.

En la década de 1970, Manuel J. Smith (1975) amplió significativamente el campo conceptual mediante el desarrollo de la teoría de derechos asertivos, enfatizando la autonomía personal y legitimidad psicológica que posee cada individuo para expresar desacuerdos, necesidades y límites personales.

Finalmente, a partir de la década de 1990, Daniel Goleman (1995) vinculó la comunicación asertiva con la inteligencia emocional, destacando la influencia de la empatía, regulación emocional y autocontrol en la calidad de los procesos comunicativos. Actualmente, la comunicación asertiva constituye una competencia transversal ampliamente estudiada dentro de la psicología organizacional, liderazgo institucional, gestión educativa y desarrollo de habilidades socioemocionales.

2.2.1.5. Dimensiones

La comunicación asertiva incluye un conjunto de habilidades socioemocionales y comunicativas que permiten expresar ideas, sentimientos y necesidades de manera clara, directa y respetuosa. Sus dimensiones fundamentales se detallan a continuación:

➤ Dimensión 1: Expresión clara y directa

La expresión clara y directa constituye una dimensión fundamental de la comunicación asertiva y se refiere a la capacidad del individuo para transmitir pensamientos, opiniones, necesidades y emociones de manera precisa, comprensible y libre de ambigüedades. Esta dimensión permite que el proceso comunicativo se desarrolle bajo principios de transparencia, evitando interpretaciones erróneas que puedan generar conflictos interpersonales o dificultades en la interacción organizacional.

Desde la perspectiva de Andrew Salter (1949), la conducta asertiva implica la exteriorización espontánea y legítima de pensamientos personales, superando patrones de inhibición social que limitan la interacción interpersonal efectiva. En la misma línea, Joseph Wolpe (1958) sostiene que la capacidad de expresar mensajes de forma directa constituye una habilidad social que reduce la ansiedad interpersonal y favorece respuestas adaptativas en situaciones de interacción compleja.

En el ámbito institucional, la expresión clara y directa permite optimizar procesos de coordinación laboral, mejorar la transmisión de información y fortalecer relaciones profesionales basadas en honestidad, precisión y transparencia comunicativa.

➤ **Indicadores**

- **Franqueza**

La franqueza representa la capacidad de expresar pensamientos, percepciones y opiniones con honestidad, autenticidad y coherencia, evitando distorsionar la información transmitida. Según Manuel J. Smith (1975), constituye un derecho interpersonal legítimo que fortalece relaciones basadas en confianza mutua y autenticidad comunicativa.

- **Concisión**

La concisión se refiere a la capacidad de transmitir mensajes de manera breve, estructurada y precisa, eliminando información innecesaria que pueda dificultar la

comprensión del contenido comunicado. Diversos estudios organizacionales sostienen que mensajes concisos incrementan significativamente la eficiencia comunicativa dentro de instituciones complejas.

➤ **Dimensión 2: Respeto mutuo**

El respeto mutuo constituye una dimensión esencial dentro del proceso de comunicación asertiva, dado que representa la capacidad de establecer interacciones interpersonales fundamentadas en el reconocimiento de la dignidad, los derechos individuales y la valoración de las perspectivas ajenas. En el marco de la comunicación asertiva, esta dimensión implica que el individuo sea capaz de expresar pensamientos, opiniones y necesidades propias sin vulnerar la integridad emocional, psicológica o social de los demás, manteniendo relaciones equilibradas y funcionales.

De acuerdo con Manuel J. Smith (1975), la conducta asertiva no solamente involucra defender derechos personales, sino también reconocer que toda persona posee el mismo derecho legítimo de expresar desacuerdos, emitir opiniones y participar activamente en procesos comunicativos sin ser objeto de descalificación o coerción. Desde esta perspectiva, el respeto mutuo constituye un principio regulador que garantiza interacciones sociales basadas en reciprocidad y legitimidad interpersonal.

Por su parte, Daniel Goleman (1995) sostiene que las relaciones interpersonales saludables dependen en gran medida del desarrollo de competencias emocionales como empatía, autocontrol y regulación afectiva, las cuales permiten gestionar adecuadamente diferencias individuales y prevenir conflictos derivados de respuestas impulsivas o agresivas.

En contextos organizacionales, particularmente en instituciones educativas, el respeto mutuo fortalece la convivencia institucional, mejora el trabajo colaborativo y favorece ambientes laborales caracterizados por confianza, cooperación y estabilidad relacional. En consecuencia, esta dimensión constituye un componente determinante en la consolidación de

procesos comunicativos efectivos y sostenibles dentro de organizaciones orientadas al trabajo colectivo.

➤ **Indicadores**

- **Comunicación Respetuosa**

La comunicación respetuosa se define como la capacidad de transmitir ideas, opiniones, solicitudes o desacuerdos mediante un lenguaje verbal y no verbal caracterizado por consideración, cortesía y reconocimiento hacia la dignidad del interlocutor. Este indicador implica evitar expresiones ofensivas, descalificaciones personales, imposiciones autoritarias o conductas agresivas que puedan deteriorar la calidad de la interacción interpersonal.

Según Idalberto Chiavenato (2009), la comunicación basada en el respeto fortalece significativamente las relaciones laborales, debido a que genera confianza institucional, disminuye tensiones internas y favorece dinámicas organizacionales más saludables. Asimismo, Daniel Goleman (1995) sostiene que la capacidad de comunicarse respetuosamente refleja un adecuado manejo emocional y un desarrollo sólido de habilidades sociales orientadas a preservar relaciones interpersonales funcionales.

- **Respeto a Límites Personales**

El respeto a límites personales corresponde a la capacidad de reconocer y valorar la autonomía individual, los espacios personales, las decisiones propias y las diferencias individuales que caracterizan a cada miembro dentro de una organización. Este indicador implica aceptar que cada persona posee derechos individuales relacionados con privacidad, libertad de opinión, autodeterminación y manejo autónomo de sus propias decisiones profesionales o personales.

Según Manuel J. Smith (1975), uno de los fundamentos centrales de la conducta asertiva consiste en reconocer el derecho legítimo que posee toda persona para establecer límites personales sin experimentar presiones externas orientadas a modificar decisiones individuales. Complementariamente, Andrew Salter (1949) señala que relaciones interpersonales saludables requieren reconocimiento mutuo de autonomía individual como condición necesaria para mantener equilibrio psicológico durante procesos de interacción social.

- **Control de Emociones**

El control de emociones se define como la capacidad individual para regular respuestas afectivas, impulsos emocionales y reacciones conductuales durante procesos de interacción interpersonal, especialmente en situaciones que involucren desacuerdos, presión psicológica o conflicto interpersonal. Este indicador permite que la comunicación se mantenga dentro de parámetros racionales, evitando respuestas impulsivas que puedan deteriorar relaciones laborales o generar ambientes de tensión organizacional.

De acuerdo con Daniel Goleman (1995), la autorregulación emocional constituye una de las competencias fundamentales de la inteligencia emocional, debido a que permite gestionar adecuadamente emociones intensas y responder conscientemente frente a situaciones conflictivas sin perder equilibrio interpersonal. De manera complementaria, Joseph Wolpe (1958) sostiene que el autocontrol emocional favorece respuestas conductuales adaptativas, permitiendo al individuo enfrentar interacciones sociales complejas sin recurrir a patrones agresivos o evitativos.

➤ **Dimensión 3: Empatía y escucha activa**

La empatía y la escucha activa constituyen dimensiones esenciales de la comunicación asertiva, debido a que permiten establecer procesos comunicativos orientados a comprender

integralmente las emociones, necesidades, pensamientos y perspectivas del interlocutor. Esta dimensión implica no solamente recibir información verbal, sino interpretar adecuadamente componentes emocionales, contextuales y relacionales que intervienen en la interacción interpersonal, favoreciendo respuestas comunicativas equilibradas y socialmente adaptativas.

Desde la perspectiva de Daniel Goleman (1995), la empatía representa una competencia socioemocional fundamental que permite reconocer estados emocionales ajenos, comprender experiencias subjetivas de otras personas y responder de manera sensible frente a sus necesidades comunicativas. Esta capacidad fortalece significativamente la calidad de las relaciones interpersonales y reduce la probabilidad de conflictos derivados de interpretaciones erróneas o respuestas impulsivas.

Por su parte, Carl Rogers (1961) sostiene que la escucha activa constituye un proceso comunicativo basado en atención genuina, comprensión profunda y aceptación incondicional del interlocutor, permitiendo construir relaciones sustentadas en confianza, apertura interpersonal y validación emocional.

En el contexto organizacional, particularmente dentro de instituciones educativas, esta dimensión favorece ambientes laborales cooperativos, fortalece vínculos profesionales y facilita mecanismos institucionales de convivencia basados en comprensión mutua, respeto interpersonal y trabajo colaborativo sostenido.

➤ **Indicadores**

- **Escuchar sin juzgar**

Escuchar sin juzgar corresponde a la capacidad de atender activamente mensajes emitidos por otras personas manteniendo apertura cognitiva, evitando formular prejuicios anticipados, interpretaciones sesgadas o valoraciones negativas prematuras que puedan interferir en la adecuada comprensión del mensaje. Este indicador exige disposición consciente

para comprender al interlocutor desde una posición de neutralidad, respeto y aceptación interpersonal.

De acuerdo con Carl Rogers (1961), la escucha genuina requiere suspender juicios previos y desarrollar aceptación incondicional hacia las experiencias comunicadas por otras personas, permitiendo procesos relacionales más auténticos y funcionales. Asimismo, Goleman (1995) sostiene que la ausencia de prejuicios durante la interacción fortalece la empatía y favorece relaciones interpersonales basadas en confianza y comprensión recíproca.

- **Ofrecer apoyo**

Ofrecer apoyo se refiere a la disposición interpersonal orientada a brindar acompañamiento emocional, orientación o colaboración funcional hacia otros miembros de una organización cuando enfrentan dificultades personales, profesionales o situaciones de presión que afectan su desempeño o bienestar emocional. Este indicador refleja la capacidad de desarrollar conductas cooperativas orientadas al fortalecimiento de vínculos interpersonales positivos.

Según Daniel Goleman (1995), el apoyo interpersonal constituye una manifestación concreta de empatía aplicada, debido a que implica reconocer necesidades emocionales ajenas y responder mediante conductas orientadas a facilitar bienestar psicológico y adaptación social positiva. En el ámbito organizacional, Chiavenato (2009) sostiene que relaciones laborales sustentadas en apoyo mutuo fortalecen cohesión grupal, compromiso institucional y estabilidad relacional dentro del equipo de trabajo.

- **Ponerse en el lugar del otro**

Este Ponerse en el lugar del otro implica la capacidad de comprender pensamientos, emociones, necesidades y experiencias ajenas desde el marco interpretativo propio del

interlocutor, desarrollando sensibilidad interpersonal orientada a interpretar adecuadamente realidades distintas a la experiencia individual propia. Este indicador constituye uno de los componentes centrales de la empatía dentro de procesos comunicativos complejos.

De acuerdo con Daniel Goleman (1995), comprender perspectivas ajenas exige desarrollar conciencia emocional suficientemente avanzada para reconocer que otras personas experimentan realidades, percepciones y necesidades diferentes que deben ser consideradas legítimamente durante la interacción interpersonal. Complementariamente, Rogers (1961) señala que la comprensión empática favorece relaciones humanas más profundas, auténticas y psicológicamente saludables.

- **Mostrar interés**

Mostrar interés representa la disposición genuina orientada a comprender activamente aquello que expresa el interlocutor mediante atención sostenida, conductas no verbales apropiadas, retroalimentación pertinente y manifestaciones comunicativas que evidencian reconocimiento hacia la importancia del mensaje recibido. Este indicador fortalece significativamente la calidad del intercambio comunicativo y contribuye a consolidar relaciones interpersonales más efectivas.

Según Carl Rogers (1961), demostrar interés genuino constituye un componente esencial del proceso comunicativo efectivo, debido a que permite validar emocionalmente al interlocutor y fortalecer confianza interpersonal durante la interacción. En la misma línea, Goleman (1995) sostiene que la atención consciente hacia necesidades comunicativas ajenas favorece relaciones laborales cooperativas y mejora significativamente procesos de interacción social dentro de organizaciones complejas.

- **Responder adecuadamente**

Responder adecuadamente hace referencia a la capacidad de emitir respuestas coherentes, pertinentes y emocionalmente reguladas frente a estímulos comunicativos recibidos, considerando contenido del mensaje, contexto relacional y estado emocional del interlocutor. Este indicador permite mantener continuidad dialogal efectiva, prevenir malentendidos y reducir posibilidades de escalamiento conflictivo durante procesos de interacción interpersonal.

De acuerdo con Joseph Wolpe (1958), una conducta asertiva efectiva requiere formular respuestas adaptativas que permitan expresar ideas con claridad sin generar confrontación innecesaria o respuestas agresivas. Por su parte, Goleman (1995) sostiene que responder adecuadamente implica integrar procesos de autorregulación emocional, empatía y habilidades sociales que favorecen interacciones humanas funcionales dentro de diversos contextos organizacionales.

➤ **Dimensión 4: Establecimiento de límites y búsqueda de soluciones**

El establecimiento de límites y la búsqueda de soluciones constituyen dimensiones fundamentales dentro de la comunicación asertiva, debido a que permiten a los individuos expresar necesidades personales, definir responsabilidades, gestionar desacuerdos y resolver situaciones conflictivas mediante mecanismos racionales de diálogo y negociación. Esta dimensión implica la capacidad de regular interacciones interpersonales preservando autonomía individual, evitando conductas pasivas o agresivas y orientando la comunicación hacia resultados constructivos.

De acuerdo con Manuel J. Smith (1975), uno de los principios centrales de la conducta asertiva consiste en el derecho legítimo de establecer límites personales, expresar desacuerdo y defender decisiones propias sin experimentar culpa o presión externa. En la misma línea, Joseph Wolpe (1958) sostiene que la comunicación asertiva permite enfrentar situaciones

conflictivas mediante respuestas adaptativas orientadas a preservar equilibrio interpersonal y reducir tensión emocional durante procesos relacionales complejos.

En el contexto organizacional, particularmente en instituciones educativas, esta dimensión favorece la prevención de conflictos, fortalece mecanismos institucionales de negociación, mejora la toma de decisiones compartidas y contribuye al desarrollo de ambientes laborales sustentados en responsabilidad, cooperación y resolución constructiva de problemas.

➤ **Indicadores**

- **Identificar problemas**

Identificar problemas corresponde a la capacidad analítica orientada a reconocer oportunamente situaciones conflictivas, dificultades relacionales o factores internos y externos que puedan alterar el adecuado funcionamiento de procesos institucionales. Este indicador implica desarrollar habilidades cognitivas que permitan detectar causas, comprender dinámicas conflictivas y anticipar posibles consecuencias derivadas de problemas no resueltos dentro de los procesos comunicativos.

Según Herbert Simon (1960), la identificación adecuada de problemas constituye la primera etapa racional dentro de cualquier proceso efectivo de toma de decisiones, debido a que permite comprender objetivamente situaciones que requieren intervención o corrección. En el ámbito organizacional, Chiavenato (2009) sostiene que reconocer oportunamente problemas institucionales favorece respuestas preventivas y mejora significativamente la capacidad de adaptación organizacional frente a escenarios complejos.

- **Evaluar alternativas**

Evaluar alternativas hace referencia al análisis sistemático de diferentes opciones de respuesta, intervención o solución antes de tomar decisiones frente a problemas organizacionales o situaciones de conflicto interpersonal. Este indicador implica valorar

ventajas, riesgos, consecuencias potenciales y viabilidad de distintas acciones posibles, permitiendo seleccionar respuestas más eficientes y racionalmente fundamentadas.

De acuerdo con Herbert Simon (1960), la toma de decisiones efectiva exige analizar diversas alternativas disponibles antes de ejecutar acciones concretas, considerando criterios de racionalidad y eficiencia organizacional. Complementariamente, Idalberto Chiavenato (2009) sostiene que organizaciones eficientes desarrollan procesos sistemáticos de evaluación que permiten reducir errores decisionales y optimizar resultados institucionales.

- **Establecer condiciones**

Establecer condiciones se refiere a la capacidad de definir acuerdos, responsabilidades, criterios de actuación y normas claras dentro de procesos relacionales o laborales, favoreciendo interacciones estructuradas y previniendo conflictos derivados de expectativas ambiguas o ausencia de lineamientos compartidos. Este indicador permite organizar adecuadamente relaciones interpersonales bajo principios de claridad, reciprocidad y responsabilidad mutua.

Según Manuel J. Smith (1975), una persona asertiva posee la capacidad legítima de expresar condiciones personales, formular acuerdos claros y comunicar expectativas necesarias para preservar equilibrio relacional durante la interacción social. Desde la administración organizacional, Chiavenato (2009) señala que establecer criterios claros dentro de grupos de trabajo fortalece coordinación institucional, previene malentendidos y mejora eficiencia operativa en procesos colectivos.

- **Comunicar límites**

Comunicar límites implica expresar de manera clara, legítima y respetuosa las fronteras personales o profesionales que regulan la interacción interpersonal, protegiendo autonomía individual y fortaleciendo relaciones equilibradas basadas en reconocimiento mutuo

de derechos y responsabilidades. Este indicador constituye uno de los elementos centrales de la comunicación asertiva, dado que permite defender necesidades propias sin recurrir a conductas agresivas o sumisas.

De acuerdo con Manuel J. Smith (1975), toda persona posee el derecho psicológico legítimo de establecer límites personales, decir no cuando sea necesario y expresar desacuerdo sin necesidad de justificar constantemente sus decisiones frente a terceros. De manera complementaria, Andrew Salter (1949) sostiene que la expresión abierta de límites personales fortalece seguridad individual y reduce patrones de inhibición social dentro de procesos comunicativos.

- **Aprender de los errores**

Aprender de los errores corresponde a la capacidad reflexiva mediante la cual experiencias negativas, dificultades relacionales o situaciones conflictivas son analizadas críticamente con el propósito de generar aprendizajes orientados al mejoramiento continuo de futuras interacciones comunicativas. Este indicador implica desarrollar pensamiento crítico, autorreflexión y disposición permanente hacia la mejora personal y profesional dentro de procesos de interacción social.

Según Donald Schön (1983), el aprendizaje profesional efectivo depende de la capacidad reflexiva que poseen los individuos para analizar críticamente experiencias previas, identificar errores y reconstruir estrategias futuras más eficientes. En esa misma línea, Daniel Goleman (1995) sostiene que la autorreflexión constituye un componente esencial del desarrollo socioemocional, debido a que permite reconocer debilidades personales y transformar experiencias negativas en oportunidades de crecimiento interpersonal.

2.2.2. Clima Organizacional

2.2.2.1. Teoría

El clima organizacional constituye una de las variables más relevantes dentro del estudio del comportamiento humano en las organizaciones, debido a que representa el conjunto de percepciones compartidas que poseen los miembros respecto a las condiciones estructurales, relaciones interpersonales, estilos de liderazgo y dinámicas institucionales que configuran su entorno laboral. Su estudio resulta fundamental porque influye directamente en la motivación, satisfacción laboral, compromiso institucional y desempeño de los trabajadores.

Uno de los principales referentes clásicos del clima organizacional es Kurt Lewin (1939), quien desde la teoría del campo planteó que el comportamiento humano es resultado de la interacción dinámica entre las características individuales y el ambiente psicológico en el que se desarrolla la persona. Bajo esta perspectiva, las condiciones del entorno organizacional ejercen influencia directa sobre actitudes, conductas y niveles de productividad.

Posteriormente, Rensis Likert (1967) desarrolló uno de los modelos más influyentes en el estudio del clima organizacional, sosteniendo que las percepciones que poseen los trabajadores sobre liderazgo, comunicación interna, toma de decisiones, supervisión y relaciones laborales determinan significativamente el comportamiento organizacional. Likert establece que ambientes institucionales caracterizados por participación, confianza y comunicación efectiva generan mayores niveles de compromiso y satisfacción laboral.

Complementariamente, Litwin y Stringer (1968) definieron el clima organizacional como un conjunto de propiedades medibles del ambiente interno que influyen directamente sobre la motivación y el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Estos autores destacan factores como reconocimiento, estructura organizacional, responsabilidad, autonomía, cooperación y apoyo institucional como elementos centrales en la configuración del clima interno.

Desde la perspectiva administrativa contemporánea, Idalberto Chiavenato (2009) sostiene que el clima organizacional representa la calidad del ambiente psicológico existente

dentro de una organización, resultado de percepciones individuales y colectivas que afectan directamente la eficiencia institucional, la convivencia laboral y el cumplimiento de objetivos estratégicos organizacionales.

En instituciones educativas, el clima organizacional adquiere particular relevancia debido a que condiciona la calidad de la convivencia profesional entre directivos, docentes y personal administrativo, influyendo directamente en la gestión institucional, la satisfacción laboral y el logro eficiente de metas educativas.

2.2.2.2. Definición

El clima organizacional puede definirse como el conjunto de percepciones, valoraciones y experiencias compartidas que poseen los miembros de una organización respecto a las condiciones laborales, relaciones interpersonales, procesos administrativos, liderazgo institucional y mecanismos de interacción que configuran el ambiente interno de trabajo.

Likert (1967) sostiene que el clima organizacional constituye la percepción subjetiva que desarrollan los individuos respecto a las políticas institucionales, estilos directivos y dinámicas organizacionales presentes en el entorno laboral. Estas percepciones influyen directamente sobre actitudes individuales, niveles de satisfacción y compromiso institucional.

De manera complementaria, Litwin y Stringer (1968) explican que el clima organizacional representa un sistema de características relativamente permanentes del ambiente interno organizacional que influye significativamente en la conducta, motivación y desempeño de quienes integran la institución.

Por su parte, Chiavenato (2009) define el clima organizacional como la calidad del ambiente humano dentro de la organización, derivada de factores emocionales, administrativos y relacionales que condicionan el comportamiento colectivo e impactan directamente en los niveles de eficiencia institucional.

