

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



**Caracterización del clima organizacional de una institución
educativa pública emblemática del distrito de La Victoria –
Lima Metropolitana 2024**

Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Educación con
mención en Gestión de la Educación que presenta:

Sarai Carhuamaca Suarez

Asesor:

Yannina Yanire Saldaña Usco

Lima, 2025


Informe de Similitud

Yo, Yannina Yaniré Saldaña Usco, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada(o) Caracterización del clima organizacional de una institución educativa pública emblemática del distrito de La Victoria – Lima Metropolitana 2024, de la autora, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 9 de julio de 2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

San Miguel, 16 de julio de 2025.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Saldña Usco Yannina Yaniré</u>	
DNI: 25827607	Firma 
ORCID: 0000-0001-5158-2061	

RESUMEN

La investigación realizada trata sobre el clima organizacional de una institución educativa emblemática ubicada en el distrito de La Victoria en Lima Metropolitana. En el cual se consideró una muestra de 125 docentes nombrado, el análisis se realizó desde el tratamiento de tres subvariables: factores individuales, factores grupales, y factores organizacionales, cada una conformada por un conjunto de aspectos que en total suman 10.

El estudio tiene un enfoque cuantitativo descriptivo, adicionando tres preguntas abiertas para completar y precisar la información obtenida. El instrumento utilizado fue un cuestionario adaptado a partir de la Escala de Clima Laboral (ECL) de Valenzuela (2004), y validado por González (2007) en México. Para usarse en el contexto peruano se realizó un informe de juicio de expertos con la finalidad de comprobar la validez de su contenido. Para determinar la consistencia interna se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach en un grupo piloto de 53 docentes nombrados de una institución similar a la muestra de estudio; el resultado determinó que el instrumento estaba en el rango de confiabilidad excelente.

Entre los resultados se destaca que en la subvariable factor individual se obtuvo un valor de 3.0, del cual se entiende que los docentes están a gusto con el trabajo que realizan y presentan un sentimiento de pertenencia con la organización educativa donde laboran. En la subvariable factor grupal se obtuvo un valor de 3.0, el cual da a entender que las relaciones personales y el trabajo en equipo entre miembros de la organización son favorables. En cuanto a la subvariable factor organizacional se obtuvo un valor de 2.5, del cual se entiende que esta subvariable es percibida negativamente, esto debido a que aspectos como administración, comunicación, ambiente físico-cultura y supervisión son percibidos positivamente; sin embargo, los aspectos capacitación-desarrollo, promoción-carrera y sueldo-prestaciones son percibidos negativamente.

Se concluye que el clima organizacional de la institución educativa obtuvo un valor de 3.2 el cual se entiende que este es percibido positivamente por los docentes, es decir se evidenció coherencia entre los elementos de la institución, con el sentimiento de estabilidad, confort y pertenencia.

Palabras clave: clima organizacional, docentes, percepción, institución educativa

ABSTRACT

The research conducted deals with the organizational climate of an emblematic educational institution located in the district of La Victoria in Metropolitan Lima. In which a sample of 125 appointed teachers was considered, the analysis was carried out from the treatment of three subvariables: individual factors, group factors, and organizational factors, each made up of a set of aspects that add up to 10 in total.

The study has a descriptive quantitative approach, adding three open questions to complete and clarify the information obtained. The instrument used was a questionnaire adapted from the Work Environment Scale (ECL) of Valenzuela (2004), and validated by González (2007) in Mexico. To be used in the Peruvian context, an expert judgment report was made to verify the validity of its content. To determine internal consistency, Cronbach's Alpha Coefficient was used in a pilot group of 53 appointed teachers from an institution similar to the study sample; the result determined that the instrument was in the range of excellent reliability. The results show that the individual factor subvariable obtained a value of 3.0, which indicates that teachers are happy with the work they do and have a feeling of belonging to the institution where they work. The group factor subvariable obtained a value of 3.0, which indicates that personal relationships and teamwork among teachers are favorable. Regarding the organizational factor subvariable, a value of 2.5 was obtained, which indicates that this subvariable is perceived negatively, due to the fact that aspects such as administration, communication, physical environment-culture and supervision are perceived positively; however, the training-development, promotion-career and salary-benefits aspects are perceived negatively.