Dentro del ámbito educativo, el clima organizacional constituye un elemento estratégico fundamental debido a que determina las condiciones bajo las cuales se desarrollan procesos de enseñanza, trabajo colaborativo, liderazgo institucional, convivencia profesional y coordinación administrativa entre los distintos actores que conforman la institución educativa.

2.2.2.3. Evolución conceptual del clima organizacional

La evolución conceptual del clima organizacional se encuentra estrechamente vinculada al desarrollo histórico de las teorías administrativas, psicológicas y organizacionales orientadas al estudio del comportamiento humano dentro de instituciones complejas.

Durante la primera mitad del siglo XX, Kurt Lewin (1939) desarrolló los primeros planteamientos sobre la influencia del entorno psicológico en la conducta individual, estableciendo bases iniciales para comprender la relación existente entre ambiente institucional y comportamiento humano dentro de grupos organizados.

Posteriormente, durante las décadas de 1950 y 1960, la escuela de relaciones humanas fortaleció el interés por estudiar factores emocionales, motivacionales y sociales presentes dentro del ambiente laboral. En este periodo comenzaron a consolidarse investigaciones orientadas a comprender cómo las condiciones organizacionales afectan satisfacción y desempeño de los trabajadores.

En 1967, Rensis Likert formuló uno de los modelos teóricos más influyentes sobre clima organizacional, destacando la importancia del liderazgo participativo, comunicación interna, confianza institucional y toma de decisiones compartida como variables determinantes en la percepción del ambiente laboral.

Un año después, Litwin y Stringer (1968) profundizaron el estudio del clima organizacional proponiendo dimensiones específicas orientadas a evaluar responsabilidad, reconocimiento, cooperación, estructura organizacional y apoyo institucional, consolidando una perspectiva más sistemática y medible del concepto.

Actualmente, el clima organizacional se estudia como variable estratégica dentro de procesos de gestión institucional, liderazgo transformacional, bienestar laboral, cultura organizacional y gestión educativa, siendo considerado un indicador central para evaluar calidad institucional y desempeño organizacional.

2.2.2.4. Importancia del clima organizacional

La importancia del clima organizacional radica en su influencia directa sobre el comportamiento individual y colectivo dentro de una organización. Diversas investigaciones han demostrado que ambientes institucionales positivos favorecen motivación laboral, compromiso organizacional, satisfacción profesional y mejora significativa del desempeño institucional.

Chiavenato (2009) sostiene que organizaciones caracterizadas por ambientes laborales saludables presentan mayores niveles de eficiencia administrativa, cooperación interna y estabilidad emocional entre sus trabajadores. Cuando las relaciones interpersonales se desarrollan bajo condiciones de respeto, confianza y apoyo institucional, los trabajadores experimentan mayor identificación con los objetivos organizacionales.

Likert (1967) señala que el clima organizacional constituye uno de los factores más determinantes en la productividad institucional debido a que influye directamente sobre actitudes, motivación y disposición hacia el trabajo colaborativo. Instituciones con climas organizacionales positivos generan menores niveles de conflictividad interna y mayores posibilidades de alcanzar metas institucionales sostenibles.

En instituciones educativas, el clima organizacional impacta directamente en la convivencia profesional, la gestión pedagógica, la coordinación institucional y la calidad del trabajo colectivo desarrollado por docentes, directivos y personal administrativo, convirtiéndose en un elemento estratégico para garantizar funcionamiento institucional eficiente y sostenible.

2.2.2.5. Implementación institucional del clima organizacional

La consolidación de un clima organizacional favorable requiere procesos institucionales orientados a fortalecer relaciones laborales saludables, liderazgo participativo, comunicación interna efectiva y mecanismos permanentes de reconocimiento profesional. La literatura especializada sostiene que el clima organizacional no constituye un fenómeno espontáneo, sino el resultado de prácticas organizacionales sistemáticas que configuran percepciones colectivas respecto al ambiente laboral.

Chiavenato (2009) explica que instituciones con adecuados sistemas de liderazgo, comunicación transparente y participación colectiva generan percepciones positivas respecto al entorno laboral, incrementando compromiso institucional y satisfacción profesional.

Del mismo modo, las organizaciones educativas requieren implementar mecanismos permanentes orientados a fortalecer bienestar emocional, procesos colaborativos, resolución adecuada de conflictos y espacios institucionales que favorezcan participación democrática dentro de la toma de decisiones administrativas y pedagógicas.

La implementación de políticas institucionales orientadas al reconocimiento profesional, valoración del desempeño laboral y fortalecimiento de relaciones interpersonales saludables constituye un componente esencial para mantener ambientes organizacionales positivos sostenibles en el tiempo.

2.2.2.6. Dimensiones

El clima organizacional comprende diversos componentes que influyen directamente en la percepción que tienen los miembros de una institución sobre su ambiente de trabajo. Estas dimensiones permiten evaluar de manera integral cómo se desarrollan los procesos internos, las relaciones personales, la comunicación y la gestión institucional. A continuación, se

presentan las principales dimensiones del clima organizacional según la literatura especializada:

➤ **Dimensión 1: Comunicación.**

La comunicación organizacional constituye una dimensión fundamental del clima organizacional, debido a que permite la circulación efectiva de información entre los distintos niveles jerárquicos y funcionales de una institución, facilitando coordinación institucional, integración de procesos y cumplimiento eficiente de objetivos organizacionales. Un sistema comunicativo adecuado favorece claridad en funciones, reduce errores operativos y fortalece relaciones internas entre miembros de la organización.

De acuerdo con Idalberto Chiavenato (2009), la comunicación interna representa uno de los factores más influyentes dentro del comportamiento organizacional, dado que permite articular procesos institucionales, facilitar toma de decisiones y garantizar flujo adecuado de información necesaria para el funcionamiento institucional. Complementariamente, Rensis Likert (1967) sostiene que las organizaciones con sistemas comunicativos eficientes desarrollan mayores niveles de confianza, integración institucional y satisfacción laboral.

En instituciones educativas, esta dimensión adquiere especial importancia debido a que la adecuada transmisión de información condiciona procesos pedagógicos, coordinación administrativa y funcionamiento general de la gestión institucional.

➤ **Indicadores**

- **Comunicación efectiva**

La comunicación efectiva hace referencia al grado en que la información institucional es transmitida, comprendida e interpretada adecuadamente por los miembros de una organización, permitiendo coordinación eficiente de actividades y cumplimiento oportuno de responsabilidades laborales. Este indicador implica que el proceso comunicativo logre

transmitir mensajes claros, comprensibles y funcionales, evitando distorsiones o interpretaciones erróneas que puedan afectar el funcionamiento institucional.

Según Idalberto Chiavenato (2009), la comunicación efectiva fortalece significativamente los procesos organizacionales debido a que facilita coordinación interna, optimiza interacción entre trabajadores y permite desarrollar respuestas institucionales oportunas frente a necesidades operativas. Desde esta perspectiva, la eficacia comunicativa constituye un elemento determinante para consolidar ambientes laborales estables y funcionales.

- **Claridad de la información**

La claridad de la información se relaciona con la percepción que poseen los trabajadores respecto al nivel de precisión, coherencia, orden y comprensión de la información institucional recibida durante el desarrollo de actividades laborales cotidianas. Este indicador permite evaluar si los mensajes organizacionales son transmitidos de forma estructurada y comprensible, garantizando adecuada interpretación por parte de quienes participan dentro de la dinámica institucional.

De acuerdo con Rensis Likert (1967), la claridad informativa constituye un componente central dentro del funcionamiento organizacional, debido a que trabajadores que reciben información precisa y estructurada desarrollan mayor seguridad institucional, confianza interna y mejor desempeño profesional. La ausencia de claridad comunicativa puede generar incertidumbre, errores operativos y deterioro progresivo del clima organizacional.

- **Gestión de la información**

La gestión de la información corresponde al conjunto de procesos institucionales orientados a organizar, administrar, distribuir y supervisar adecuadamente información relevante necesaria para garantizar funcionamiento eficiente de actividades organizacionales.

Este indicador involucra mecanismos institucionales mediante los cuales la organización regula flujo de información interna, asegurando acceso oportuno, pertinencia y adecuada administración del conocimiento institucional.

Según Idalberto Chiavenato (2009), una adecuada gestión informativa permite fortalecer procesos administrativos, mejorar coordinación interna y optimizar mecanismos institucionales de toma de decisiones estratégicas. En consecuencia, la gestión eficiente de información constituye un factor determinante para consolidar organizaciones funcionales y ambientes laborales caracterizados por estabilidad operativa.

➤ **Dimensión 2: Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales representan una dimensión esencial del clima organizacional, debido a que reflejan la calidad de las interacciones humanas desarrolladas entre miembros de una institución durante el ejercicio cotidiano de funciones profesionales. Esta dimensión involucra procesos de convivencia laboral, cooperación profesional, reconocimiento interpersonal y construcción de vínculos organizacionales que influyen directamente sobre bienestar emocional colectivo y percepción general del ambiente institucional.

Kurt Lewin (1939) estableció que el comportamiento grupal depende significativamente del ambiente psicológico en el cual interactúan los individuos, señalando que contextos laborales sustentados en confianza, apoyo mutuo y cooperación generan percepciones organizacionales positivas y fortalecen estabilidad institucional. Complementariamente, Chiavenato (2009) sostiene que relaciones interpersonales saludables incrementan compromiso colectivo, satisfacción profesional y cohesión organizacional.

Dentro del ámbito educativo, relaciones profesionales saludables permiten desarrollar trabajo colegiado, fortalecer coordinación pedagógica y construir ambientes laborales

orientados al cumplimiento colectivo de metas institucionales y mejora permanente del servicio educativo.

➤ **Indicadores**

- **Trabajo colaborativo y colegiado**

El trabajo colaborativo y colegiado se refiere al nivel de cooperación profesional existente entre miembros institucionales orientado a desarrollar actividades conjuntas, compartir responsabilidades y alcanzar objetivos organizacionales mediante procesos coordinados de interacción laboral. Este indicador refleja la capacidad institucional para construir dinámicas colectivas basadas en corresponsabilidad, cooperación permanente e integración profesional orientada al logro institucional.

Según Kurt Lewin (1939), la cooperación grupal fortalece cohesión interna y permite desarrollar mayor eficiencia organizacional debido a que individuos que trabajan colectivamente desarrollan sentido compartido de responsabilidad y compromiso institucional. En instituciones educativas, el trabajo colegiado fortalece procesos pedagógicos y mejora coordinación académica integral.

- **Respeto y cortesía**

El respeto y la cortesía representan el trato interpersonal basado en reconocimiento de la dignidad individual, consideración profesional y mantenimiento de conductas sociales orientadas a preservar convivencia laboral armónica dentro del entorno institucional. Este indicador refleja la existencia de relaciones organizacionales caracterizadas por reconocimiento mutuo, valoración interpersonal y conductas profesionales que favorecen estabilidad relacional.

De acuerdo con Idalberto Chiavenato (2009), ambientes laborales donde predominan relaciones sustentadas en respeto interpersonal desarrollan mayores niveles de confianza

institucional, satisfacción profesional y menor incidencia de conflictos organizacionales. El respeto constituye una condición fundamental para consolidar clima organizacional positivo y sostenible.

- **Identidad institucional**

La identidad institucional corresponde al grado de identificación, pertenencia y compromiso que desarrollan los trabajadores respecto a valores, objetivos, misión y visión institucional, fortaleciendo cohesión organizacional y compromiso colectivo hacia el cumplimiento de metas comunes. Este indicador expresa el nivel en que los miembros institucionales internalizan principios organizacionales y desarrollan sentido de pertenencia hacia la institución donde ejercen funciones profesionales.

Según Edgar Schein (1985), las organizaciones sólidas desarrollan culturas institucionales compartidas que permiten consolidar identidad colectiva, compromiso profesional y estabilidad organizacional sostenible. Una identidad institucional fortalecida incrementa motivación laboral y favorece permanencia organizacional a largo plazo.

- **Conexión auténtica.**

La conexión auténtica hace referencia a la capacidad de establecer relaciones interpersonales basadas en la confianza, la sinceridad, el respeto mutuo y la comprensión recíproca, favoreciendo interacciones genuinas que trascienden el intercambio superficial de información. Este indicador implica que las personas desarrollen vínculos caracterizados por la apertura al diálogo, la congruencia entre lo que piensan, sienten y expresan, así como por el interés genuino en comprender las necesidades, expectativas y experiencias de los demás.

Desde la perspectiva de Carl Rogers (1961), las relaciones interpersonales auténticas se construyen a partir de la congruencia, la aceptación positiva incondicional y la comprensión empática, elementos que favorecen un clima de confianza y facilitan una comunicación abierta

y efectiva. En este sentido, una conexión auténtica permite que los interlocutores expresen sus ideas y emociones con libertad, fortaleciendo la calidad de las relaciones humanas y promoviendo una interacción basada en el respeto y la cooperación.

Por su parte, Daniel Goleman (1995) sostiene que el establecimiento de relaciones auténticas constituye una manifestación de las habilidades sociales propias de la inteligencia emocional, ya que requiere empatía, escucha activa y capacidad para generar vínculos de confianza que favorezcan la colaboración y la resolución constructiva de conflictos.

En el contexto de las instituciones educativas, la conexión auténtica fortalece la convivencia organizacional al promover relaciones laborales caracterizadas por la confianza, la cooperación, la transparencia y el compromiso colectivo. Asimismo, contribuye a mejorar la coordinación entre directivos, docentes y personal administrativo, favoreciendo un clima organizacional positivo y el logro de los objetivos institucionales.

➤ **Dimensión 3: Liderazgo**

El liderazgo institucional constituye una dimensión central del clima organizacional, debido a que determina la forma en que los directivos orientan los procesos institucionales, gestionan los recursos humanos y promueven relaciones de cooperación entre los integrantes de la comunidad educativa. Un liderazgo efectivo favorece la construcción de ambientes laborales caracterizados por la confianza, la participación, el compromiso y la comunicación abierta, aspectos que influyen directamente en la percepción que los trabajadores desarrollan sobre el clima organizacional.

Desde la perspectiva de Rensis Likert (1967), los estilos de liderazgo participativo promueven mayores niveles de confianza organizacional, compromiso colectivo y satisfacción laboral, debido a que involucran a los trabajadores en la toma de decisiones y fortalecen el sentido de pertenencia hacia la organización. En la misma línea, Idalberto Chiavenato (2009)

sostiene que el liderazgo constituye un proceso de influencia orientado a dirigir, motivar y coordinar a las personas para alcanzar los objetivos organizacionales mediante una comunicación efectiva, el reconocimiento del desempeño y la participación activa de los colaboradores.

En el contexto educativo, el liderazgo institucional trasciende la función administrativa, convirtiéndose en un factor estratégico para la gestión institucional, ya que orienta la planificación, organización, ejecución y evaluación de las acciones pedagógicas y administrativas. Un liderazgo basado en la participación, el diálogo y la toma de decisiones compartida fortalece el trabajo colegiado, mejora la coordinación entre directivos, docentes y personal administrativo, favorece la resolución oportuna de conflictos y promueve una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

Asimismo, el liderazgo institucional contribuye significativamente a la gestión institucional educativa al generar condiciones que facilitan el cumplimiento de los objetivos establecidos en los instrumentos de gestión, fortalecen el compromiso de los actores educativos y optimizan el desempeño organizacional. En consecuencia, la calidad del liderazgo no solo influye en el clima organizacional, sino que también constituye un elemento determinante para garantizar una gestión educativa eficiente, participativa y orientada al logro de aprendizajes y metas institucionales.

➤ **Indicadores**

- **Desarrollo del liderazgo**

El desarrollo del liderazgo hace referencia a la capacidad que poseen los directivos para orientar, motivar y fortalecer las competencias profesionales de los integrantes de la institución mediante procesos de acompañamiento, supervisión, asesoramiento y retroalimentación continua. Este indicador comprende la habilidad para influir positivamente

en el desempeño del personal, promoviendo el crecimiento profesional, el trabajo colaborativo y el logro de los objetivos institucionales.

De acuerdo con Rensis Likert (1967), los líderes que favorecen la participación y el desarrollo de sus colaboradores generan mayores niveles de confianza, compromiso organizacional y satisfacción laboral, fortaleciendo el clima institucional. En la misma línea, Idalberto Chiavenato (2009) sostiene que el liderazgo efectivo implica desarrollar las capacidades del talento humano, proporcionando orientación permanente y creando condiciones que favorezcan el aprendizaje organizacional y el mejoramiento continuo.

En el ámbito educativo, el desarrollo del liderazgo contribuye a fortalecer las capacidades profesionales de docentes y personal administrativo, favoreciendo una gestión institucional orientada a la innovación, la calidad educativa y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

- **Participación y compromiso**

La participación y el compromiso se relacionan con el grado en que los trabajadores intervienen activamente en los procesos de planificación, organización, ejecución y evaluación de las actividades institucionales, asumiendo con responsabilidad el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Este indicador refleja la disposición de los colaboradores para involucrarse en la toma de decisiones, aportar iniciativas y trabajar de manera corresponsable en beneficio de la institución.

Según Rensis Likert (1967), las organizaciones que promueven la participación activa de sus miembros fortalecen el sentido de pertenencia, incrementan el compromiso organizacional y mejoran la eficacia institucional. Asimismo, Idalberto Chiavenato (2009) señala que la participación favorece el desarrollo de equipos de trabajo más cohesionados, incrementa la motivación laboral y facilita el logro de resultados organizacionales mediante la corresponsabilidad de todos los integrantes.

En las instituciones educativas, la participación y el compromiso fortalecen la gestión institucional al promover el trabajo colegiado, la toma de decisiones compartida y la construcción de una cultura organizacional orientada a la mejora continua del servicio educativo.

- **Resultados y logros**

Los resultados y logros corresponden a la percepción que desarrollan los trabajadores respecto al nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales, la eficacia de los procesos organizacionales y los avances alcanzados como producto del trabajo colectivo. Este indicador permite valorar el impacto del liderazgo sobre el desempeño institucional, considerando la capacidad de la organización para alcanzar las metas establecidas mediante una gestión eficiente de sus recursos humanos y administrativos.

De acuerdo con Peter Drucker (1954), el desempeño organizacional debe evaluarse en función del logro de objetivos previamente establecidos, los cuales constituyen el principal referente para medir la eficacia de la gestión institucional. De manera complementaria, Idalberto Chiavenato (2009) sostiene que los resultados institucionales reflejan la capacidad de la organización para coordinar esfuerzos, aprovechar recursos y orientar las acciones de sus colaboradores hacia el cumplimiento de la misión y visión institucional.

En el contexto educativo, este indicador permite valorar el grado en que el liderazgo favorece el logro de metas pedagógicas, administrativas y organizacionales, contribuyendo al fortalecimiento de la calidad de la gestión institucional.

- **Ambiente laboral**

El ambiente laboral representa la percepción global que poseen los trabajadores respecto a las condiciones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales en las que desarrollan sus actividades profesionales. Este indicador comprende aspectos relacionados con

el bienestar emocional, la motivación, la calidad de las relaciones interpersonales, la confianza institucional y el nivel de satisfacción experimentado durante el desempeño de las funciones laborales.

Según Litwin and Stringer (1968), el ambiente laboral constituye uno de los componentes fundamentales del clima organizacional, debido a que influye directamente sobre la motivación, el comportamiento y el desempeño de los trabajadores. Por su parte, Idalberto Chiavenato (2009) sostiene que un ambiente laboral favorable promueve relaciones interpersonales positivas, incrementa la satisfacción laboral y fortalece el compromiso de los colaboradores con los objetivos institucionales.

En las instituciones educativas, un ambiente laboral positivo favorece la convivencia democrática, el trabajo colaborativo, la innovación pedagógica y el desarrollo de una gestión institucional eficiente, permitiendo que docentes, directivos y personal administrativo desempeñen sus funciones en un entorno caracterizado por la confianza, el respeto y la cooperación.

➤ **Dimensión 4: Recompensas y Reconocimiento**

Las recompensas y el reconocimiento constituyen una dimensión fundamental del clima organizacional, debido a que reflejan el grado en que la institución valora, aprecia y recompensa el esfuerzo, el desempeño y los logros alcanzados por sus colaboradores. Esta dimensión influye directamente en la motivación laboral, la satisfacción profesional, el compromiso institucional y el sentido de pertenencia que desarrollan los trabajadores hacia la organización. Cuando los colaboradores perciben que su desempeño es reconocido de manera justa y oportuna, incrementan su disposición para asumir responsabilidades, participar activamente en las actividades institucionales y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Litwin and Stringer (1968), el reconocimiento constituye una de las dimensiones más influyentes del clima organizacional, debido a que la percepción de valoración institucional fortalece la motivación, incrementa la satisfacción laboral y favorece el compromiso de los trabajadores con la organización. En este sentido, el reconocimiento representa un estímulo que reafirma la importancia del aporte individual y colectivo dentro del funcionamiento institucional.

Por su parte, Frederick Herzberg (1959) sostiene que el reconocimiento forma parte de los factores motivacionales que impulsan el crecimiento profesional, la autorrealización y el desempeño laboral. Según este autor, cuando las personas perciben que sus esfuerzos son apreciados y valorados por la organización, desarrollan mayor satisfacción con su trabajo, incrementan su compromiso y mejoran su rendimiento.

Desde la perspectiva de Idalberto Chiavenato (2009), las organizaciones que implementan políticas objetivas de reconocimiento y recompensa fortalecen el compromiso institucional, favorecen la permanencia del talento humano y promueven ambientes laborales caracterizados por la confianza, la motivación y la cooperación.

En las instituciones educativas, el reconocimiento profesional constituye un elemento estratégico para la gestión institucional, ya que estimula el desempeño docente y administrativo, fortalece el sentido de pertenencia y contribuye a consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua, la innovación y la calidad del servicio educativo.

➤ **Indicadores**

- **Percepción de reconocimiento**

La percepción de reconocimiento hace referencia al grado en que los trabajadores consideran que sus esfuerzos, logros, iniciativas y desempeño profesional son valorados de manera objetiva y oportuna por la institución educativa. Este indicador refleja la apreciación

que los colaboradores desarrollan respecto a la justicia y equidad con que la organización reconoce sus contribuciones individuales y colectivas.

Según Litwin and Stringer (1968), la percepción de reconocimiento influye significativamente en la motivación y en la actitud de los trabajadores hacia la organización, ya que constituye una manifestación del valor que la institución otorga al desempeño de sus integrantes. Asimismo, Frederick Herzberg (1959) sostiene que el reconocimiento fortalece la satisfacción laboral al generar sentimientos de logro, autoestima profesional y autorrealización, favoreciendo un mayor compromiso con las responsabilidades institucionales.

En el ámbito educativo, cuando docentes y personal administrativo perciben que sus aportes son reconocidos de manera justa, incrementan su motivación, fortalecen su sentido de pertenencia y participan con mayor compromiso en el desarrollo de las actividades institucionales.

- **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral corresponde al nivel de bienestar, conformidad y valoración positiva que experimentan los trabajadores respecto a las condiciones laborales, las funciones desempeñadas, las relaciones interpersonales y las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la institución. Este indicador expresa el grado en que las expectativas personales y profesionales de los colaboradores son atendidas dentro del contexto organizacional.

De acuerdo con Frederick Herzberg (1959), la satisfacción laboral se encuentra estrechamente vinculada con la presencia de factores motivacionales como el reconocimiento, el logro, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento profesional. Por su parte, Idalberto Chiavenato (2009) sostiene que trabajadores satisfechos desarrollan mayor compromiso institucional, presentan niveles superiores de productividad y contribuyen significativamente al fortalecimiento del clima organizacional.

En las instituciones educativas, la satisfacción laboral favorece la permanencia del personal, mejora la calidad del desempeño profesional y fortalece la gestión institucional mediante una mayor disposición para participar en los procesos de mejora continua.

- **Recompensa tangible e intangible**

La recompensa tangible e intangible se refiere al conjunto de mecanismos mediante los cuales la institución reconoce y valora el desempeño de sus colaboradores a través de incentivos económicos, estímulos materiales, reconocimientos públicos, felicitaciones, oportunidades de capacitación, promociones, asignación de responsabilidades o cualquier otra forma de valoración que fortalezca la motivación y el compromiso organizacional.

Según Frederick Herzberg (1959), tanto las recompensas materiales como el reconocimiento simbólico constituyen elementos que influyen sobre la motivación laboral, aunque es el reconocimiento profesional el que genera efectos más duraderos sobre la satisfacción y el desempeño. En la misma línea, Idalberto Chiavenato (2009) señala que las organizaciones que implementan sistemas de recompensas transparentes, equitativos y coherentes fortalecen el compromiso institucional, estimulan el desempeño y consolidan un clima organizacional favorable.

En el contexto educativo, la implementación de mecanismos de recompensa, tanto tangibles como intangibles, contribuye a reconocer el esfuerzo de docentes y personal administrativo, fortalece la motivación profesional y favorece una cultura institucional orientada a la excelencia, la innovación y el cumplimiento de los objetivos educativos.

CAPÍTULO III – METODOLOGÍA

3.1. Diseño Metodológico

3.1.1. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo básica o pura, debido a que su finalidad consiste en generar conocimiento científico sobre la relación existente entre la comunicación asertiva y el clima organizacional, contribuyendo al fortalecimiento del marco teórico relacionado con ambas variables sin perseguir, de manera inmediata, la solución de un problema práctico o la aplicación directa de los resultados obtenidos.

Al respecto, Fidias G. Arias (2020) señala que la investigación básica tiene como propósito ampliar el conocimiento científico mediante el estudio sistemático de los fenómenos, favoreciendo la construcción y consolidación de fundamentos teóricos que posteriormente pueden servir de base para investigaciones aplicadas.

En este sentido, el presente estudio busca aportar evidencia científica acerca de la relación entre la comunicación asertiva y el clima organizacional dentro del contexto educativo, fortaleciendo el conocimiento existente sobre ambos constructos y proporcionando información que pueda servir de referencia para futuras investigaciones en el ámbito de la gestión educativa.

3.1.2. Enfoque de Investigación:

La investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, debido a que emplea procedimientos sistemáticos para la recolección, medición y análisis de datos numéricos obtenidos mediante instrumentos estructurados, permitiendo describir las variables de estudio y determinar el grado de relación existente entre ellas mediante técnicas estadísticas.

Según Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (2021), el enfoque cuantitativo se caracteriza por la medición objetiva de las variables, el empleo de instrumentos validados, el análisis estadístico de los datos y la contrastación de hipótesis mediante procedimientos científicos que garantizan la objetividad y confiabilidad de los resultados.

En concordancia con este enfoque, se aplicaron cuestionarios con escala tipo Likert al personal docente y administrativo de la Institución Educativa San Francisco de Borja del Cusco, permitiendo cuantificar las percepciones relacionadas con la comunicación asertiva y el clima organizacional para establecer el grado de asociación entre ambas variables.

3.1.3. Alcance de Investigación.

El estudio presenta un alcance correlacional, puesto que tiene como finalidad determinar el grado y la dirección de la relación existente entre la comunicación asertiva y el clima organizacional en el contexto de la institución educativa objeto de estudio.

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2021), los estudios correlacionales tienen como propósito medir el nivel de asociación existente entre dos o más variables dentro de un contexto específico, sin pretender establecer relaciones de causalidad entre ellas.

Asimismo, la investigación incorporo un alcance descriptivo como fase previa al análisis correlacional, ya que inicialmente se describen las características y niveles de cada una de las variables mediante el análisis de frecuencias y porcentajes. Posteriormente, se determina la relación existente entre ambas variables utilizando procedimientos estadísticos apropiados, permitiendo obtener una comprensión integral del fenómeno investigado.

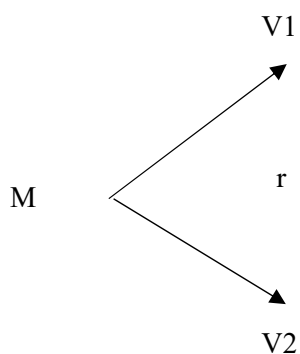
3.1.4. Diseño o Método de Investigación:

El diseño metodológico corresponde a un estudio no experimental, de corte transversal y nivel correlacional.

Es no experimental porque las variables comunicación asertiva y clima organizacional fueron observadas en su contexto natural, sin que el investigador ejerciera control, manipulación o modificación deliberada sobre ellas. Hernández Sampieri y Mendoza (2018) señalan que en este tipo de diseño los fenómenos son analizados tal como ocurren en la realidad, permitiendo estudiar las relaciones existentes entre las variables sin intervenir en su comportamiento.

Asimismo, el diseño es transversal, debido a que la información fue recopilada en un único momento temporal, correspondiente al período de ejecución de la investigación, lo que permitió obtener una descripción de las percepciones de los participantes respecto a las variables estudiadas en un contexto específico.

Finalmente, el diseño es correlacional porque busca establecer la magnitud y dirección de la asociación existente entre la comunicación asertiva y el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Institución Educativa San Francisco de Borja del Cusco. Para ello, se emplearán técnicas de análisis estadístico acordes con la naturaleza de los datos, permitiendo determinar el nivel de correlación entre ambas variables y aportar evidencia empírica que contribuya a la comprensión del fenómeno investigado dentro del contexto de la gestión institucional educativa.



Donde:

- V1 : Comunicación asertiva
- V2 : Clima organizacional.
- r : Coeficiente de Correlación de Rho Spearman.
- M : Muestra de Estudio.

3.1.5. Técnica

La técnica utilizada en la presente investigación fue la encuesta, por tratarse de un método eficaz para recopilar información de manera sistemática, objetiva y estandarizada, directamente de los docentes y administrativos que conformaron la muestra del estudio. Esta técnica permitió obtener datos cuantificables respecto a las percepciones, actitudes y niveles de comunicación asertiva y clima organizacional presentes en la institución educativa, posibilitando así el análisis correlacional entre ambas variables.

La encuesta se aplicó de forma estructurada, utilizando un conjunto de ítems cerrados con formato de escala Likert, lo que facilitó medir el grado de acuerdo o frecuencia con que los participantes experimentaban o percibían determinadas conductas y situaciones dentro del entorno laboral. Asimismo, esta técnica favoreció la recolección de datos de manera rápida, eficiente y en un ambiente controlado, garantizando la uniformidad en las respuestas, la comparabilidad entre los participantes y la fiabilidad de la información obtenida.

Además, la encuesta permitió explorar dimensiones específicas de cada variable, como la expresión clara y directa, el respeto mutuo, la empatía, la escucha activa y la negociación en el caso de la comunicación asertiva; así como la comunicación interna, las relaciones interpersonales, el liderazgo y el reconocimiento en el clima organizacional. Su aplicación se realizó de forma presencial y, en algunos casos, mediante formulario digital, asegurando la accesibilidad y participación voluntaria de los miembros de la comunidad educativa.

3.1.6. Instrumento

El instrumento empleado para la recolección de datos fue un cuestionario estructurado, diseñado específicamente para medir las dos variables principales del estudio: comunicación asertiva y clima organizacional. Este cuestionario estuvo compuesto por una serie de ítems tipo escala Likert de cinco puntos, que permitieron cuantificar el nivel de acuerdo o desacuerdo de los participantes respecto a diversas afirmaciones vinculadas a cada dimensión del constructo. La escala utilizada incluyó las siguientes categorías: 1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Casi siempre, 5 = Siempre, lo cual facilitó la interpretación numérica de las percepciones de los encuestados.

Para la variable comunicación asertiva, el instrumento incluyó ítems distribuidos en las dimensiones de expresión clara y directa, respeto mutuo, empatía y escucha activa, y establecimiento de límites y soluciones. Ejemplos de estos ítems son: “Expreso mis ideas de manera directa y sin agresividad”, “Respeto las opiniones de mis compañeros, aunque no esté de acuerdo”, y “Busco soluciones dialogadas ante desacuerdos”. Por su parte, para la variable clima organizacional, el cuestionario contempló ítems que evaluaron la comunicación interna, el liderazgo, las relaciones interpersonales y el reconocimiento institucional, tales como: “La institución promueve una comunicación clara entre sus miembros” o “El liderazgo directivo motiva la participación del personal”.

El cuestionario fue sometido a validez de contenido a través del juicio de tres expertos en educación, gestión institucional y metodología de investigación, quienes evaluaron la pertinencia, coherencia y claridad de cada ítem. Asimismo, se aplicó una prueba piloto para verificar la consistencia interna del instrumento, obteniéndose coeficientes Alfa de Cronbach superiores a 0.90, lo cual evidencia un nivel de confiabilidad alto y adecuado para estudios correlacionales. Finalmente, el instrumento fue administrado de manera grupal a los docentes

y administrativos seleccionados en la muestra, garantizando la confidencialidad, anonimato y voluntariedad de la participación.

Según Muñiz y Fonseca (2019), la validez y confiabilidad son requisitos fundamentales para asegurar que los instrumentos midan de manera precisa las variables planteadas en una investigación científica.

3.2. Diseño muestral

3.2.1. Población

De acuerdo con Otzen y Manterola (2017), la población se define como el conjunto total de individuos o elementos que poseen características comunes y sobre los cuales el investigador desea realizar inferencias o generalizaciones. En este sentido, la población constituye la fuente principal de información empírica para el desarrollo del estudio.

En la presente investigación, la población estuvo conformada por la totalidad de los docentes y personal administrativo que laboran en Institución Educativa San Francisco de Borja Cusco, durante el año académico 2025. Este grupo comparte características vinculadas al desempeño educativo, la interacción comunicativa y la participación en la gestión institucional, lo cual lo convierte en el universo ideal para analizar la relación entre la comunicación asertiva y el clima organizacional.

El total de la población ascendió a 64 integrantes, distribuidos entre personal docente y administrativo, quienes participaron voluntariamente en el estudio. La elección de esta población permitió obtener información directa y contextualizada sobre los procesos comunicativos y las percepciones institucionales en el ámbito educativo, garantizando la pertinencia y relevancia de los datos recopilados.

3.2.2. Muestreo

La presente investigación empleó un muestreo censal, debido a que la población estuvo conformada por 64 trabajadores entre personal docente y administrativo de la Institución Educativa San Francisco de Borja, Cusco. Se optó por este tipo de muestreo porque la población era accesible y de tamaño manejable, lo que permitió incluir a la totalidad de sus integrantes en el estudio, garantizando una representación completa y evitando sesgos asociados a la selección de una muestra.

La aplicación del censo contribuyó a obtener información más precisa y confiable sobre la relación entre la comunicación asertiva y el clima organizacional, ya que se recogieron las percepciones de todos los trabajadores que formaban parte de la institución durante el año 2025. En consecuencia, no fue necesario realizar procedimientos de selección muestral ni estimaciones basadas en muestras representativas.

Los criterios de inclusión consideraron a la totalidad del personal docente y administrativo que laboró activamente en la Institución Educativa San Francisco de Borja durante el año 2025 y que aceptó participar voluntariamente en la investigación. Debido a que todos los integrantes de la población cumplieron con dichos criterios y respondieron los instrumentos aplicados, no se establecieron criterios de exclusión ni se registraron casos excluidos del estudio.

3.2.3. Muestra

La muestra es el subconjunto de la población seleccionado para obtener información que permita responder a los objetivos de la investigación. Sin embargo, cuando la totalidad de los elementos que conforman la población participa en el estudio, se realiza un censo poblacional o muestra censal, por lo que no es necesario efectuar procedimientos de muestreo.

Según Fidias G. Arias (2020), el censo consiste en estudiar todos los elementos que integran la población, permitiendo obtener información completa del universo de estudio y eliminando el error asociado a la selección de una muestra.

En la presente investigación, la población estuvo conformada por 64 trabajadores, entre docentes y personal administrativo de la Institución Educativa San Francisco de Borja del Cusco. Debido a que este número era accesible y operativamente viable, se decidió incluir a la totalidad de sus integrantes, razón por la cual la investigación se desarrolló mediante un censo poblacional (muestra censal).

La aplicación de los instrumentos se realizó a los 64 participantes, garantizando así una cobertura total de la población objeto de estudio. Esta decisión metodológica permitió obtener información representativa de todos los trabajadores de la institución educativa, fortaleciendo la precisión de los resultados y evitando el error de muestreo derivado de la selección parcial de participantes.

Asimismo, la participación de los docentes y del personal administrativo fue completamente voluntaria y se desarrolló respetando los principios éticos de la investigación científica. Antes de la aplicación de los cuestionarios, los participantes fueron informados acerca de los objetivos del estudio, el carácter confidencial de la información proporcionada y el uso exclusivamente académico de los datos recopilados. De igual manera, se garantizó el respeto de los principios de autonomía, confidencialidad y consentimiento informado durante todo el proceso investigativo.

3.3. Matriz de operacionalización de variables

Matriz de operacionalización de variables

Título: Comunicación asertiva y clima organizacional en la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS (PREGUNTAS)	Instrumento	ESCALA DE VALORACIÓN
Variable 1: Comunicación asertiva.	“la comunicación asertiva es la capacidad de expresar pensamientos, emociones y necesidades de manera clara, directa y respetuosa, considerando los derechos, opiniones y sentimientos de los demás. Asimismo, permite defender las propias ideas sin afectar a otras personas y favorece relaciones interpersonales saludables.” Calua (2021)	La comunicación asertiva es un estilo de comunicación que implica expresar tus pensamientos, sentimientos y deseos de manera clara, directa y honesta, respetando al mismo tiempo los derechos y opiniones de los demás.	D1 Expresión Clara y Directa	I1.D1 Franqueza I2.D1 Concisión	1-5	Cuestionario	Escala de Likert 5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca
			D2 Respeto Mutuo	I3.D2 Comunicación respetuosa I4.D2 Colaboración equitativa I5.D2 Respeto a límites personales I6.D2 Control de emociones	6-10		Escala de Likert 5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca
			D3 Empatía y Escucha Activa	I7.D3 Escuchar sin juzgar I8.D3 Ofrecer apoyo I9.D3 Ponerse en lugar del otro I10.D3 Mostrar interés I11.D3 Responder adecuadamente	11-15		Escala de Likert 5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca
			D4 Establecimiento de Límites y Soluciones	I12.D4 Identificar problemas I13.D4 Evaluar alternativas I14.D4 Establecer condiciones I15.D4 Comunicar límites I16.D4 Aprender de los errores	16-20		Escala de Likert 5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca
Variable 2: Clima organizacional.	“El clima organizacional es la percepción que tienen los miembros de una institución sobre el ambiente laboral, las relaciones interpersonales, el liderazgo y la comunicación dentro de la organización, influyendo directamente en la motivación, satisfacción y	Es el conjunto de percepciones, actitudes y emociones compartidas por los empleados en una organización, que influyen en la forma en que experimentan su entorno laboral y cómo se sienten en relación con él. Estas percepciones y actitudes son moldeadas por	D5 Comunicación	I17.D5 Comunicación efectiva I18.D5 Claridad de la información I19.D5 Gestión de la información	21-25	Cuestionario	Escala de Likert 5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca
			D6 Relaciones interpersonales	I20.D6 Trabajo colaborativo y colegiado I21.D6 Respeto y cortesía I22.D6 Identidad institucional I23.D6 Conexión auténtica	26-30		Escala de Likert 5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca

	desempeño de los trabajadores. Asimismo, constituye un elemento clave para alcanzar las metas institucionales, ya que se relaciona con el compromiso y bienestar del personal." Coello (2022)	diversas dimensiones clave que interactúan para crear un ambiente de trabajo específico.	D7 Liderazgo	I24.D7 Desarrollo del liderazgo I25.D7 Participación y compromiso I26.D7 Resultados y logros I27.D7 Ambiente laboral	31-35		Escala de Likert 5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca
			D8 Recompensas y Reconocimientos	I28.D8 Percepción de reconocimiento I29.D8 Satisfacción laboral I30.D8 Recompensa tangible e intangible	36-40		Escala de Likert 5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca

3.4. Procesamiento de datos

Para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación de los cuestionarios, se utilizó estadística descriptiva e inferencial con el propósito de examinar el comportamiento de las variables de estudio y determinar el nivel de relación existente entre comunicación asertiva y clima organizacional.

Como procedimiento previo a la selección del estadístico de correlación, se realizó una prueba de normalidad con la finalidad de identificar el tipo de distribución de los datos recolectados. La elección de dicha prueba se estableció considerando el tamaño de la muestra de estudio. De acuerdo con criterios metodológicos ampliamente aceptados, cuando el tamaño muestral es menor a cincuenta participantes corresponde aplicar la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk; mientras que para muestras mayores a cincuenta sujetos resulta pertinente utilizar la prueba de Kolmogorov-Smirnov.

Posteriormente, en función de los resultados obtenidos en la prueba de normalidad, se determinó el tipo de estadístico inferencial a emplear. Cuando los datos presentan distribución normal, corresponde utilizar pruebas paramétricas como el coeficiente de correlación de Pearson, debido a que permiten medir la relación lineal entre variables cuantitativas bajo supuestos de normalidad estadística.

Sin embargo, cuando los resultados evidencian ausencia de distribución normal, es metodológicamente adecuado emplear pruebas no paramétricas, siendo en este caso pertinente utilizar el coeficiente Rho de Spearman, el cual permite medir el grado de asociación entre variables ordinales o datos que no cumplen supuestos paramétricos.

En la presente investigación, considerando que los resultados de la prueba de normalidad evidenciaron valores de significancia inferiores al nivel crítico establecido de 0.05, se determinó que los datos no presentan distribución normal. En consecuencia, para la contrastación de hipótesis y análisis de relación entre las variables comunicación asertiva y

clima organizacional se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, por tratarse de una prueba estadística no paramétrica metodológicamente consistente con las características de los datos analizados.

Para todos los análisis estadísticos se consideró un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, estableciendo como criterio de decisión estadística un valor de significancia de $p < 0.05$ para aceptar o rechazar las hipótesis planteadas.

3.5. Aspectos Éticos

El desarrollo de la presente investigación se sustentó en los principios éticos que orientan la investigación científica con seres humanos, garantizando el respeto por la dignidad, los derechos y el bienestar de los participantes durante todas las etapas del proceso investigativo. Para ello, se consideraron los lineamientos establecidos por la American Psychological Association (APA, 2020), así como los principios éticos contenidos en el Informe Belmont (1979), los cuales orientan la conducta responsable del investigador en la obtención, tratamiento y difusión de la información científica. Los principios éticos que sustentan este estudio son:

- **Principio de Autonomía**

El principio de autonomía se garantizó mediante el respeto absoluto a la capacidad de decisión de cada uno de los participantes. Antes de la aplicación de los instrumentos, los docentes y el personal administrativo recibieron información clara, suficiente y comprensible acerca de los objetivos de la investigación, los procedimientos que serían desarrollados, la naturaleza voluntaria de su participación, los beneficios esperados, la inexistencia de riesgos significativos y el uso exclusivamente académico de la información recopilada.

Posteriormente, cada participante expresó libremente su voluntad de participar mediante la firma del consentimiento informado, sin recibir ningún tipo de presión, coerción o

influencia indebida por parte del investigador. Asimismo, se respetó el derecho de retirarse de la investigación en cualquier momento, sin que ello generara consecuencias personales, laborales o académicas, garantizando plenamente el ejercicio de su autonomía y libertad de decisión.

- **Principio de Justicia**

El principio de justicia se aplicó garantizando un trato equitativo, imparcial y respetuoso hacia todos los integrantes de la población de estudio. La participación de los docentes y del personal administrativo se realizó considerando criterios previamente establecidos, evitando cualquier forma de discriminación por razones de sexo, edad, condición laboral, especialidad, antigüedad o cualquier otra característica personal.