It is concluded that the organizational climate of the institution obtained a value of 3.2, which indicates that this is perceived positively by teachers, that is, coherence was evident between the elements of the institution, with the feeling of stability, comfort and belonging.

Keywords: organizational climate, teachers, perception, educational institution

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, por su amor incondicional.

Gracias a mi familia, por su apoyo constante.

Gracias a mi asesora, por su sapiencia y orientación.



ÍNDICE

LISTA DE TABLAS	3
LISTA DE FIGURAS	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL.....	9
1.1 La Organización Escolar.....	9
1.1.1 <i>La escuela como organización</i>	9
1.1.2 <i>Los actores de la organización educativa</i>	10
1.2 Clima Organizacional En Las Organizaciones Educativas	13
1.2.1 <i>Origen del clima organizacional</i>	13
1.2.2 <i>Concepto del clima organizacional de las organizaciones educativas desde sus diferentes enfoques</i>	15
1.2.2.1 <i>Enfoque a partir de factores individuales:</i>	15
1.2.2.2 <i>Enfoque de factores grupales:</i>	16
1.2.2.3 <i>Enfoque a partir de factores organizacionales:</i>	17
1.2.3 <i>Importancia del clima organizacional</i>	20
1.2.4 <i>Tipos de clima organizacional</i>	22
1.2.4.1 <i>Clasificación del clima organizacional según las unidades internas:</i>	23
1.2.4.2 <i>Clima organizacional según la perspectiva generalizada</i>	25
1.2.5 <i>Factores del clima organizacional</i>	27
1.2.5.1 <i>Factores individuales</i>	27
1.2.5.2 <i>Factores grupales</i>	28
1.2.5.3 <i>Factores organizacionales</i>	29
1.2.6 <i>Características del clima organizacional</i>	34
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	35
2.1 Diseño Metodológico	35
2.1.1 <i>Información sobre la organización</i>	35
2.1.2 <i>Pregunta de investigación</i>	36
2.2 Objetivos	36
2.2.1 <i>Objetivo general</i>	36
2.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	36

2.3	Variable Estudiada.....	36
2.4	Metodología Utilizada	38
2.5	Definiciones Operacionales.....	40
	2.5.1 <i>Clima organizacional</i>	40
	2.5.2 <i>Factores individuales</i>	40
	2.5.3 <i>Factores grupales</i>	40
	2.5.4 <i>Factores organizacionales</i>	41
	2.5.5 <i>Institución educativa estatal</i>	41
	2.5.6 <i>Docentes</i>	41
2.6	Población Y Muestra	41
2.7	Técnica E Instrumento De Recolección De Datos.....	43
	2.7.1 <i>Técnica</i>	43
	2.7.2 <i>Instrumento</i>	43
2.8	Confiabilidad Del Instrumento	44
CAPÍTULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		45
3.1	Técnicas De Procesamiento Y Análisis De Los Datos.....	45
	3.1.1 <i>Aplicación del cuestionario</i>	46
	3.1.2 <i>Estrategias de análisis de datos</i>	46
3.2	Análisis De Los Resultados	46
	3.2.1 <i>Resultados de los datos generales</i>	47
	3.2.2 <i>Análisis de los resultados de las subvariables que componen el clima organizacional</i> .	50
	3.2.2.1 <i>Subvariable – factores individuales</i>	50
	3.2.2.2 <i>Subvariable – factores grupales</i>	54
	3.2.2.3 <i>Subvariable – factores organizacionales</i>	57
	3.2.3 <i>Análisis de los resultados de las preguntas abiertas</i>	73
	3.2.4 <i>Análisis integral del clima organizacional</i>	76
CONCLUSIONES		80
RECOMENDACIONES		82
REFERENCIAS.....		83
APÉNDICE 1. TABLA DE “PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA TESIS”		92
APENDICE 2. CUESTIONARIO ESCALA DE CLIMA LABORAL (ECL).....		91
APENDICE 3. TABLA DE ITEMS POR ASPECTOS		99