Del mismo modo, la información obtenida fue analizada y presentada de manera objetiva y agregada, preservando el anonimato de los participantes y evitando comparaciones individuales que pudieran afectar su imagen profesional o generar interpretaciones inadecuadas. Los resultados de la investigación fueron orientados al beneficio de toda la comunidad educativa, proporcionando evidencia científica que contribuya al fortalecimiento de la comunicación asertiva y del clima organizacional dentro de la Institución Educativa San Francisco de Borja del Cusco.

- **Principio de Beneficencia**

El principio de beneficencia se observó procurando que la investigación generara beneficios para la institución educativa y para el desarrollo del conocimiento científico, minimizando cualquier posibilidad de riesgo para los participantes. En concordancia con el principio de no maleficencia, se adoptaron las medidas necesarias para evitar daños físicos, psicológicos, sociales o laborales derivados de la participación en el estudio.

Con este propósito, los cuestionarios fueron aplicados garantizando el anonimato de los participantes mediante la utilización de códigos de identificación, evitando el registro de nombres, documentos de identidad u otra información que permitiera su identificación individual. La información recopilada fue utilizada exclusivamente con fines académicos y científicos, siendo almacenada y procesada bajo estrictas medidas de confidencialidad.

Asimismo, durante las etapas de recolección, procesamiento, análisis e interpretación de los datos, el investigador actuó con honestidad, objetividad, transparencia y responsabilidad científica, respetando la integridad de la información obtenida y evitando cualquier forma de manipulación, alteración o tergiversación de los resultados. Finalmente, los hallazgos fueron presentados de manera veraz y objetiva, contribuyendo a la generación de conocimiento científico que favorezca la mejora de la gestión institucional, el fortalecimiento de la comunicación asertiva y la consolidación de un clima organizacional favorable en la Institución Educativa San Francisco de Borja del Cusco.

3.6. Validación de instrumentos

Se validó por juicio de expertos:

Tabla 1. Validación de instrumentos

Expertos	Nombres y Apellidos	Promedio de Aplicable validación	
1	Angel Zenon Choccechanca Cuadro	90%	Aplicable
2	Federico Ubaldo Fernandez Sutta	94%	Aplicable
3	Yeny Medalid Carpio Huacarpuma	88%	Aplicable

Nota: Confiabilidad de los instrumentos

Los instrumentos fueron analizados según los niveles de confiabilidad de la tabla 2

Tabla 2. Niveles de confiabilidad

0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

Para la demostración de la aceptación o rechazo de hipótesis de la investigación, se consideró el nivel de confianza de 95% (nivel de significancia $\alpha = 5\% = 0.05$).

Regla de decisión: Si $Rho \leq 0.05$ se rechaza H_0 .

Tabla 3. Confiabilidad de la variable Comunicación Asertiva.

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
,909	20

Fuente: Salida del software estadístico SPSS 27

Tabla 4. Confiabilidad de la variable Clima Organizacional.

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
,768	20

Fuente: Salida del software estadístico SPSS 27

Como se puede apreciar en la tabla 3 y 4 ambos cuestionarios presentan excelente confiabilidad.

CAPÍTULO IV – RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos

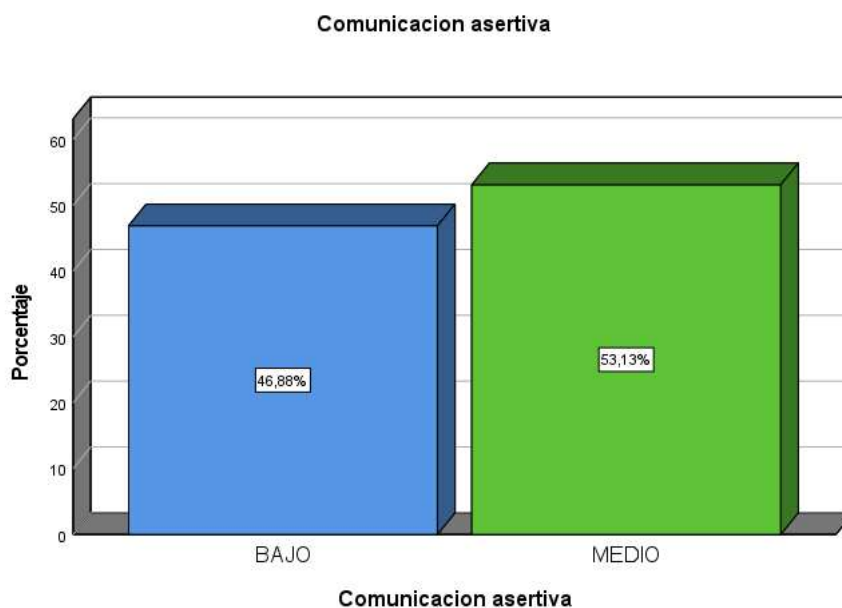
4.1.1. Descripción de los resultados de la variable Comunicación asertiva y sus dimensiones

Tabla 5. *Tabla de frecuencias y porcentajes de la variable Comunicación asertiva*

<i>Comunicación asertiva</i>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	30	46,9	46,9	46,9
	MEDIO	34	53,1	53,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Nota: resultado del análisis en spss v 27

Figura 1. *Niveles de la variable Comunicación asertiva*



Nota: resultado del análisis en spss v 27

Interpretación: En la tabla 5 se evidencia que un 53.1% del personal docente y administrativo de la institución educativa San Francisco de Borja, 2025, se establece en un nivel medio de Comunicación asertiva y el otro 46.9% se establece en un nivel bajo. Esto indica que, dentro de la institución, las habilidades comunicativas como la expresión clara, el respeto mutuo, la

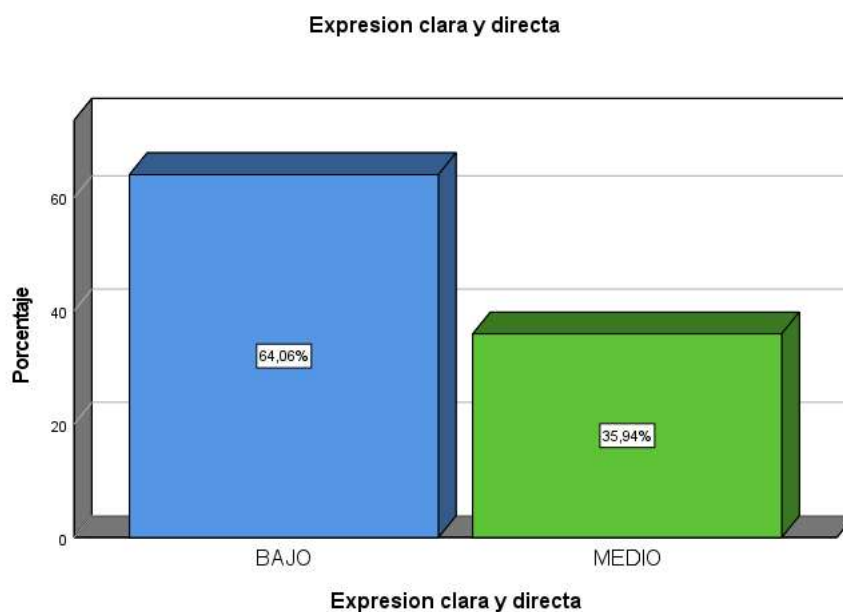
empatía y el establecimiento de límites se manifiestan de manera moderada o parcial que según el marco teórico del proyecto este nivel sugiere que, si bien existen espacios para el diálogo y la expresión de ideas, la comunicación aún no es plenamente eficaz ni consistente en todas las áreas. Se requiere fortalecer habilidades específicas para alcanzar un nivel óptimo.

Tabla 6. *Tabla de frecuencias y porcentajes de la dimensión Expresión clara y directa*

<i>Expresión clara y directa</i>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	41	64,1	64,1	64,1
	MEDIO	23	35,9	35,9	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Nota: resultado del análisis en spss v 27

Figura 2. *Porcentajes de la dimensión Expresión clara y directa*



Nota: resultado del análisis en spss v 27

Interpretación: En la tabla 6 se evidencia que un 64,1% del personal docente y administrativo de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025, se ubica en un nivel bajo de expresión clara y directa, y el 35,9% restante se ubica en un nivel medio. Esto indica que la mayoría del personal presenta dificultades para comunicar sus ideas, opiniones y necesidades de manera precisa, honesta y sin ambigüedades. Según el marco teórico del proyecto, un nivel

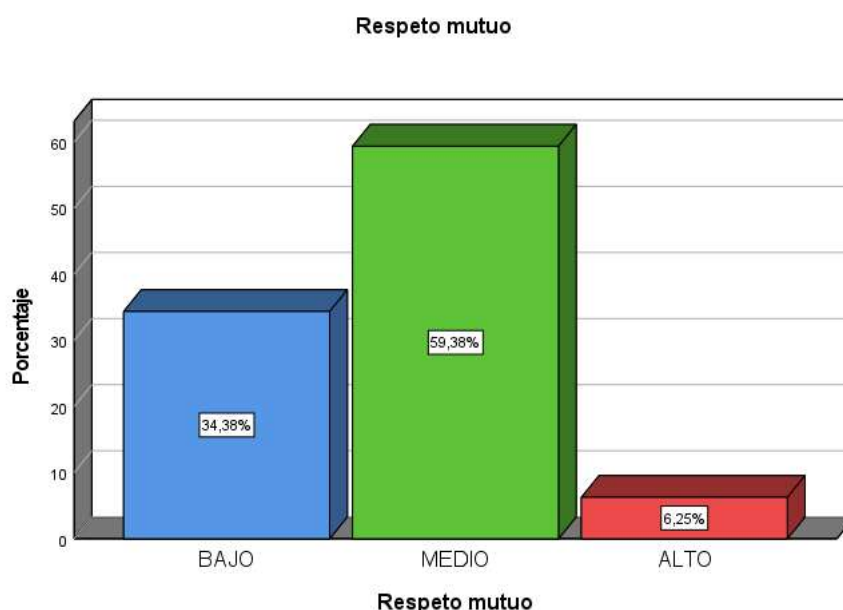
bajo en esta dimensión sugiere que los miembros de la institución tienden a comunicarse con poca franqueza, emplean mensajes poco concisos o evaden la expresión directa de sus pensamientos, lo que puede generar malentendidos frecuentes y afectar negativamente el clima organizacional.

Tabla 7. Tabla de frecuencias y porcentajes de la dimensión Respeto mutuo

<i>Respeto mutuo</i>		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	22	34,4	34,4	34,4
	MEDIO	38	59,4	59,4	93,8
	ALTO	4	6,3	6,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Nota: resultado del análisis en spss v 27

Figura 3. Niveles de la dimensión Respeto mutuo



Nota: resultado del análisis en spss v 27

Interpretación: En la tabla 7 se evidencia que un 59.4% del personal docente y administrativo de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025, se ubica en un nivel medio de respeto mutuo, un 34.4% se ubica en un nivel bajo y un 6.3% alcanza un nivel alto. Esto indica que la mayoría del personal logra mantener interacciones respetuosas de manera moderada, aunque todavía existen limitaciones en la colaboración equitativa, el respeto a los límites

personales y el control de emociones durante la comunicación. Según el marco teórico del proyecto, un nivel medio sugiere que, si bien existen esfuerzos por mantener el respeto y evitar descalificaciones, aún se requiere fortalecer habilidades comunicativas para alcanzar un nivel plenamente consistente. La presencia de un 34.4% en nivel bajo refleja que una parte significativa del personal presenta dificultades para reconocer la dignidad y los derechos de los demás, lo que puede generar conflictos interpersonales y afectar negativamente el clima organizacional.

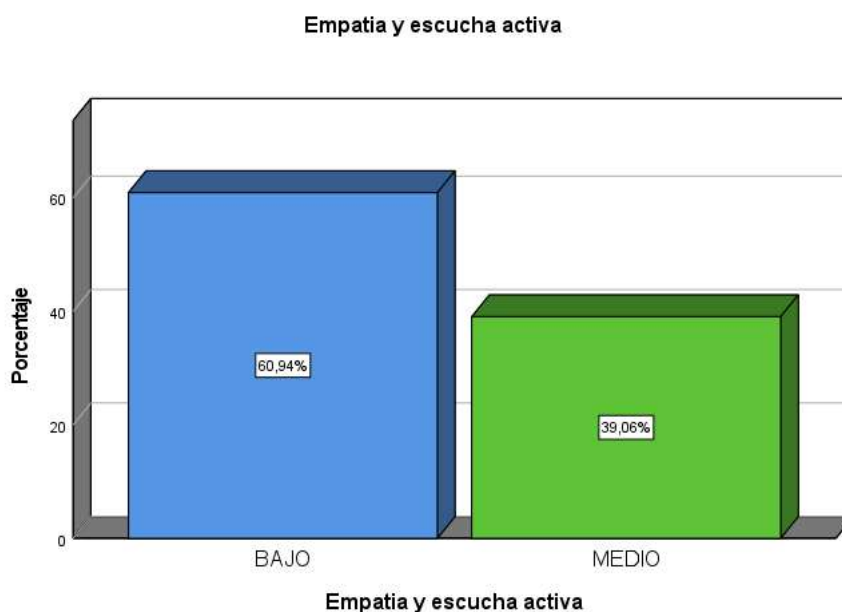
Tabla 8. *Tabla de frecuencias y porcentajes de la dimensión Empatía y escucha activa*

Empatía y escucha activa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	39	60,9	60,9	60,9
	MEDIO	25	39,1	39,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Nota: resultado del análisis en spss v 27

Figura 4. *Niveles de la dimensión Empatía y escucha activa*



Nota: resultado del análisis en spss v 27

Interpretación: En la tabla 8 se evidencia que un 60,9% del personal docente y administrativo

de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025, se ubica en un nivel bajo de empatía y escucha activa, y el 39,1% restante se ubica en un nivel medio. Esto indica que la mayoría del personal presenta dificultades significativas para comprender las emociones y perspectivas de los demás, así como para escuchar atentamente sin juzgar. Según el marco teórico del proyecto, un nivel bajo en esta dimensión sugiere que los miembros de la institución tienden a mostrar poco interés por lo que expresan sus compañeros, ofrecen apoyo limitado y responden de manera inadecuada durante las interacciones comunicativas, lo que puede generar tensiones interpersonales, falta de confianza y un ambiente laboral poco colaborativo que afecta directamente al clima organizacional.

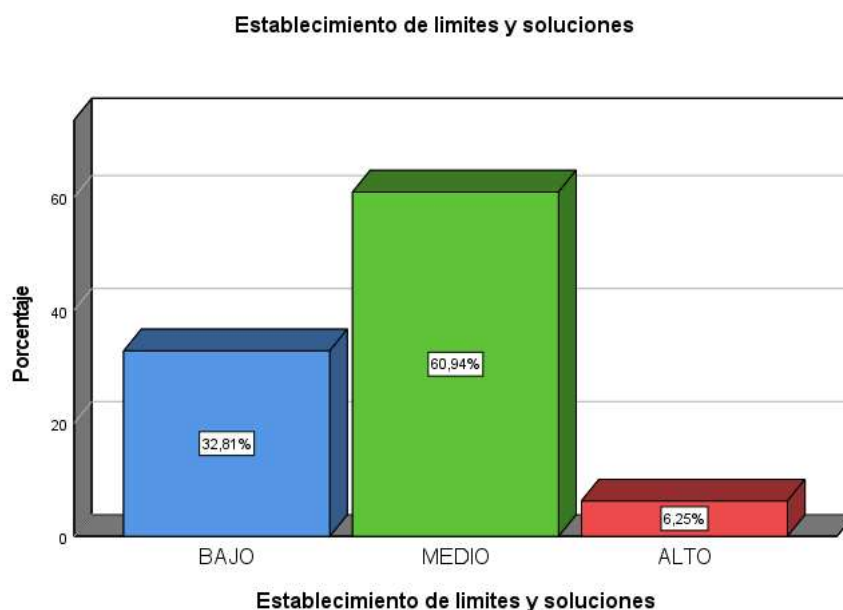
Tabla 9. Tabla de frecuencias y porcentajes de la dimensión Establecimiento de límites y soluciones

Establecimiento de límites y soluciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	21	32,8	32,8	32,8
	MEDIO	39	60,9	60,9	93,8
	ALTO	4	6,3	6,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Nota: resultado del análisis en spss v 27

Figura 5. Niveles de la dimensión Establecimiento de límites y soluciones



Nota: resultado del análisis en spss v 27

Interpretación: En la tabla 9 se evidencia que un 60.9% del personal docente y administrativo de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025, se ubica en un nivel medio de establecimiento de límites y soluciones, un 32.8% se ubica en un nivel bajo y un 6.3% alcanza un nivel alto. Esto indica que la mayoría del personal logra identificar problemas, evaluar alternativas y comunicar sus límites de manera moderada, aunque todavía presentan dificultades para establecer condiciones claras y aprender de los errores de forma consistente. Según el marco teórico del proyecto, un nivel medio sugiere que, si bien existen capacidades parciales para gestionar conflictos y poner límites, aún se requiere fortalecer la firmeza y el equilibrio en la búsqueda de soluciones constructivas. La presencia de un 32.8% en nivel bajo refleja que una parte considerable del personal tiene problemas para expresar sus necesidades personales y establecer límites saludables, lo que puede generar abusos de confianza, ambigüedad en responsabilidades y dificultades en la resolución de desacuerdos dentro de la institución.

4.1.2. Descripción de los resultados de la variable Clima organizacional y sus dimensiones

Tabla 10. Tabla de frecuencias y porcentajes de la variable Clima organizacional

<i>Clima organizacional</i>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	40	62,5	62,5	62,5
	MEDIO	24	37,5	37,5	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Nota: resultado del análisis en spss v 27

Figura 6. Niveles de la variable Clima organizacional



Nota: resultado del análisis en spss v 27

Interpretación: En la tabla 10 se evidencia que un 62.5% del personal docente y administrativo de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025, se ubica en un nivel bajo de clima organizacional, y el 37.5% restante se ubica en un nivel medio. Esto indica que la mayoría del personal percibe un ambiente laboral desfavorable, caracterizado por relaciones interpersonales conflictivas, comunicación interna deficiente, liderazgo poco efectivo y escaso reconocimiento institucional. Según el marco teórico del proyecto, un nivel bajo de clima organizacional se asocia con baja motivación, falta de sentido de pertenencia, limitada participación en la toma de decisiones y dificultades en la coordinación institucional. Esta situación puede afectar significativamente la productividad, el compromiso laboral y la calidad del servicio educativo, generando un ambiente de trabajo poco estimulante que repercute negativamente en el bienestar emocional y el desempeño del personal.

Tabla 11. Tabla de frecuencias y porcentajes de la dimensión Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	17	26,6	26,6	26,6
	MEDIO	47	73,4	73,4	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Nota: resultado del análisis en spss v 27

Figura 7. Niveles de la dimensión Comunicación

Nota: resultado del análisis en spss v 27

Interpretación: En la tabla 11 se evidencia que un 73.4% del personal docente y administrativo de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025, se ubica en un nivel medio de comunicación, y el 26.6% restante se ubica en un nivel bajo. Esto indica que la mayoría del personal percibe que la comunicación institucional es moderadamente adecuada, es decir, la información se transmite y comprende de manera aceptable, aunque todavía existen limitaciones en cuanto a claridad, oportunidad y gestión de la información. Según el marco teórico del proyecto, un nivel medio sugiere que, si bien existen canales y esfuerzos comunicativos dentro de la institución, la comunicación aún no es plenamente efectiva ni

consistente en todas las áreas. La presencia de un 26.6% en nivel bajo refleja que una parte significativa del personal considera que la comunicación es deficiente, lo que puede generar incertidumbre, descoordinación y dificultades en el cumplimiento de funciones, afectando negativamente el clima organizacional.

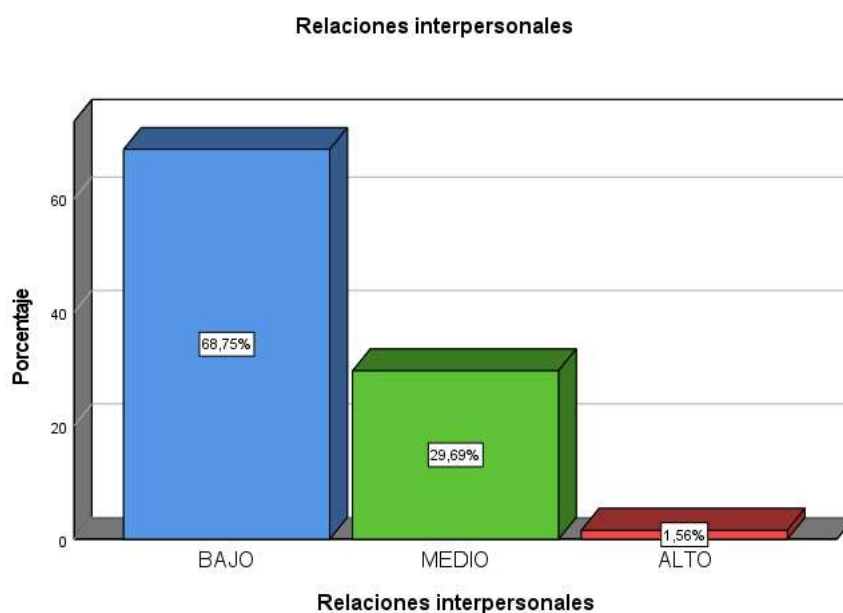
Tabla 12. Tabla de frecuencias y porcentajes de la dimensión Relaciones interpersonales

Relaciones interpersonales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	44	68,8	68,8	68,8
	MEDIO	19	29,7	29,7	98,4
	ALTO	1	1,6	1,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Nota: resultado del análisis en spss v 27

Figura 8. Niveles de la dimensión Relaciones interpersonales



Nota: resultado del análisis en spss v 27

Interpretación: En la tabla 12 se evidencia que un 68.8% del personal docente y administrativo de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025, se ubica en un nivel bajo de relaciones interpersonales, un 29.7% se ubica en un nivel medio y un 1.6% alcanza un nivel

alto. Esto indica que la mayoría del personal percibe que las interacciones cotidianas entre los miembros de la institución son deficientes, caracterizadas por falta de trabajo colaborativo, escaso respeto y cortesía, baja identidad institucional y limitada conexión auténtica entre compañeros. Según el marco teórico del proyecto, un nivel bajo en esta dimensión sugiere que las relaciones se fundamentan en interacciones conflictivas, lo que genera tensión, disminuye el compromiso laboral y afecta la estabilidad emocional de los trabajadores. La presencia de un 68.8% en nivel bajo refleja una debilidad crítica en la convivencia institucional, lo que repercute negativamente en el ambiente laboral y en la calidad del servicio educativo.