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Variable, subvariables, aspectos e indicadores del estudio	37
Tabla 2. Composición de la población-muestra.....	42
Tabla 3. Datos generales de la población-muestra	42
Tabla 4. Estadísticos de fiabilidad del instrumento.....	44
Tabla 5. Nivel de confiabilidad del Coeficiente Alfa de Cronbach	45
Tabla 6. Distribución de los docentes según edades	47
Tabla 7. Distribución de los docentes según género.....	48
Tabla 8. Distribución de los docentes según los años de experiencia laboral en la institución educativa.	48
Tabla 9. Distribución de los docentes según el nivel educativo en el que se desempeña.....	49
Tabla 10. Resultados sobre el aspecto trabajo personal.....	50
Tabla 11. Resultados sobre el aspecto orgullo de pertenencia	52
Tabla 12. Resultados sobre el aspecto trabajo en equipo.....	54
Tabla 13. Resultados sobre el aspecto supervisión	57
Tabla 14. Resultados sobre el aspecto administración	59
Tabla 15. Resultados sobre el aspecto comunicación	61
Tabla 16. Resultados sobre el aspecto ambiente físico y cultural.....	63
Tabla 17. Resultados sobre el aspecto capacitación y desarrollo.....	66
Tabla 18. Resultados sobre el aspecto promoción y carrera	68
Tabla 19. Resultados sobre el aspecto sueldo y prestaciones.....	70
Tabla 20. Resultados sobre aspectos agradables del clima organizacional en la Institución Educativa.....	73
Tabla 21. Resultados sobre aspectos desagradables del clima organizacional en la Institución Educativa.....	74
Tabla 22. Percepción docente sobre aspectos de mejora del clima organizacional en la Institución Educativa	75
Tabla 23. Resultados de todas las subvariables del clima organizacional	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. El clima organizacional y su incidencia en la institución.....	20
Figura 2. factores del clima organizacional y su incidencia.....	29
Figura 3. Distribución de los docentes según edades	47
Figura 4. Distribución de los docentes según género.....	48
Figura 5. Distribución de los docentes según los años de experiencia laboral en la institución educativa.....	49
Figura 6. Distribución de los docentes según el nivel educativo en el que se desempeña.....	49



INTRODUCCIÓN

En los últimos años la importancia de las organizaciones educativas en el desarrollo de las sociedades es reconocida en todos los espacios donde se trata sobre la educación, sin embargo, lo trascendente para los estudiantes radica en desenvolverse en una organización que cree espacios que promuevan una convivencia armoniosa entre sus miembros.

A su vez, tal convivencia y modos de relacionarse se constituye en la médula de la organización educativa para poder alcanzar los objetivos institucionales. Por ello, indagar sobre las percepciones o creencias que tienen los miembros de la institución educativa sobre el clima organizacional resulta importante para comprender un conjunto de hechos que se suscitan en tal entorno, lo cual repercute en el proceso de enseñanza y aprendizaje e inciden en la conducta y labor diaria de cada miembro de la organización.

En ese sentido, la presente investigación explora la percepción conjunta que tienen los docentes sobre el clima organizacional en una institución educativa pública para identificar los aspectos positivos, así como los aspectos negativos a superar y plantear recomendaciones de mejora para generar un clima de bienestar, disposición positiva en los miembros de la institución y crear un clima más propicio para el servicio educativo.

Se considera que aquellas instituciones educativas que desean alcanzar el éxito deben estar orientadas por un clima organizacional saludable, por ello, es primordial tener presente que cuando los docentes ingresan a una organización educativa lo hacen con una serie de creencias, culturas y valores aprendidos, y necesitan interactuar en un ambiente agradable, caracterizado por valores compartidos, buenas relaciones interpersonales, ambientes físicos adecuados para generar simpatía por la institución y alcanzar una mayor estabilidad, tanto física como socioemocional que redunde en su desempeño laboral y en el proceso formativo de los estudiantes.

Actualmente, la variable clima organizacional se ha posicionado como indispensable por su influencia en el desempeño laboral de los todos los colaboradores y el logro del desarrollo de la organización educativa.

Así, las instituciones escolares deben estar a la altura de las exigencias, adaptarse al cambio y buscar un desarrollo continuo, lo cual implica una mejora de

su clima organizacional para utilizarlo como medio motivador e influyente que permita lograr los objetivos trazados por las instituciones educativas. Además, un clima favorable en la educación puede coadyuvar a brindar un mejor servicio, con mayor calidad, que logre formar de manera integral a los estudiantes.

Resulta preciso establecer que los estudiantes deben ser formados por docentes comprometidos, corresponsables con el quehacer institucional, lo cual puede promoverse con un clima organizacional saludable que aporte a la búsqueda de satisfacción laboral, que se complemente con una remuneración adecuada para cubrir tanto las necesidades personales y familiares, como aquellas que tiendan al desarrollo profesional social del docente.