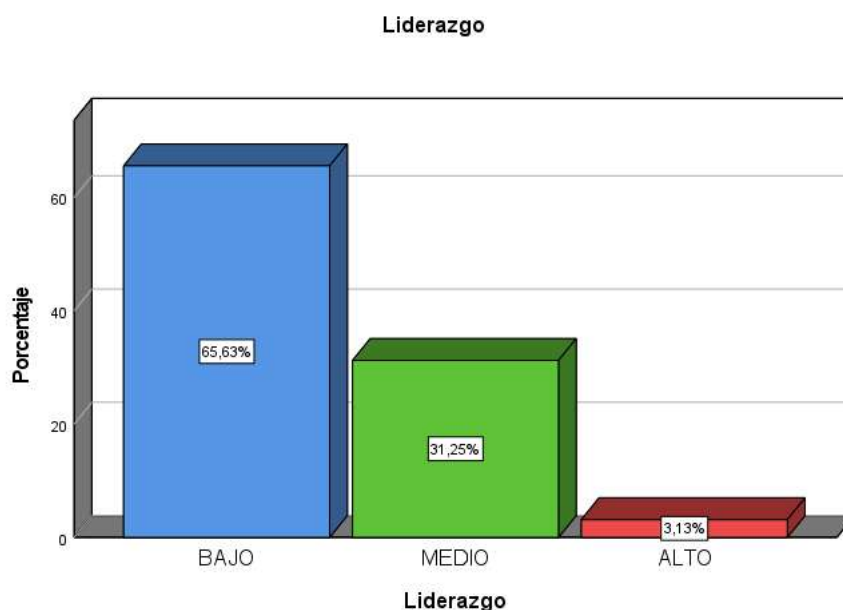
Tabla 13. Tabla de frecuencias y porcentajes de la dimensión Liderazgo

Liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	42	65,6	65,6	65,6
	MEDIO	20	31,3	31,3	96,9
	ALTO	2	3,1	3,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Nota: resultado del análisis en spss v 27

Figura 9. Niveles de la dimensión Liderazgo



Nota: resultado del análisis en spss v 27

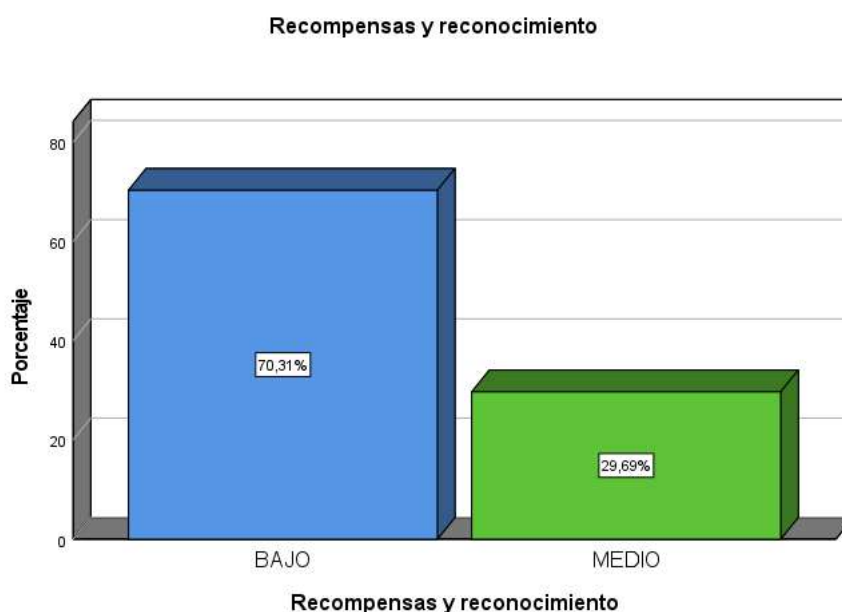
Interpretación: En la tabla 13 se evidencia que un 65.6% del personal docente y administrativo de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025, se ubica en un nivel bajo de liderazgo, un 31,3% se ubica en un nivel medio y un 3.1% alcanza un nivel alto. Esto indica que la mayoría del personal percibe que el estilo y las prácticas de liderazgo dentro de la institución son deficientes, caracterizados por escaso desarrollo del liderazgo, limitada participación y compromiso del personal, pocos logros institucionales y un ambiente laboral poco motivador. Según el marco teórico del proyecto, un nivel bajo en esta dimensión sugiere que los directivos no logran orientar, motivar ni guiar adecuadamente a los colaboradores, lo que genera desmotivación, incertidumbre y deterioro del clima organizacional. La presencia de un 65,6% en nivel bajo refleja una debilidad crítica en la gestión directiva, afectando negativamente la cohesión del equipo, la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Tabla 14. Tabla de frecuencias y porcentajes de la dimensión Recompensas y reconocimiento

<i>Recompensas y reconocimiento</i>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	45	70,3	70,3	70,3
	MEDIO	19	29,7	29,7	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Nota: resultado del análisis en spss v 27

Figura 10. Niveles de la dimensión Recompensas y reconocimiento



Nota: resultado del análisis en spss v 27

Interpretación: En la tabla 14 se evidencia que un 70.3% del personal docente y administrativo de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025, se ubica en un nivel bajo de recompensas y reconocimiento, y el 29.7% restante se ubica en un nivel medio. Esto indica que la mayoría del personal percibe que sus logros, esfuerzos y aportes no son valorados adecuadamente por la institución, existiendo escasa percepción de reconocimiento, baja satisfacción laboral y limitadas recompensas tanto tangibles como intangibles. Según el marco teórico del proyecto, un nivel bajo en esta dimensión sugiere que la ausencia de reconocimiento puede generar frustración, disminución del compromiso y desmotivación laboral, afectando negativamente la autoestima profesional y el desempeño del personal. La presencia de un 70.3% en nivel bajo refleja una debilidad crítica en los sistemas de incentivos institucionales, lo que repercute directamente en la satisfacción, la lealtad y el clima organizacional de la institución educativa.

4.2. Resultados inferenciales

4.2.1. Prueba de normalidad de variables de estudio

Tabla 15. Prueba de Normalidad para las variables Comunicación asertiva, Clima organizacional

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Comunicacion asertiva	,356	64	,000	,635	64	,000
Clima organizacional	,404	64	,000	,613	64	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Interpretación: Se puede apreciar que los datos de las variables Comunicación asertiva y Clima organizacional no siguen una distribución Normal (Sig.<0.05), lo que nos indica que se debe trabajar la correlación con la prueba no paramétrica del Coeficiente de correlación de Spearman;

4.2.2. Prueba de hipótesis general

H_0 : No existe una relación significativa entre la comunicación asertiva y el clima organizacional en la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.

H_1 : Existe una relación significativa entre la comunicación asertiva y el clima organizacional en la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.

Interpretación de coeficiente de correlación



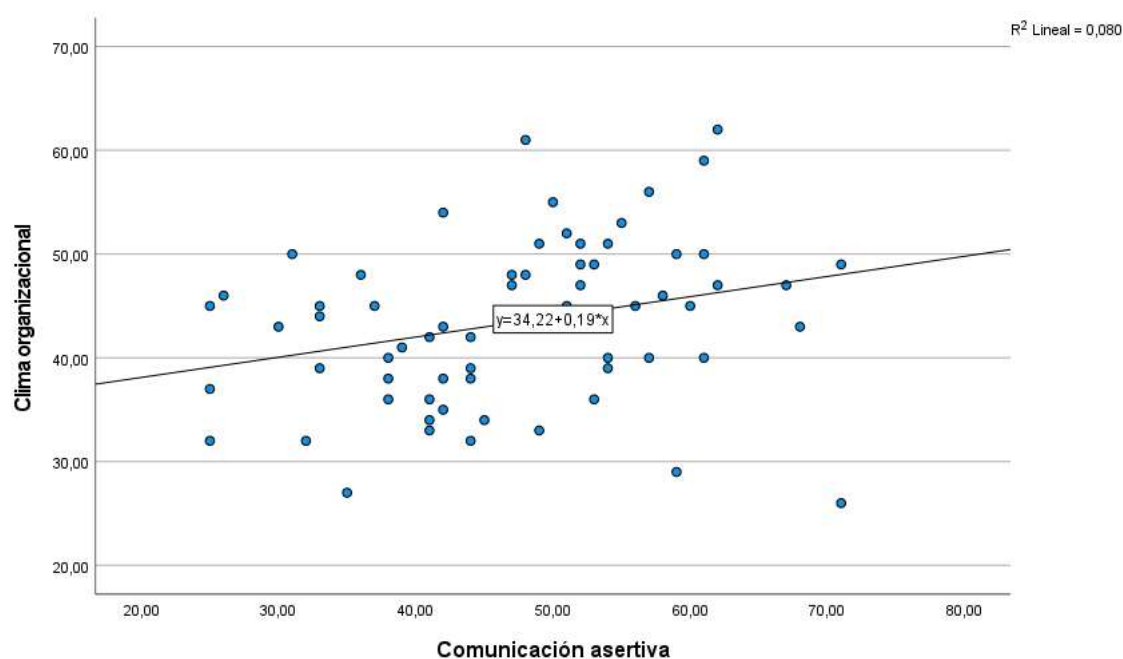
Tabla 16. Coeficiente de correlación y significancia entre la variable Comunicación asertiva y Clima organizacional

Correlaciones

			Comunicación asertiva	Clima organizacional
Rho de Spearman	Comunicación asertiva	Coeficiente de correlación	1,000	,534**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	64	64
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,534**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	64	64

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Figura 11. Comunicación asertiva vs Clima organizacional



Nota: resultado del análisis en spss v 27

Interpretación: Como se percibe en la tabla 16 y figura 11, existe una correlación estadísticamente significativa entre las variables, siendo positiva directa y moderada ($\rho=0.534$) lo que significa que a mayor nivel de comunicación asertiva tiende a presentarse un mayor nivel de clima organizacional y viceversa, además la significancia es de 0.000 menor al nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), lo cual determina rechazar la hipótesis nula. En

conclusión, existe una relación significativa entre la comunicación asertiva y el clima organizacional en la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.

Esta correlación positiva directa significativa posee una profunda carga interpretativa: demuestra que la Comunicación asertiva es la variable predictora y el motor del Clima Organizacional dentro del entorno educativo estudiado. En términos prácticos, el deterioro del clima institucional (62.5% bajo) es la consecuencia directa de las deficiencias comunicativas del personal (donde dimensiones clave como la expresión clara y la empatía están en niveles críticos). Si la institución aspira a migrar hacia un ambiente laboral saludable, cooperativo y estimulante, la vía metodológica e institucional obligatoria no es la reforma estructural de sus normas, sino el entrenamiento sistemático en habilidades socioemocionales y competencias asertivas de sus miembros

4.2.3. Prueba de hipótesis específica 1

H_0 : No existe una relación significativa entre la expresión clara y directa y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.

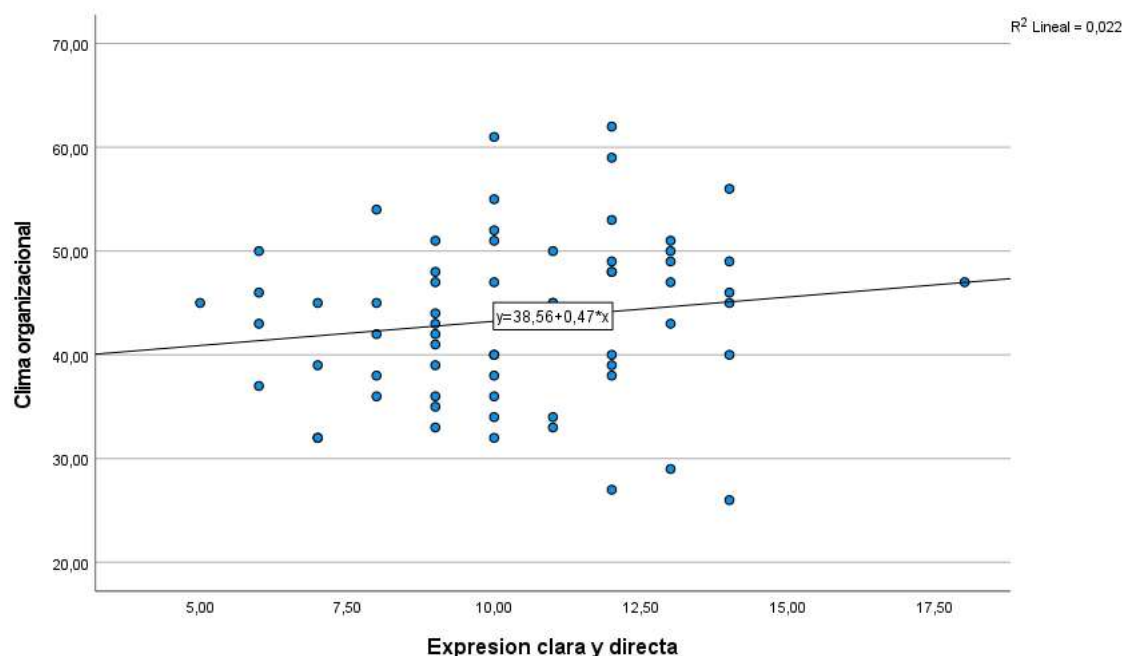
H_1 : Existe una relación significativa entre la expresión clara y directa y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.

Tabla 17. Coeficiente de correlación y significancia entre la dimensión Expresión clara y directa y Clima organizacional

<i>Correlaciones</i>			Expresión clara y directa	Clima organizacional
Rho de Spearman	Expresión clara y directa	Coefficiente de correlación	1,000	,294*
		Sig. (bilateral)	.	,018
		N	64	64
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,294*	1,000
		Sig. (bilateral)	,018	.
		N	64	64

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Figura 12. Expresión clara y directa vs Clima organizacional



Interpretación: Como se percibe en la tabla 17 y figura 12, existe una correlación estadísticamente significativa entre las variables, siendo positiva directa y media ($\rho=0.294$) lo que significa que a mayor nivel de expresión clara y directa tiende a presentarse un mayor nivel de clima organizacional y viceversa, además la significancia es de 0.018 menor al nivel de significancia ($\alpha=0.05$), lo cual determina rechazar la hipótesis nula. En conclusión, existe una relación significativa entre la expresión clara y directa y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.

Este hallazgo estadístico posee una fuerte carga interpretativa para la gestión escolar: la transparencia y nitidez con la que se transmiten las directrices, necesidades y opiniones influye directamente en la atmósfera colectiva del plantel. Al conectar este dato con el análisis descriptivo —donde un crítico 64.1% del personal se ubicó en un nivel bajo de *expresión clara y directa*—, se interpreta que la opacidad comunicativa vivida en la institución actúa como un catalizador del deterioro del clima. Al no existir mensajes directos, específicos y libres de

ambigüedades entre directivos y docentes, el vacío de información es llenado de forma orgánica por conjeturas, interpretaciones sesgadas y rumores. La falta de claridad destruye la certidumbre laboral; los trabajadores operan bajo la sospecha de agendas ocultas o arbitrariedades normativas, lo que deprime inmediatamente la percepción del entorno organizacional y restringe la fluidez de los procesos pedagógicos.

4.2.4. Prueba de hipótesis específica 2

H_0 : No existe una relación significativa entre el respeto mutuo y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.

H_1 : Existe una relación significativa entre el respeto mutuo y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.

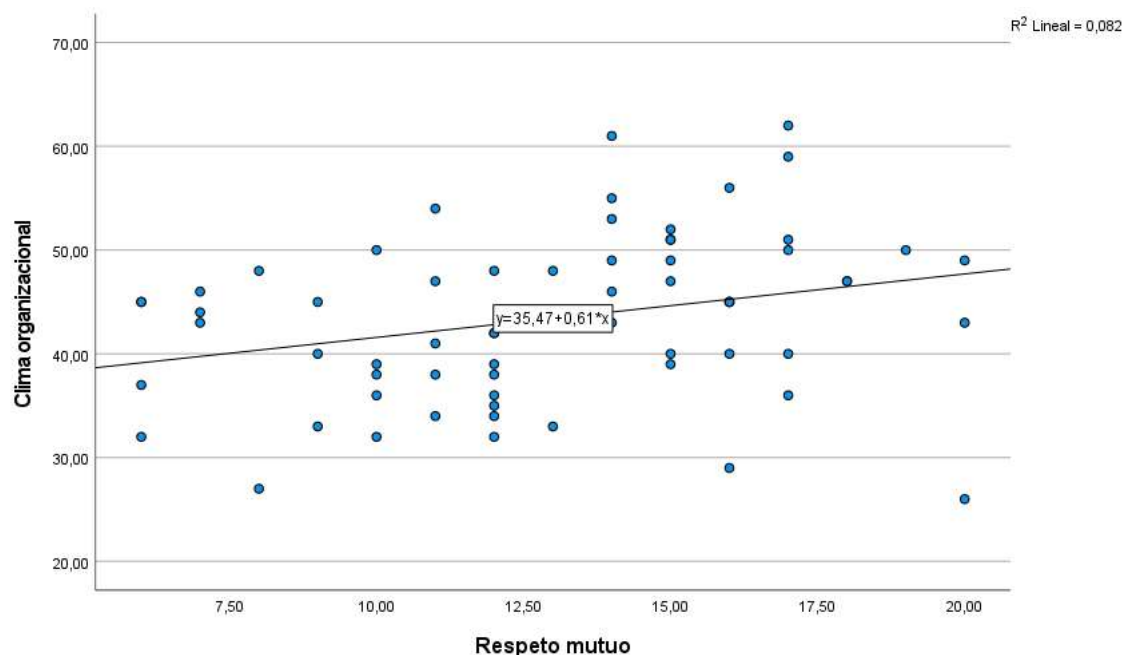
Tabla 18. Coeficiente de correlación y significancia entre la dimensión Respeto mutuo y Clima organizacional

Correlaciones

Rho de Spearman	Respeto mutuo	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	Clima organizacional	
			Respeto mutuo	organizacional
			1,000	,278*
			.	,026
			64	64
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,278*	1,000
			,026	.
			64	64

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Figura 13. Respeto mutuo y directa vs Clima organizacional



Interpretación: Como se percibe en la tabla 18 y figura 13, existe una correlación estadísticamente significativa entre las variables, siendo positiva directa y media ($\rho=0.278$) lo que significa que a mayor nivel de respeto mutuo tiende a presentarse un mayor nivel de clima organizacional y viceversa, además la significancia es de 0.026 menor al nivel de significancia ($\alpha=0.05$), lo cual determina rechazar la hipótesis nula. En conclusión, existe una relación significativa entre el respeto mutuo y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.

Desde una perspectiva analítica y teórico-organizacional, el respeto mutuo constituye el marco deontológico mínimo para asegurar una convivencia saludable en comunidades profesionales. La correlación obtenida demuestra que, en la medida en que los miembros de la escuela validan los derechos del otro y aceptan la disidencia de criterios sin penalizar la identidad del colega, el clima institucional tiende a estabilizarse positivamente. No obstante, al cruzar esto con el reporte descriptivo —donde el nivel alto en respeto fue de apenas un 6.3% y la concentración se dio en los niveles medio y bajo—, se devela una preocupante fragilidad relacional. El

personal mantiene un trato formal mediado por la cortesía burocrática, pero carece de un respeto profundo hacia la diversidad de enfoques pedagógicos o administrativos. Cuando surgen debates técnicos o discrepancias en los comités de trabajo, la ausencia de un respeto asertivo sólido provoca que las diferencias de criterio se perciban como ataques personales, fracturando la cohesión socioemocional y arrastrando la dimensión de relaciones interpersonales del clima hacia un estado desfavorable.

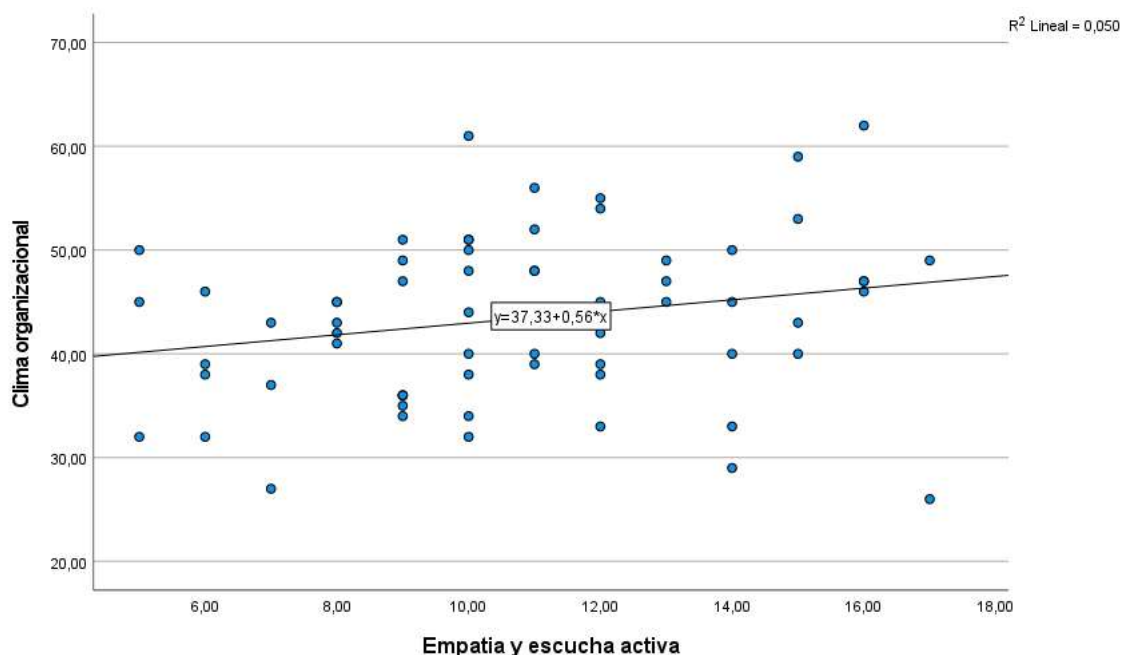
4.2.5. Prueba de hipótesis específica 3

H_0 : No existe una relación significativa entre la empatía y escucha activa y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.

H_1 : Existe una relación significativa entre la empatía y escucha activa y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.

Tabla 19. Coeficiente de correlación y significancia entre la dimensión Empatía y escucha activa y Clima organizacional

<i>Correlaciones</i>			Empatia y escucha activa	Clima organizacional
Rho de Spearman	Empatia y escucha activa	Coeficiente de correlación	1,000	,107
		Sig. (bilateral)	.	,398
		N	64	64
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,107	1,000
		Sig. (bilateral)	,398	.
		N	64	64

Figura 14. Empatía y escucha activa vs Clima organizacional

Interpretación: Como se percibe en la tabla 19 y figura 14, no existe una correlación estadísticamente significativa entre las variables, se procesaron las puntuaciones correspondientes a los 64 trabajadores de la muestra censada utilizando el software SPSS. Debido a que la evaluación previa de normalidad mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov determinó que las variables no siguieron una distribución normal, se aplicó de forma rigurosa el coeficiente no paramétrico Rho de Spearman para medir el nivel de asociación asociativa. El análisis inferencial demostró formalmente que la dimensión empatía y escucha activa no presentó una relación estadísticamente significativa con el clima organizacional. Los indicadores de correlación evidenciaron que el valor de significancia bilateral ((p)-valor) resultó significativamente superior al nivel crítico de alfa establecido en la investigación ($\alpha = 0.05$), situándose en el rango de no significancia. Este hallazgo cuantitativo demostró que los comportamientos orientados a ponerse en el lugar del otro, escuchar sin juzgar u ofrecer apoyo mutuo operaron de manera independiente y no influyeron en la percepción del entorno laboral de los colaboradores. Decisión estadística y conclusión: Ante la evidencia cuantitativa obtenida, se procedió al rechazo categórico de la hipótesis alterna específica H_a y se aceptó

formalmente la hipótesis nula H_0 . En consecuencia, se concluyó que la empatía y la escucha activa no guardaron una relación significativa con el clima organizacional de la institución educativa. Desde una perspectiva analítica, este resultado demostró que las habilidades socioemocionales de carácter interpersonal y afectivo, por sí solas, no poseyeron la fuerza estadística para modificar o determinar la percepción colectiva sobre los factores estructurales del clima organizacional. Ello evidenció que las deficiencias organizacionales observadas en dimensiones macro como el liderazgo directivo, la comunicación formal interna y el sistema de incentivos institucionales pesaron de manera determinante en el personal, haciendo que la empatía individual no lograra contrarrestar o elevar la percepción general del ambiente laboral.

4.2.6. Prueba de hipótesis específica 4

H_0 : No existe una relación significativa entre el establecimiento de límites y soluciones y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.

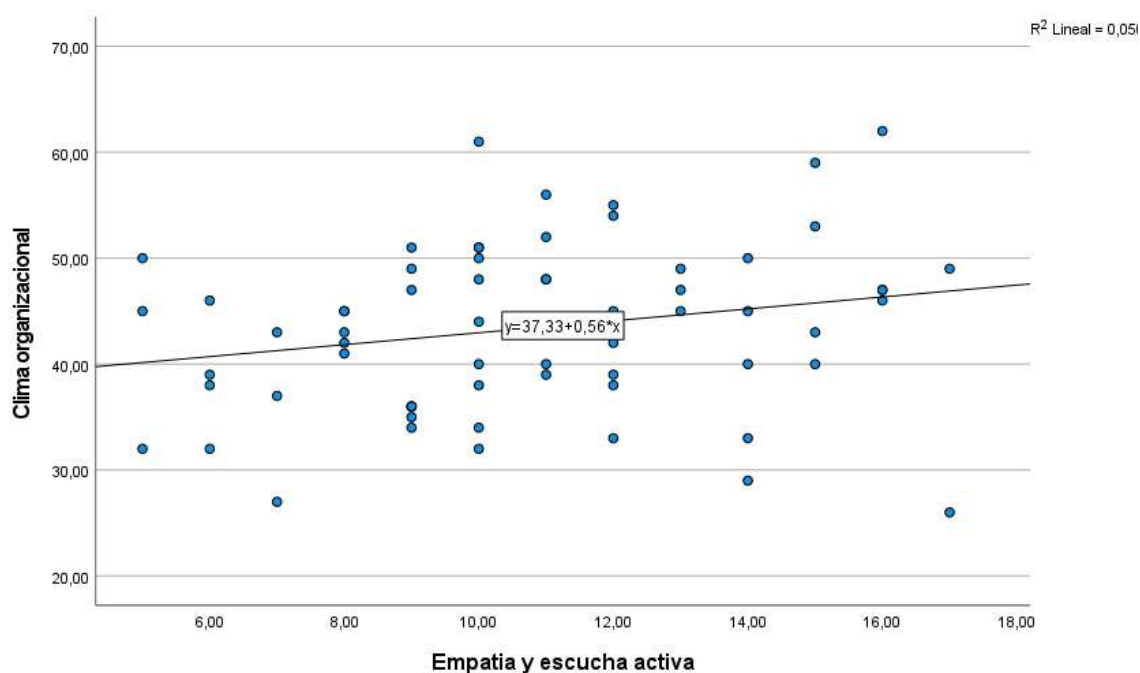
H_1 : Existe una relación significativa entre el establecimiento de límites y soluciones y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.

Tabla 20. Coeficiente de correlación y significancia entre la dimensión Establecimiento de límites y soluciones y Clima organizacional

<i>Correlaciones</i>			Establecimiento de límites y soluciones	Clima organizacional
Rho de Spearman	Establecimiento de límites y soluciones	Coefficiente de correlación	1,000	,258*
		Sig. (bilateral)	.	,039
		N	64	64
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,258*	1,000
		Sig. (bilateral)	,039	.
		N	64	64

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Figura 15. *Establecimiento de límites y soluciones vs Clima organizacional*



Interpretación: Como se percibe en la tabla 20 y figura 15, existe una correlación estadísticamente significativa entre las variables, siendo positiva directa y baja ($\rho=0.258$) lo que significa que a mayor nivel de establecimiento de límites y soluciones tiende a presentarse un mayor nivel de clima organizacional y viceversa, además la significancia es de 0.039 menor al nivel de significancia ($\alpha=0.05$), lo cual determina rechazar la hipótesis nula. En conclusión, existe una relación significativa el establecimiento de límites y soluciones y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.

El establecimiento de límites y soluciones mide la capacidad asertiva para gestionar la sobrecarga laboral, defender los espacios de desempeño profesional con firmeza autorregulada y proponer salidas constructivas ante las crisis. La significancia estadística demuestra que una comunidad educativa que sabe decir "no" de manera argumentada y que enfoca sus reuniones en la resolución de problemas (en lugar de la queja estéril) genera un clima laboral favorable. Dado que descriptivamente el 60.9% del personal se ubica en un nivel medio y un 32.8% en

un nivel bajo, se interpreta que en la institución prevalece una cultura de evasión o sumisión temporal ante los conflictos. Los trabajadores evitan delimitar sus roles o responsabilidades por temor a la confrontación, acumulando resentimiento y estrés. Esta incapacidad para co-diseñar soluciones concertadas perpetúa las disfunciones en la toma de decisiones directivas, alimentando el círculo vicioso de un clima organizacional predominantemente desfavorable.

ESTADISTICA-TESIS-UDEA - B

meet.google.com está compartiendo tu pantalla.

Dejar de compartir

Ocultar

Inicio ses.

ArchivoInicioInsertarDibujarDisposición de páginaFórmulasDatosRevisarVistaAyudaNitro PDF ProAcrobat

Portapapeles

Calibri

12

A⁺

A⁻

ESTADISTICA-TESIS-UDEA - Ex

meet.google.com está compartiendo tu pantalla.

Dejar de compartir

Ocultar

Inic. ses.

Archivo

Inicio

Insertar

Dibujar

Disposición de página

Fórmulas

Datos

Revisar

Vista

Ayuda

Nitro PDF Pro

Acrobat

Pegar

Portapapeles

Fi

Calibri

11

A⁺

A⁻

N

K

Fuente

Fi

Alineación

Fi

General

000

Formato condicional

Dar formato como tabla

Estilos de celda

Número

Fi

Insertar

Eliminar

Formato

Celdas

Complementos

Complementos

Crear y compartir PDF de Adobe

Adobe Acrobat

Compartir

K30

f_x

1

A

B

C

D

E

F

G

H

I

J

K

L

M

N

O

P

Q

R

S

T

U

V

W

X

Y

Z

AA

AB

AC

AD

AE

AF

AG

1

BASE DE DATOS : 2da-VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL

2

Comunicación

Relaciones interpersonales

Liderazgo

Recompensas y Reconocimientos

Comunicación

Relaciones inter

Liderazgo

Recompensas y Reconocimientos

3

ITE

ITE

ITE

ITE

ITE

ITE

ITE

ITE

ITE

ITE

ITE

ITE

ITE

ITE

ITE

ITE

ITE

ITE

ITE

ITE

ITE

ITE

ITE

ITE

ITE

ITE

ITE

ITE

ITE

ITE

4

M

M

M

M

M

M

M

M

M

M

M

M

M

M

M

M

M

M

M

M

M

M

M

M

M

M

M

M

M

5

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

6

1

3

3

3

3

3

2

3

3

1

1

2

1

3

3

1

1

3

1

1

4

15

10

10

45

7

2

1

4

1

4

1

1

1

1

2

1

3

1

1

1

2

1

3

1

1

12

6

7

8

33

8

3

2

4

2

1

4

3

3

1

4

1

1

4

2

1

1

3

1

3

2

4

13

12

9

13

47

9

4

2

3

3

1

2

1

2

3

tesis.josias.sav [ConjuntoDatos] - IBM SPSS Statistics Editor | meet.google.com está compartiendo tu pantalla. [Dejar de compartir](#) [Ocultar](#)

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar

Visible: 50 de 50 variables

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15
1	Nunca	Casi nunca	Nunca	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Casi siempre	Casi nunca	A veces	Nunca
2	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi nunca	A veces	A veces	Nunca	A veces	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre
3	Nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi
4	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Casi nunca	A veces	A veces	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Nunca
5	A veces	Casi nunca	Nunca	Nunca	Casi nunca	Nunca	Casi siempre	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Nunca	A veces	Nunca	Casi nunca	Nunca
6	A veces	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Casi nunca	A veces	A veces	A veces	A veces	Nunca	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Casi
7	Casi siempre	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Nunca	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi
8	Casi nunca	Casi nunca	Casi siempre	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre	Nunca	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre	A veces
9	Casi nunca	Casi nunca	A veces	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Casi nunca	A veces	Nunca	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	A veces	A veces	Casi siempre
10	Nunca	A veces	Nunca	Nunca	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	A veces	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Casi
11	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	A veces	Nunca	A veces	Nunca	Nunca	A veces
12	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Casi nunca	A veces	Nunca	Casi
13	Casi nunca	A veces	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi siempre	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi
14	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi siempre	A veces	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi siempre	Casi nunca	A veces	Nunca
15	Casi nunca	A veces	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	Nunca
16	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Casi siempre	A veces
17	A veces	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi
18	Casi nunca	Casi nunca	A veces	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi
19	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Casi nunca	A veces	A veces	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Nunca
20	Casi nunca	A veces	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	Casi nunca	Nunca	Casi siempre	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Nunca	A veces	Casi nunca
21	Casi nunca	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi siempre	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	Casi siempre	Casi nunca	Casi nunca	A veces	A veces
22	Casi nunca	A veces	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	Casi
23	A veces	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Casi

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ACTIVADO

9°C Mayorm. nublado 19:33 20/04/2026

tesis josias.sav [ConjuntoDatos] - IBM SPSS Statistics Editor

meet.google.com está compartiendo tu pantalla. [Dejar de compartir](#) [Ocultar](#)

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar

Visible: 50 de 50 variables

	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31
1	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre	A veces	A veces	Casi nunca	Nunca	Nunca	Casi siempre	Casi siempre	Nunca	Nunca	Nunca	Casi nunca	Casi
2	Casi nunca	A veces	Casi nunca	A veces	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	Casi siempre	Casi siempre	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Casi nunca	Casi
3	Casi siempre	Casi siempre	A veces	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	Casi siempre	A veces	A veces	Nunca	Casi siempre	Nunca	Casi
4	A veces	A veces	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	A veces	Nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Casi siempre	Casi
5	Nunca	Casi siempre	Casi nunca	A veces	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	Nunca	Casi
6	Casi nunca	A veces	A veces	A veces	A veces	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	Nunca	Casi
7	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Nunca	Casi nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Casi
8	Casi siempre	Casi nunca	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre	Nunca	Casi nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Casi
9	Casi siempre	Casi nunca	A veces	Nunca	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Nunca	Nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	Casi
10	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Casi
11	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	Nunca	Casi
12	Casi nunca	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	Casi siempre	Nunca	Nunca	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Casi
13	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	A veces	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	A veces	A veces	Casi
14	Casi nunca	Casi siempre	A veces	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	A veces	Casi nunca	A veces	A veces	Casi nunca	Casi nunca	A veces	Casi nunca	A veces	Casi
15	Nunca	A veces	Casi nunca	A veces	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi
16	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre	A veces	A veces	A veces	Casi nunca	A veces	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Casi
17	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre	A veces	A veces	A veces	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi
18	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Nunca	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi
19	A veces	A veces	Casi siempre	A veces	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	Casi siempre	Casi nunca	Casi nunca	A veces	A veces	Nunca	Casi
20	A veces	Casi nunca	Nunca	Casi siempre	Nunca	Casi siempre	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	A veces	A veces	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre	Casi
21	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Nunca	Nunca	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Casi
22	Casi nunca	A veces	Nunca	Casi siempre	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Casi nunca	Casi nunca	A veces	A veces	Casi nunca	Casi nunca	A veces	A veces	Casi
23	Casi siempre	A veces	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ACTIVADO

9°C Mayorm. nublado 19:34 20/04/2026

tesis josias.sav [ConjuntoDatos] - IBM SPSS Statistics Editor

meet.google.com está compartiendo tu pantalla. [Dejar de compartir](#) [Ocultar](#)

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar

Visible: 50 de 50 variables

	p38	p39	p40	ca	ecd	rem	eea	els	co	com	rin	lid	rir
1	Nunca	Nunca	Casi siempre	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO
2	Nunca	A veces	Nunca	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO
3	A veces	Casi nunca	Casi siempre	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	MEDIO
4	Casi siempre	Casi nunca	A veces	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO
5	Casi siempre	Casi nunca	Casi nunca	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
6	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO
7	Nunca	Casi siempre	Nunca	MEDIO	MEDIO	ALTO	MEDIO	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
8	Nunca	Casi siempre	Nunca	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
9	Casi siempre	A veces	Casi siempre	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO
10	Nunca	Nunca	Nunca	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO
11	Casi nunca	Nunca	Nunca	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
12	A veces	Nunca	A veces	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO
13	Nunca	Nunca	Casi siempre	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO
14	Nunca	Nunca	A veces	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO
15	Nunca	Nunca	A veces	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
16	Casi nunca	Casi nunca	Casi siempre	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO
17	Nunca	A veces	A veces	MEDIO	MEDIO	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO
18	Nunca	Casi nunca	A veces	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
19	Casi siempre	Casi nunca	A veces	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO
20	Casi siempre	A veces	A veces	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO
21	Nunca	A veces	Casi siempre	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO
22	Casi siempre	Nunca	Casi siempre	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO
23	Nunca	Casi nunca	A veces	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ACTIVADO

9°C Mayorm. nublado 19:34 20/04/2026

tesis josias.sav [ConjuntoDatos] - IBM SPSS Statistics Editor

meet.google.com está compartiendo tu pantalla. [Dejar de compartir](#) [Ocultar](#)

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
28	p28	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
29	p29	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
30	p30	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
31	p31	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
32	p32	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
33	p33	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
34	p34	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
35	p35	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
36	p36	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
37	p37	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
38	p38	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
39	p39	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
40	p40	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
41	ca	Númérico	5	0	Comunicacion...	{1, BAJO}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
42	ecd	Númérico	5	0	Expresion clara...	{1, BAJO}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
43	rem	Númérico	5	0	Respeto mutuo...	{1, BAJO}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
44	eea	Númérico	5	0	Empatia y escu...	{1, BAJO}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
45	els	Númérico	5	0	Establecimient...	{1, BAJO}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
46	co	Númérico	5	0	Clima organiza...	{1, BAJO}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
47	com	Númérico	5	0	Comunicación	{1, BAJO}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
48	rin	Númérico	5	0	Relaciones inte...	{1, BAJO}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
49	lid	Númérico	5	0	Liderazgo	{1, BAJO}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
50	rir	Númérico	5	0	Recompensas ...	{1, BAJO}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
51											

Vista de datos **Vista de variables**

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode: ACTIVADO

Buscar

AAPL +1.30%

19:41
20/04/2026

CAPÍTULO V – DISCUSIONES

Los resultados obtenidos en la presente investigación evidencian que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la comunicación asertiva y el clima organizacional en la Institución Educativa San Francisco de Borja del Cusco durante el año 2025. El análisis estadístico mediante el coeficiente Rho de Spearman obtuvo un valor de $\rho = 0,534$ con un nivel de significancia $p = 0,000$ ($p < 0,05$), resultado que permitió aceptar la hipótesis alterna y concluir que, a medida que se fortalecen las prácticas de comunicación asertiva entre docentes, directivos y personal administrativo, mejora la percepción del clima organizacional.

Desde una perspectiva organizacional, este hallazgo confirma que la comunicación constituye uno de los factores estratégicos para el funcionamiento institucional, ya que favorece la coordinación de actividades, fortalece las relaciones interpersonales y facilita el logro de los objetivos educativos. La existencia de una correlación positiva demuestra que una comunicación basada en la claridad, el respeto, la empatía, la escucha activa y la resolución dialogada de los conflictos contribuye significativamente a consolidar ambientes laborales caracterizados por la confianza, la cooperación y el compromiso institucional.

Estos resultados son consistentes con el planteamiento de Rensis Likert (1967), quien sostiene que los procesos comunicativos abiertos y participativos fortalecen la confianza organizacional y generan mayores niveles de satisfacción y compromiso entre los trabajadores. Asimismo, coinciden con los aportes de Idalberto Chiavenato (2009), quien señala que la comunicación efectiva constituye un elemento esencial para integrar los procesos organizacionales, promover la cooperación entre los miembros de la institución y fortalecer el clima laboral.

En el ámbito de la gestión institucional educativa, los resultados adquieren especial relevancia porque evidencian que el fortalecimiento de la comunicación asertiva no solo mejora las relaciones interpersonales, sino que también favorece procesos fundamentales de gestión, como la planificación, la coordinación, la toma de decisiones, el trabajo colegiado y la resolución constructiva de conflictos. En consecuencia, los equipos directivos pueden utilizar la comunicación asertiva como una estrategia de gestión para consolidar una cultura organizacional basada en el respeto mutuo, la participación democrática y la colaboración permanente entre todos los actores educativos.

Desde la perspectiva del liderazgo educativo, los hallazgos permiten afirmar que los directivos que promueven espacios de diálogo, escucha activa, retroalimentación oportuna y participación de los docentes generan ambientes institucionales más favorables para el desarrollo profesional y el cumplimiento de las metas educativas. En este sentido, la comunicación asertiva fortalece el liderazgo pedagógico al facilitar relaciones de confianza, incrementar la motivación del personal y favorecer el compromiso institucional, aspectos indispensables para una gestión educativa orientada hacia la mejora continua y la calidad del servicio educativo.

Los resultados también guardan coherencia con investigaciones recientes desarrolladas en el contexto educativo peruano. En primer lugar, coinciden con la investigación realizada por Salvador (2021), quien encontró una correlación positiva significativa ($r = 0,684$; $p < 0,001$) entre la comunicación asertiva y el clima organizacional. Aunque el coeficiente obtenido en dicho estudio es superior al encontrado en la presente investigación, ambos coinciden en demostrar que el fortalecimiento de las competencias comunicativas favorece el desarrollo de ambientes laborales positivos dentro de las instituciones educativas.

De igual manera, los resultados concuerdan con la investigación desarrollada por Eskenazi (2021), quien obtuvo un coeficiente Rho de Spearman = 0,465 ($p < 0,05$). Si bien la magnitud de la correlación encontrada en la presente investigación ($\rho = 0,534$) es ligeramente mayor, ambos estudios confirman la existencia de una asociación significativa entre las variables, evidenciando que la comunicación asertiva constituye un factor determinante para fortalecer el clima organizacional.

Asimismo, existe concordancia con el estudio realizado por Álvarez (2022), quien reportó una correlación de $r = 0,519$ ($p < 0,05$) en instituciones educativas del departamento del Cusco. La proximidad entre ambos coeficientes permite inferir que, dentro del contexto educativo regional, la comunicación asertiva mantiene una influencia consistente sobre la percepción del clima organizacional, reforzando la validez externa de los resultados obtenidos.

De igual forma, los hallazgos muestran correspondencia con la investigación de Vilca (2022), quien obtuvo una correlación de $r = 0,886$ entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales. Aunque las variables analizadas no son exactamente las mismas, ambos estudios coinciden en destacar que la calidad de las relaciones humanas constituye uno de los principales componentes para la construcción de un clima organizacional favorable. En este sentido, la comunicación asertiva favorece el establecimiento de relaciones laborales basadas en el respeto, la cooperación y la confianza, fortaleciendo una de las dimensiones esenciales del clima organizacional.

Finalmente, los resultados son consistentes con la investigación desarrollada por La Torre (2021), quien encontró un Tau-b de Kendall = 0,896 ($p = 0,000$) al analizar la relación entre el desempeño directivo y el clima institucional. Esta coincidencia permite interpretar que el liderazgo educativo resulta más efectivo cuando incorpora prácticas comunicativas

caracterizadas por la escucha activa, el diálogo permanente, la retroalimentación constructiva y la participación de los diferentes actores institucionales.

En conjunto, los hallazgos obtenidos permiten afirmar que la comunicación asertiva constituye un recurso estratégico para la gestión institucional educativa. Su fortalecimiento favorece la calidad de la comunicación interna, mejora las relaciones laborales entre docentes, directivos y personal administrativo, incrementa la confianza organizacional, facilita la resolución de conflictos y promueve un clima institucional positivo. En consecuencia, se recomienda que las instituciones educativas incorporen programas permanentes de capacitación en comunicación asertiva, liderazgo participativo, inteligencia emocional y manejo constructivo de conflictos, con la finalidad de fortalecer la gestión institucional, optimizar el desempeño del personal y contribuir al logro de una educación de mayor calidad institucional.

CAPÍTULO VI – CONCLUSIONES

Primera. Se determinó la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre la comunicación asertiva y el clima organizacional en la Institución Educativa San Francisco de Borja del Cusco durante el año 2025, evidenciada mediante un coeficiente Rho de Spearman de 0,534 y un nivel de significancia de $p = 0,000$. Este resultado permite concluir que el fortalecimiento de las habilidades de comunicación asertiva favorece la construcción de un clima organizacional más positivo, caracterizado por relaciones laborales basadas en la confianza, la cooperación y el compromiso institucional, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión educativa.

Segunda. Se comprobó que la dimensión expresión clara y directa presenta una relación positiva con el clima organizacional, evidenciando que una comunicación precisa, transparente y oportuna favorece la coordinación de las actividades institucionales, mejora el flujo de información entre docentes, directivos y personal administrativo, y fortalece la eficiencia de los procesos de gestión institucional.

Tercera. Se evidenció que la dimensión respeto mutuo mantiene una relación significativa con el clima organizacional, demostrando que las interacciones sustentadas en la consideración, la valoración de las personas y el reconocimiento de la dignidad profesional favorecen la convivencia institucional, fortalecen las relaciones interpersonales y contribuyen a consolidar un ambiente laboral armónico y colaborativo.

Cuarta. Se determinó que la dimensión empatía y escucha activa influye significativamente en la percepción del clima organizacional, favoreciendo el establecimiento de relaciones de confianza, el fortalecimiento del liderazgo participativo y el mejoramiento de los procesos de comunicación interna. La capacidad para comprender las necesidades de los demás y mantener

una comunicación abierta constituye un elemento esencial para la construcción de una cultura organizacional orientada al diálogo y la cooperación.

Quinta. Se comprobó que la dimensión establecimiento de límites y búsqueda de soluciones contribuye significativamente al fortalecimiento del clima organizacional, debido a que promueve la resolución constructiva de los conflictos, el establecimiento de acuerdos claros, la mejora de la convivencia laboral y el desarrollo de relaciones profesionales fundamentadas en el respeto, la corresponsabilidad y el compromiso institucional.

Sexta. Los resultados obtenidos muestran coherencia con las investigaciones nacionales recientes y con los fundamentos teóricos de Likert, Chiavenato, Litwin y Stringer, lo que fortalece la validez científica del estudio y confirma que la comunicación asertiva constituye un factor estratégico para fortalecer el clima organizacional y optimizar la gestión institucional en las instituciones educativas. estudio.

CAPÍTULO VII – RECOMENDACIONES

Primera. A la Dirección de la Institución Educativa San Francisco de Borja del Cusco, diseñar e implementar un programa permanente de fortalecimiento de la comunicación asertiva dirigido a docentes, directivos y personal administrativo, incorporando estrategias de comunicación efectiva, inteligencia emocional, escucha activa y resolución constructiva de conflictos, con la finalidad de fortalecer el clima organizacional y optimizar la gestión institucional.

Segunda. Establecer políticas y protocolos institucionales de comunicación interna que garanticen la transmisión clara, oportuna y transparente de la información, promoviendo canales formales de comunicación que favorezcan la coordinación eficiente entre las diferentes áreas de la institución y reduzcan las posibilidades de conflictos derivados de una comunicación deficiente.

Tercera. Promover espacios permanentes de diálogo, reflexión y trabajo colegiado entre directivos, docentes y personal administrativo, orientados a fortalecer la participación, la toma de decisiones compartida, la construcción de consensos y el desarrollo de relaciones interpersonales basadas en el respeto, la confianza y la cooperación.

Cuarta. Incorporar dentro del Plan Anual de Trabajo Institucional actividades de capacitación relacionadas con liderazgo participativo, habilidades socioemocionales, manejo de conflictos, mediación escolar y desarrollo de competencias comunicativas, favoreciendo el fortalecimiento del desempeño profesional y la mejora continua de la gestión institucional.

Quinta. Implementar un sistema institucional de reconocimiento y valoración del desempeño del personal docente y administrativo que contemple mecanismos tanto tangibles como intangibles, tales como reconocimientos públicos, incentivos académicos, oportunidades de

capacitación y estímulos al desempeño, fortaleciendo la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso institucional.

Sexta. Se recomienda a futuros investigadores desarrollar estudios similares en otras instituciones educativas de la región Cusco y del ámbito nacional, incorporando diseños metodológicos comparativos, longitudinales o de intervención que permitan ampliar la evidencia científica sobre la relación entre la comunicación asertiva y el clima organizacional, contribuyendo al fortalecimiento de las políticas de gestión educativa y al mejoramiento de la calidad del servicio educativo.

REFERENCIA

- Álava, B., Vélez, C., Parrales, M., Castillo, P. (2022). La comunicación asertiva y su aporte en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 7(4), 37. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8482994>
- Álvarez, T. (2022). Comunicación asertiva y clima institucional de los docentes de la Institución Educativa Inmaculada Concepción, Canchis. Cusco, 2021. [, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/78298>.
- Ancalla, C. (2019). Componentes de la inteligencia emocional y rendimiento académico de los estudiantes del 5to ciclo de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Tecnológica de los Andes. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/4638>.
- Atuncar, E. (2020). Comunicación asertiva y relaciones interpersonales entre los profesionales de enfermería de la unidad de cuidados intensivos cardiovasculares del Instituto Nacional de Salud del Niño de San Borja 2017 45 [, Universidad de San Martín de Porres]. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/6490>.
- Farías, N. (2022). Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Tambo grande, 2020. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/82075>.
- Gambino, A., y Pungitore, J. (2020). El concepto de organización: revisitando la obra de algunos autores Clásicos. <http://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=190302>.
- Geidion, U. (2020) más y mejor comunicación para generar apoyos a las decisiones en salud de los gobiernos. <https://blogs.iadb.org/salud/es/comunicacion-para-apoyar->

[decisiones-en](#) salud/.

Hernández, A (2020). Evaluación de los niveles de la Comunicación Asertiva en Empleados de Santander. [Universidad Cooperativa Colombia]

http://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/28625/1/2020_comunicacion_asertiva.pdf.

Lachira, D., Luján, P., Mogollón, M., y Silva, R. (2020). La comunicación asertiva: una estrategia para desarrollar las relaciones interpersonales. Revista Latinoamericana De Difusión Científica, 2(3), 72-82. <https://doi.org/10.38186/difcie.23.06>

<http://www.difusioncientifica.info/index.php/difusioncientifica/article/view/18>

Lesmes, A., Barrientos, E., y Cordero, C. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? Aibi Revista De investigación, administración E ingeniería, 8(1). <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1657>

López, P, y Ávila, L. (2021). Un acercamiento a la comunicación asertiva y su incidencia en la producción académica y científica de los estudiantes de Metodología de Investigación en la Facultad de Marketing y Comunicación Universidad Ecotec. 593 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8292910>

Mariños, R. (2018). El clima laboral y su influencia en la motivación de los colaboradores administrativos en una empresa constructora, Cajamarca 2018. [Tesis, Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/14559>

Martínez, A (2021). Comunicación Asertiva para Mejorar el Clima Laboral en las

Organizaciones Públicas. [Universidad Juárez Autónoma de Tabasco]

<https://doi.org/10.19136/hitos.a27n79.4694>

Mendoza D., Cejas, M., Navarro, M., Flores, E., y Castillo, K. (2021). La eficacia pedagógica en la cultura organizacional escolar y la comunidad profesional de aprendizaje. 35

(2), 1-15. <https://doi.org/10.15359/ru.35-2.11> <https://www.dreilm.gob.pe/dreilm/>

Moreno, R. (2017). Estrategias de intervención ante la violencia verbal, en estudiantes adolescentes del estado Mérida – Venezuela. REXE- Revista De Estudios Y Experiencias En Educación, 16(31), 43–53.

<https://revistas.ucsc.cl/index.php/rexe/article/view/399>

Orozco, C. Rentería, M., Martínez, B., y Saldaña, B. (2019). Liderazgo y riesgo psicosocial en instituciones de educación superior en México. Revista Venezolana de Gerencia, 24(88), 1239-1248.

<https://www.redalyc.org/journal/290/29062051015/29062051015.pdf>

Parra, C; Bayona, J y Salamanca, T (2018). Vigencia conceptual de los factores de la motivación: una perspectiva desde la teoría bifactorial propuesta por Herzberg.

Revista de revisión <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409658132008>

Paz, S (2017) La deshumanización de la sociedad. Razón y Palabra 21(4-99)

<https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/rvp/article/view/1023> 50

Petroni, A. (2020). El concepto de progreso científico, hoy. Revista de Occidente, (468), 5-26.

https://ortegaygasset.edu/wpcontent/uploads/2020/05/Rev.Occidente_mayo2020_Angelo_Maria_Petroni.pdf

Pritchard, R y Karasick, B (1973). Los efectos del clima organizacional en el desempeño laboral gerencial y la satisfacción laboral. *Comportamiento Organizacional y Desempeño Humano*, 9, 126-146. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90042-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90042-1)

Ramírez, J. (2018). " Talleres de comunicación asertiva en la calidad del servicio de los agentes educativos de una institución educativa" Ica-2017". [Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/38426>

Román, J, Krikorian, A., Ruiz, C. y Gaviria, A. (2016). Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 154-161
<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/25020>

Roy, I, Rivas, R, Pérez, M, y Palacios, L. (2019). Correlación: no toda correlación implica causalidad. *Revista alergia México*, 66(3), 354-360.19 de febrero de 2020.
https://doi.org/10.29262/ram.v66i3.651_51

Solórzano, R. (2018). El impacto de la comunicación asertiva docente en el aprendizaje auto dirigido de los estudiantes. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 187-194.
Universidad de Guayaquil República del Ecuador.
<http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Torres, L. (2020). La comunicación asertiva y el clima laboral en la Institución Educativa 27 de diciembre-Lambayeque 2017. [Universidad nacional Pedro Ruiz Gallo]

<https://hdl.handle.net/20.500.12893/9131> repositorio@unprg.edu.pe

Turpo, J. y Jaimes, D. (2017). Estudio de los vínculos entre cultura organizacional y calidad de los servicios educativos en la imagen institucional de una universidad privada confesional. *Apuntes Universitarios*, 7(1), 97–116.

<https://doi.org/10.17162/au.v7i1.203>

Vilca, I. (2019). Comunicación asertiva y clima organizacional en las instituciones educativas secundarias del distrito de Patambuco-2019. [tesis, Universidad del Altiplano Puno].

http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/12261_52

Wyman, J., Rodi, A., McConnell, R., y D'Ascenzo, P. (2022, March). The B-School Knowledge Sharing Journey: How to Inform and Connect Cyber Ethics Education with the K-12 Pipeline. In *Developments in Business Simulation and Experiential Learning: Proceedings of the Annual ABSEL conference* (Vol. 49). <https://absel-ojs-ttu.tdl.org/absel/article/view/3340>

Yagual, R. (2021). Comunicación asertiva institucional para mejorar el trabajo en equipo en docentes de una institución educativa Guayaquil, 2021. Universidad Cesar Vallejo para optar por el grado de maestro en administración de la educación.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/77085>

Yavar, F. (2021). Comunicación asertiva institucional y el clima organizacional en la Dirección de Salud Red Bonilla - La Punta del Callao [Universidad de San Martín de Porres]. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/8650>

Zecchetto, V. (2002). La danza de los signos: nociones de semiótica general.

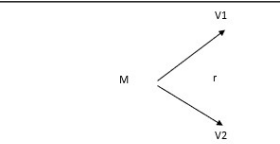
[https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=](https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=abya_yala)

[abya_yala](https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=abya_yala)

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Comunicación asertiva y clima organizacional en la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL: ¿Cómo se relaciona la Comunicación asertiva con el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025?	OBJETIVO GENERAL: Determinar la relación entre la comunicación asertiva y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.	HIPÓTESIS GENERAL: Hi: La comunicación asertiva se relaciona significativamente con el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025. Ho: La comunicación asertiva no se relaciona significativamente con el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.	VARIABLE 1: Comunicación asertiva.	• Expresión clara y directa. • Respeto mutuo • La empatía y escucha activa. • Establecimiento de límites y soluciones.	TIPO DE INVESTIGACIÓN: Por su enfoque: Cuantitativo. Tipo: Aplicada. Por su diseño: No experimental DISEÑO DE INVESTIGACIÓN  Donde: V1 : Comunicación asertiva V2 : Clima organizacional. R : Coeficiente de Correlación de Pearson. M : Muestra de Estudio.
Problemas específicos: • ¿Cómo se relaciona la expresión clara y directa con el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025? • ¿Cómo se relaciona el respeto mutuo con el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025? • ¿Cómo se relacionan la empatía y escucha activa con el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025? • ¿Cómo se relaciona el establecimiento de límites y soluciones con el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025?	Objetivos específicos: • Determinar la relación existente entre la expresión clara y directa y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025. • Determinar la relación existente entre el respeto mutuo y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025. • Determinar la relación existente entre la empatía y escucha activa y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025. • Determinar la relación existente entre el establecimiento de límites y soluciones y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.	Hipótesis específicas: • Existe una relación significativa entre la expresión clara y directa y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025. • Existe una relación significativa entre el respeto mutuo y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025. • Existe una relación significativa entre la empatía y escucha activa y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025. • Existe una relación significativa entre el establecimiento de límites y soluciones y el clima organizacional de la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025.	VARIABLE 2: Clima organizacional.	• Comunicación • Relaciones interpersonales • Liderazgo • Recompensa y reconocimientos.	POBLACIÓN Y MUESTRA La población es de 64 personas entre personal directivos, docentes, administrativos y de servicio. La muestra se constituye por el 100% de la población. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE DATOS: La Encuesta – Ficha De Encuesta / Cuestionario estructurado. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS Estadística descriptiva e inferencial no paramétrica (Rho de Spearman).

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO DE ENCUESTA REFERIDO A COMUNICACIÓN ASERTIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado(a) reciba mis saludos cordiales, el presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad obtener información para elaborar una tesis acerca de **“Comunicación asertiva y clima organizacional en la institución educativa San Francisco de Borja Cusco, 2025”**.

Solicito su colaboración para que responda con sinceridad el presente instrumento **que es confidencial y de carácter anónimo**.

Las opiniones de todos los encuestados serán sustento de la tesis para optar el grado de Magister en Docencia y Gestión Universitaria; nunca se comunicarán los datos individuales a terceros.

Con las afirmaciones que a continuación se expone, algunos encuestados estarán de acuerdo y otros en desacuerdo. Por favor, exprese con sinceridad marcando con una “X” en una sola casilla de las siguientes alternativas:

- 5. Siempre
- 4. Casi siempre
- 3. A veces
- 2. Casi nunca
- 1. Nunca

VARIABLE 1: COMUNICACIÓN ASERTIVA

Nº	PREGUNTAS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
	Dimensión 1: Expresión Clara y Directa	5	4	3	2	1
01	La franqueza es importante para una comunicación asertiva.					
02	Doy mis opiniones demostrando franqueza y sin temor.					
03	Expreso mi opinión tal como lo pienso.					
04	Soy claro y preciso en mis opiniones.					
05	Comunico mis necesidades sin rodeos.					
	Dimensión 2: Respeto Mutuo	5	4	3	2	1
06	Soy respetuoso al comunicar mis ideas, opiniones y críticas					
07	Logro trabajar en equipo colaborando con mis compañeros de trabajo de manera equitativa					
08	Se decir no cuando siento que no es mi responsabilidad o cuando vulneran mis derechos.					

09	Mantengo mis actitudes y opiniones solo en el ámbito laboral y profesional cuando me expreso y critico alguna actividad sin irme a lo personal					
10	Controlo mis emociones cuando se presentan diversas situaciones que me puedan alterar.					
Dimensión 3: Empatía y Escucha Activa		5	4	3	2	1
11	Escucho atentamente las opiniones de los demás sin juzgar.					
12	Ofrezco mi apoyo sin distinción cuando siento que mi compañero (a) de trabajo lo necesita.					
13	Me esfuerzo por comprender los sentimientos y perspectivas de los demás.					
14	Muestro interés en comprender la opinión de mis compañeros (as) de trabajo sin distinción.					
15	Respondo adecuadamente a cualquier interrogante o situación en función a lo que mi compañero (a) de trabajo lo necesita.					
Dimensión 4: Establecimiento de Límites y Soluciones		5	4	3	2	1
16	Identifico constructivamente un problema de mi trabajo o entre compañeros.					
17	Exploro y evalúo diferentes opciones propias o de otros antes de tomar una decisión para la solución de un problema o discordancia entre compañeros de trabajo.					
18	Estableces condiciones claras para expresar tus necesidades o expectativas en una conversación o reunión en el trabajo.					
19	Expresas tus límites personales o estableces límites claros en una conversación o reunión para proteger tus necesidades y bienestar.					
20	Reflexionas sobre errores pasados o situaciones en las que no te expresaste de manera adecuada para mejorar tu habilidad de comunicación.					

VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL

	Dimensión 5: Comunicación	5	4	3	2	1
21	La comunicación en tu entorno laboral es efectiva, es decir hay buena comunicación entre trabajadores y directivos.					
22	Consideras que la información que se comparte en nuestro entorno laboral es clara y fácil de entender.					
23	Sientes que la información relevante se comparte de manera oportuna en nuestra organización.					
24	Existe una buena gestión de documentos y archivos para facilitar el acceso a la información necesaria en tu entorno laboral.					
25	Sientes que las reuniones y comunicaciones internas están bien organizadas para transmitir información importante.					
	Dimensión 6: Relaciones interpersonales	5	4	3	2	1
26	Se fomenta el trabajo colaborativo y colegiado entre los					

	miembros de la Institución.					
27	Consideras que las decisiones importantes y productos de nuestro trabajo se toman de manera colegiada involucrando a todos.					
28	Consideras que en tu ambiente laboral se tratan con cortesía y respeto.					
29	Te sientes identificado(a) con los valores y la misión de tu institución considerándote una parte importante.					
30	Consideras que las relaciones laborales se llevan con sinceridad y se preocupan por tu bienestar emocional en momentos difíciles apoyándote.					
Dimensión 7: Liderazgo		5	4	3	2	1
31	Te sientes respaldado por tus directivos o compañeros de trabajo al asumir roles de liderazgo.					
32	Se promueve activamente el desarrollo de habilidades de liderazgo en tu institución y entre compañeros(as) de trabajo					
33	Te sientes motivado y comprometido con el logro de metas en tu lugar de trabajo					
34	Se establecen o estableces metas claras y alcanzables que puedas lograr en tu entorno laboral.					
35	Consideras que tu ambiente laboral te permite desarrollar tus actividades con normalidad.					
Dimensión 8: Recompensas y Reconocimientos		5	4	3	2	1
36	Consideras que el reconocimiento y la apreciación son parte de tu cultura y organización laboral					
37	Sientes que tu trabajo y tus logros son reconocidos por tus compañeros(as) y por tus directivos.					
38	Normalmente te consideras satisfecho con tu ambiente laboral					
39	Existen recompensas monetarias o beneficios cuando tienes logros en tu desempeño en tu ambiente laboral.					
40	Sientes reconocimiento y elogio por tu desempeño cuando contribuyes al éxito de tu institución.					

Gracias por su colaboración.

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES (BAREMOS)

Evaluación y baremación de las variables

Para la evaluación de las variables comunicación asertiva y clima organizacional, se utilizó un cuestionario estructurado con escala tipo Likert de cinco niveles, donde cada ítem fue valorado de la siguiente manera:

- 5 = Siempre
- 4 = Casi siempre
- 3 = A veces
- 2 = Casi nunca
- 1 = Nunca

Este tipo de escala permite medir la frecuencia con la que los participantes perciben determinadas situaciones o comportamientos dentro de la institución educativa, facilitando la cuantificación y análisis estadístico de las variables estudiadas.

El procedimiento de evaluación consistió en sumar las puntuaciones obtenidas en cada ítem, tanto a nivel de dimensión como de variable total. Posteriormente, los resultados fueron clasificados en niveles bajo, medio y alto, siguiendo un sistema de interpretación similar al utilizado en instrumentos psicométricos estandarizados como el Inventario de Burnout de Maslach, que establece rangos de interpretación para categorizar los resultados.

➤ Baremos de la Variable 1: Comunicación Asertiva

La variable comunicación asertiva está compuesta por 4 dimensiones y 20 ítems:

1. Expresión clara y directa
2. Respeto mutuo
3. Empatía y escucha activa
4. Establecimiento de límites y soluciones

Cada ítem tiene una puntuación mínima de **1** y máxima de **5**.

Puntuación total posible

- Mínimo: 20 puntos
- Máximo: 100 puntos

Baremos de interpretación

Nivel	Rango de puntuación	Interpretación
Bajo	20 - 46	Nivel bajo de comunicación asertiva
Medio	47 - 73	Nivel moderado de comunicación asertiva
Alto	74 - 100	Nivel alto de comunicación asertiva

Baremos por dimensión

Cada dimensión tiene 5 ítems, por lo tanto:

- Puntaje mínimo: 5
- Puntaje máximo: 25

Nivel	Rango
Bajo	5 - 11
Medio	12 - 18
Alto	19 - 25

Esto permite evaluar el nivel de desarrollo de cada dimensión de la comunicación

asertiva.

➤ **Baremos de la Variable 2: Clima Organizacional**

La variable clima organizacional está compuesta por 4 dimensiones y 20 ítems, organizados en:

1. Comunicación interna
2. Relaciones interpersonales
3. Liderazgo
4. Reconocimiento y recompensas

Puntuación total posible

- Mínimo: 20 puntos
- Máximo: 100 puntos

Baremos de interpretación

Nivel	Rango de puntuación	Interpretación
Bajo	20 - 46	Clima organizacional desfavorable
Medio	47 - 73	Clima organizacional moderado
Alto	74 - 100	Clima organizacional favorable

Baremos por dimensión

Cada dimensión está compuesta por 5 ítems.

- **Puntaje mínimo: 5**
- **Puntaje máximo: 25**

Nivel	Rango
Bajo	5 - 11
Medio	12 - 18
Alto	19 - 25

Interpretación de los baremos de las variables:

La interpretación de los resultados obtenidos en el instrumento aplicado se realizó mediante la construcción de baremos de clasificación, los cuales permiten ubicar los puntajes obtenidos por los participantes en niveles bajo, medio y alto. Este procedimiento es ampliamente utilizado en investigaciones educativas y en instrumentos psicométricos, donde la puntuación total se interpreta a partir de rangos previamente establecidos para facilitar el análisis y la comprensión de los resultados.

Asimismo, la lógica de clasificación utilizada guarda relación con la metodología de instrumentos estandarizados como el Inventario de Burnout de Maslach, el cual establece categorías interpretativas basadas en rangos de puntuación para identificar niveles de presencia de determinadas variables psicológicas o organizacionales. En este instrumento, por ejemplo, las puntuaciones se clasifican en niveles alto, medio y bajo según la distribución de los resultados obtenidos por los participantes.

En ese sentido, el presente estudio adopta un criterio de intervalos iguales, mediante el cual el rango total de puntuación se divide en tres niveles interpretativos, permitiendo una evaluación clara del comportamiento de las variables analizadas.

➤ Interpretación de la variable Comunicación Asertiva

La variable comunicación asertiva se entiende como la capacidad de los miembros de una organización para expresar ideas, opiniones, necesidades y emociones de manera clara,

directa y respetuosa, manteniendo relaciones interpersonales basadas en el respeto mutuo y la comprensión. Esta forma de comunicación favorece el diálogo constructivo, la resolución de conflictos y la cooperación entre los miembros de la institución educativa.

La puntuación total de esta variable oscila entre 20 y 100 puntos, considerando que el instrumento está compuesto por 20 ítems con escala Likert de cinco puntos. La interpretación de los resultados se realiza de la siguiente manera:

Nivel bajo de comunicación asertiva (20 – 46 puntos)

Cuando los participantes obtienen puntuaciones dentro de este rango, se interpreta que la comunicación asertiva dentro de la organización es limitada o deficiente. Esto puede evidenciar dificultades en la expresión clara de ideas, escasa capacidad para manifestar opiniones de manera respetuosa o problemas para escuchar activamente a los demás miembros de la institución.

En este nivel, es posible que se presenten malentendidos frecuentes, barreras comunicativas, conflictos interpersonales o falta de confianza entre los integrantes del equipo de trabajo. Asimismo, puede existir una tendencia a evitar la confrontación de problemas o, por el contrario, a expresarse de manera poco adecuada, lo que afecta la calidad de las relaciones laborales y el clima organizacional.

Desde una perspectiva institucional, un nivel bajo de comunicación asertiva puede generar dificultades en la coordinación de actividades, transmisión ineficiente de información y limitada participación en la toma de decisiones, lo que repercute negativamente en la gestión educativa.

Nivel medio de comunicación asertiva (47 – 73 puntos)

Las puntuaciones ubicadas en este rango indican que la comunicación asertiva se presenta de manera moderada dentro de la institución. Esto significa que, aunque existen espacios de diálogo y expresión de ideas, todavía pueden presentarse algunas dificultades en la

forma en que los miembros de la organización interactúan entre sí.

En este nivel, los docentes y directivos pueden expresar sus opiniones y puntos de vista en determinadas situaciones; sin embargo, la comunicación aún no alcanza un nivel plenamente eficaz o consistente en todas las áreas de la organización. Es posible que existan esfuerzos por mantener el respeto y la escucha activa, aunque todavía se requiera fortalecer habilidades comunicativas como la empatía, la claridad en los mensajes y la retroalimentación constructiva.

Este nivel representa una situación intermedia, donde la institución posee bases comunicativas aceptables, pero requiere implementar estrategias de mejora, tales como capacitación en habilidades sociales, fortalecimiento del trabajo colaborativo y promoción de espacios de diálogo institucional.

Nivel alto de comunicación asertiva (74 – 100 puntos)

Las puntuaciones dentro de este rango reflejan un adecuado desarrollo de la comunicación asertiva entre los miembros de la organización educativa. En este contexto, los docentes y directivos son capaces de expresar sus ideas, opiniones y necesidades de manera clara, directa y respetuosa, promoviendo un ambiente de confianza y colaboración.

Un alto nivel de comunicación asertiva implica que existe apertura al diálogo, escucha activa, empatía y respeto mutuo, lo que favorece la resolución constructiva de conflictos y fortalece las relaciones interpersonales dentro de la institución.

Además, este nivel contribuye significativamente a mejorar la coordinación institucional, la toma de decisiones participativa y el trabajo en equipo, factores que influyen positivamente en el desempeño organizacional y en la calidad del servicio educativo.

➤ Interpretación de la variable Clima Organizacional

El clima organizacional se refiere al conjunto de percepciones que los miembros de una organización tienen acerca del ambiente de trabajo, incluyendo aspectos como las

relaciones interpersonales, el liderazgo, la comunicación interna y las condiciones laborales. Este concepto refleja la calidad del entorno institucional y su influencia en la motivación, satisfacción y desempeño de los trabajadores.

La puntuación total de esta variable oscila entre 20 y 100 puntos, dado que el instrumento está conformado por 20 ítems valorados en una escala Likert de cinco categorías.

Nivel bajo de clima organizacional (20 – 46 puntos)

Cuando los resultados se ubican dentro de este rango, se interpreta que el clima organizacional es desfavorable o poco adecuado dentro de la institución educativa. Esto puede manifestarse a través de percepciones negativas sobre el ambiente laboral, relaciones interpersonales conflictivas o falta de apoyo entre los miembros de la organización.

En este nivel, los docentes pueden experimentar baja motivación, escaso sentido de pertenencia, falta de reconocimiento institucional y dificultades en la comunicación con los directivos o colegas. Asimismo, pueden existir percepciones de liderazgo ineficiente, falta de participación en la toma de decisiones y limitada cooperación entre los miembros del equipo.

Un clima organizacional desfavorable puede afectar significativamente la productividad institucional, el compromiso laboral y la calidad del servicio educativo, generando un ambiente de trabajo poco estimulante.

Nivel medio de clima organizacional (47 – 73 puntos)

Las puntuaciones ubicadas en este rango indican que el clima organizacional presenta condiciones aceptables, aunque con aspectos que requieren fortalecimiento. En este nivel, los miembros de la institución perciben un ambiente laboral relativamente adecuado, pero todavía pueden existir ciertas limitaciones en la interacción, coordinación o liderazgo institucional.

Es posible que las relaciones interpersonales sean generalmente positivas, aunque no siempre se desarrollen de manera plenamente colaborativa o participativa. Del mismo modo, pueden existir prácticas de reconocimiento o comunicación institucional, pero estas no se

aplican de forma sistemática o consistente.

Este nivel refleja una situación de estabilidad moderada, en la cual la institución cuenta con condiciones organizacionales funcionales, pero necesita implementar estrategias orientadas a mejorar la integración del equipo, fortalecer el liderazgo y promover una cultura organizacional más participativa.

Nivel alto de clima organizacional (74 – 100 puntos)

Cuando los resultados se ubican en este rango, se interpreta que el clima organizacional es favorable y positivo dentro de la institución educativa. Esto significa que los docentes perciben un ambiente laboral caracterizado por relaciones interpersonales respetuosas, liderazgo efectivo y comunicación institucional adecuada.

Un clima organizacional favorable se caracteriza por altos niveles de confianza, cooperación, participación y reconocimiento institucional, lo que contribuye a fortalecer el compromiso de los docentes con la institución y con los objetivos educativos.

Asimismo, un entorno organizacional positivo facilita el trabajo en equipo, la innovación pedagógica y la mejora continua de los procesos educativos, generando condiciones propicias para el desarrollo profesional de los docentes y el logro de los objetivos institucionales.

Anexos

Cusco, 12 de noviembre del 2025

Mg. Yeny Medalid Carpio Huacarpuma

Presente:

Por medio de la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno de parte del estudiante(s) Raul Jhosias Jhafeth Quispe Huaman, quienes por motivos profesionales y académicos, estoy desarrollando su tesis titulada: **“COMUNICACIÓN ASERTIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN FRANCISCO DE BORJA CUSCO, 2025”**. por lo que, como conocedores de su amplia trayectoria profesional y estrecha vinculación con el campo de la investigación, respetuosamente le solicito su colaboración en la emisión de su JUICIO DE EXPERTO, para la validación del instrumento **“CUESTIONARIO DE ENCUESTA REFERIDO A COMUNICACIÓN ASERTIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL”** de la presente investigación para lo cual adjunto:

- ✓ Matriz de operacionalización de variables
- ✓ Ficha de validación de experto
- ✓ Instrumento: CUESTIONARIO DE ENCUESTA REFERIDO A COMUNICACIÓN ASERTIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Agradeciéndole por anticipado su gentil colaboración como experto me despido de usted.

Atentamente



Nombres y Apellidos: Raul Jhosias Jhafeth Quispe Huaman
DNI: 23999655



III. OBSERVACIONES DE ITEMS ESPECÍFICOS:

Número de ítem	Observación	Recomendación

IV. VEREDICTO DE APLICABILIDAD:

Yo, Yeny Medallid Carpio Huacarpuma, con Documento Nacional de Identidad N° 24001312, de profesión Docente, grado académico Magister, labor que ejerzo actualmente en la IE 50122 Zurite, Anta Cusco.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento denominado CUESTIONARIO DE ENCUESTA REFERIDO A COMUNICACIÓN ASERTIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL, cuyo propósito es Identificar cómo se desarrolla la comunicación asertiva y cómo es percibido el clima organizacional, con el fin de disponer de información que permita fortalecer las relaciones laborales y mejorar el ambiente institucional.

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyó en las siguientes apreciaciones.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐



Firma del experto evaluador

Lugar y fecha:

DNI:

Teléfono (celular):

Cusco 27 de noviembre 2025 24001312

974546797

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Carpio Huacarpuma Yeny Medalid

1.1 Cargo e institución donde labora: Docente, IE 50122 Zurite, Anta Cusco.

1.2 Nombre del instrumento motivo de evaluación: CUESTIONARIO DE ENCUESTA REFERIDO A COMUNICACIÓN ASERTIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL; El motivo es evaluar el nivel de comunicación asertiva y la percepción del clima organizacional con el fin de identificar fortalezas y áreas de mejora que contribuyan a un mejor ambiente laboral.

1.3 Autor del instrumento: Raul Jhosias Jhafeeth Quispe Huaman

	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente Inf. de 79	Regular 80 a 85	Bueno 86 - 90	Muy bueno 91 - 95	Excelente 96-100
1	Relevancia	Los ítems abordan aspectos pertinentes y adecuados para medir el constructo o concepto que se pretende evaluar			X		
2	Claridad y precisión	Los ítems están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades.			X		
3	Coherencia	Los ítems guardan relación con los indicadores, las dimensiones, las variables y/o hipótesis.			X		
4	Organización	La estructura es adecuada. Contiene de manera coherente todos los elementos de un instrumento de medición.				X	
5	Consistencia	En su conjunto, el instrumento responde a los objetivos de la investigación.			X		
6	Marco de referencia	Los ítems han sido redactados de acuerdo al marco de referencia del evaluado: lenguaje, nivel de instrucción, cultura.				X	
7	Extensión	El número de ítems son suficientes para lograr el objetivo de la investigación.			X		
8	Inocuidad	Los ítems no constituyen ningún riesgo para el sujeto evaluado.			X		

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 88

Anexos

Cusco, 12 de noviembre del 2025

Dr. Federico Ubaldo Fernandez Sutta.

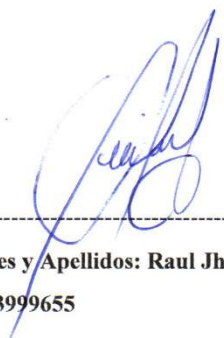
Presente:

Por medio de la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno de parte del estudiante(s) Raul Jhosias Jhafeth Quispe Huaman, quienes por motivos profesionales y académicos, estoy desarrollando su tesis titulada: **“COMUNICACIÓN ASERTIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN FRANCISCO DE BORJA CUSCO, 2025”**. por lo que, como conocedores de su amplia trayectoria profesional y estrecha vinculación con el campo de la investigación, respetuosamente le solicito su colaboración en la emisión de su JUICIO DE EXPERTO, para la validación del instrumento **“CUESTIONARIO DE ENCUESTA REFERIDO A COMUNICACIÓN ASERTIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL”** de la presente investigación para lo cual adjunto:

- ✓ Matriz de operacionalización de variables
- ✓ Ficha de validación de experto
- ✓ Instrumento: CUESTIONARIO DE ENCUESTA REFERIDO A COMUNICACIÓN ASERTIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Agradeciéndole por anticipado su gentil colaboración como experto me despido de usted.

Atentamente



Nombres y Apellidos: Raul Jhosias Jhafeth Quispe Huaman

DNI: 23999655

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Fernandez Sutta Federico Ubaldo
- 1.2 Cargo e institución donde labora: Docente, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación: CUESTIONARIO DE ENCUESTA REFERIDO A COMUNICACIÓN ASERTIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL; El motivo es evaluar el nivel de comunicación asertiva y la percepción del clima organizacional con el fin de identificar fortalezas y áreas de mejora que contribuyan a un mejor ambiente laboral.
- 1.4 Autor del instrumento: Raul Jhosias Jhafeeth Quispe Huaman

	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente Inf. de 79	Regular 80 a 85	Bueno 86 - 90	Muy bueno 91 - 95	Excelente 96-100
1	Relevancia	Los ítems abordan aspectos pertinentes y adecuados para medir el constructo o concepto que se pretende evaluar				X	
2	Claridad y precisión	Los ítems están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades.				X	
3	Coherencia	Los ítems guardan relación con los indicadores, las dimensiones, las variables y/o hipótesis.				X	
4	Organización	La estructura es adecuada. Contiene de manera coherente todos los elementos de un instrumento de medición.				X	
5	Consistencia	En su conjunto, el instrumento responde a los objetivos de la investigación.				X	
6	Marco de referencia	Los ítems han sido redactados de acuerdo al marco de referencia del evaluado: lenguaje, nivel de instrucción, cultura.				X	
7	Extensión	El número de ítems son suficientes para lograr el objetivo de la investigación.				X	
8	Inocuidad	Los ítems no constituyen ningún riesgo para el sujeto evaluado.				X	

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 94

III. OBSERVACIONES DE ITEMS ESPECÍFICOS:

Número de ítem	Observación	Recomendación

IV. VEREDICTO DE APLICABILIDAD:

Yo, Federico Ubaldo Fernandez Sutta, con Documento Nacional de Identidad N° 23943609, de profesión Docente, grado académico Doctor, labor que ejerzo actualmente en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento denominado CUESTIONARIO DE ENCUESTA REFERIDO A COMUNICACIÓN ASERTIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL, cuyo propósito es Identificar cómo se desarrolla la comunicación asertiva y cómo es percibido el clima organizacional, con el fin de disponer de información que permita fortalecer las relaciones laborales y mejorar el ambiente institucional.

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyó en las siguientes apreciaciones.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable ☒
 No aplicable ☐



Firma del experto evaluador

Lugar y fecha:

Cusco 21 de noviembre del 2025

DNI:

23943609

Teléfono (celular):

956663639

Anexos

Cusco, 12 de noviembre del 2025

Dr. Angel Zenon Choccechanca Cuadro

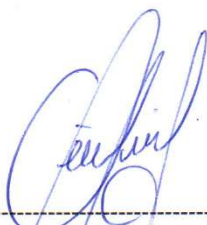
Presente:

Por medio de la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno de parte del estudiante(s) Raul Jhosias Jhafeth Quispe Huaman, quienes por motivos profesionales y académicos, estoy desarrollando su tesis titulada: **“COMUNICACIÓN ASERTIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN FRANCISCO DE BORJA CUSCO, 2025”**. por lo que, como conocedores de su amplia trayectoria profesional y estrecha vinculación con el campo de la investigación, respetuosamente le solicito su colaboración en la emisión de su JUICIO DE EXPERTO, para la validación del instrumento **“CUESTIONARIO DE ENCUESTA REFERIDO A COMUNICACIÓN ASERTIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL”** de la presente investigación para lo cual adjunto:

- ✓ Matriz de operacionalización de variables
- ✓ Ficha de validación de experto
- ✓ Instrumento: CUESTIONARIO DE ENCUESTA REFERIDO A COMUNICACIÓN ASERTIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Agradeciéndole por anticipado su gentil colaboración como experto me despido de usted.

Atentamente



Nombres y Apellidos: Raul Jhosias Jhafeth Quispe Huaman

DNI: 23999655

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Chocechancha Cuadro Angel Zenon
- 1.2 Cargo e institución donde labora: Docente, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación: CUESTIONARIO DE ENCUESTA REFERIDO A COMUNICACIÓN ASERTIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL; El motivo es evaluar el nivel de comunicación asertiva y la percepción del clima organizacional con el fin de identificar fortalezas y áreas de mejora que contribuyan a un mejor ambiente laboral.
- 1.4 Autor del instrumento: Raul Jhosias Jhafeeth Quispe Huaman

	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente Inf. de 79	Regular 80 a 85	Bueno 86 - 90	Muy bueno 91 - 95	Excelente 96-100
1	Relevancia	Los ítems abordan aspectos pertinentes y adecuados para medir el constructo o concepto que se pretende evaluar				✓	
2	Claridad y precisión	Los ítems están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades.				✓	
3	Coherencia	Los ítems guardan relación con los indicadores, las dimensiones, las variables y/o hipótesis.				✓	
4	Organización	La estructura es adecuada. Contiene de manera coherente todos los elementos de un instrumento de medición.				✓	
5	Consistencia	En su conjunto, el instrumento responde a los objetivos de la investigación.				✓	
6	Marco de referencia	Los ítems han sido redactados de acuerdo al marco de referencia del evaluado: lenguaje, nivel de instrucción, cultura.				✓	
7	Extensión	El número de ítems son suficientes para lograr el objetivo de la investigación.			✓		
8	Inocuidad	Los ítems no constituyen ningún riesgo para el sujeto evaluado.				✓	

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90



III. OBSERVACIONES DE ITEMS ESPECÍFICOS:

Número de ítem	Observación	Recomendación

IV. VEREDICTO DE APLICABILIDAD:

Yo, Angel Zenon Choccechanea Cuadro, con Documento Nacional de Identidad N° 23964095, de profesión Docente, grado académico Doctor, labor que ejerzo actualmente en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

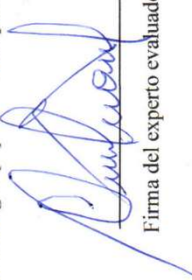
Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento denominado CUESTIONARIO DE ENCUESTA REFERIDO A COMUNICACIÓN ASERTIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL, cuyo propósito es Identificar cómo se desarrolla la comunicación asertiva y cómo es percibido el clima organizacional, con el fin de disponer de información que permita fortalecer las relaciones laborales y mejorar el ambiente institucional.

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyó en las siguientes apreciaciones.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable ☒ | Aplicable después de corregir ☐ | No aplicable ☐ |


Firma del experto evaluador

Lugar y fecha:

DNI:

Teléfono (celular):

Cusco 17 noviembre 2025

23964095

984126393

Fotografías de aplicación de instrumentos en la IE san francisco de Borja-Cusco









"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

CONSTANCIA DE APLICACION DE INSTRUMENTO DE TESIS

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "SAN FRANCISCO DE BORJA" DEL CUSCO, CON CODIGO MODULAR 0579151; HACE CONSTAR:

Que, el Sr, Raúl Jhosias Jhafeth, QUISPE HUAMAN Identificado con DNI N° **23999655**, de la **UNIVERSIDAD PARA EL DESARROLLO ANDINO LIRCAY – HUANCVELICA**, ha aplicado su proyecto de investigación para el desarrollo de su tesis titulado **"COMUNICACIÓN ASERTIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN FRANCISCO DE BORJA CUSCO, 2025"**. La cual inicio el 13 de diciembre del **2025**, demostrado puntualidad y responsabilidad concerniente a la aplicación de instrumento de tesis en forma satisfactoria

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado.

Cusco, 17 de diciembre del 2025.

Atentamente.

Lit. Miguel A. Nuez Franco
Director I.E. N° 51015