Sin embargo, si damos una mirada a las escuelas públicas de nuestro país, incluyendo a la que es objeto de este estudio, encontramos a docentes que tienen que participar de protestas para que sus necesidades sean atendidas por el Estado.

Por ello, es importante el estudio integral de las deficiencias en cuanto al clima organizacional dentro de cada institución educativa, pues a partir de esta información se podrá replantear estrategias y tomar decisiones acertadas que contribuyan al desarrollo de nuestro sistema educativo, en razón que la variable clima organizacional tiene gran impacto en los resultados de cada organización.

Motivados por este contexto, el estudio se realizó partiendo de la siguiente interrogante: ¿Cómo es el clima organizacional según la percepción de los docentes nombrados de una institución educativa emblemática de la UGEL 03 del distrito de La Victoria – Lima 2024? En respuesta a esta interrogante se planteó como objetivo general: Caracterizar el clima organizacional, según la percepción de los docentes nombrados por nivel en que laboran, de una institución educativa emblemática de la UGEL 03 del distrito de La Victoria - Lima. Esta caracterización permitió describir las percepciones que tienen los docentes sobre el clima organizacional de la institución a la que pertenecen, detallándose las fortalezas y debilidades. Además, se plantearon tres objetivos específicos: (a) describir la subvariable *factor individual*, según la percepción de los docentes nombrados en función al nivel educativo en que laboran; (b) describir la subvariable, *factor grupal*, según la percepción de los docentes nombrados de acuerdo al nivel educativo en que laboran y (c) describir la subvariable, *factor organizacional*, según la percepción de los docentes nombrados de acuerdo al nivel educativo en que laboran.

El análisis del clima organizacional está basado en tres factores siguientes: individuales, grupales y organizacionales. Además, para configurar el clima organizacional fue necesario considerar un total de 10 aspectos que a su vez formaron parte de los factores antes indicados.

Al factor individual corresponden dos aspectos: trabajo personal y orgullo de pertenencia. El factor grupal está conformado por un aspecto: trabajo en equipo y relación con sus compañeros; y finalmente, el factor organizacional comprende siete aspectos: supervisión, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, promoción y carrera, sueldo y prestaciones.

Para lograr los objetivos planteados, el estudio se realiza desde un enfoque cuantitativo ya que recolecta información cuantificable que ayuda a medir cada una de las subvariables que componen al clima organizacional. Además, se propone tres preguntas abiertas para recoger sugerencias de mejora del clima organizacional, que permita complementar las mediciones del fenómeno estudiado.

De otro lado, el método de la investigación fue de carácter descriptivo, con el fin de obtener la mayor cantidad de información sobre las subvariables y aspectos que configuran el clima organizacional. En cuanto al tipo de investigación, el estudio es no experimental, debido a que se observó la variable sin manipularla.

Los datos fueron recogidos mediante la técnica de la encuesta, la cual favoreció en obtener información de modo rápido y eficaz. El instrumento utilizado fue un cuestionario adaptado a partir de la Escala de Clima Laboral (ECL) de Valenzuela (2004), instrumento que fue validado por González (2007) en México. Para usarse en el contexto peruano se realizó un informe de juicio de expertos para comprobar validez de su contenido. Para determinar la consistencia interna del instrumento se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach en una muestra piloto de 53 docentes nombrados de una institución similar al objeto de estudio; el resultado determinó que el instrumento estaba en el rango de confiabilidad excelente.

El Informe se organiza en tres capítulos, además de las conclusiones, recomendaciones y apéndices. El primer capítulo está conformado por el marco conceptual el cual brinda el soporte teórico a la investigación y está compuesto por tres acápite: el clima organizacional, la organización educativa y los antecedentes. En el segundo capítulo se presenta la metodología y está compuesto por un acápite que es el diseño metodológico. Por último, dentro del tercer capítulo se presenta el

análisis e interpretación de resultados y está compuesto por dos acápites: técnicas de procesamiento y tratamiento de los datos y análisis de resultados.

Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones a partir de los resultados.



CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL

1.1 La Organización Escolar

En esta parte se da una mirada a la organización escolar, al rol que cumple en la sociedad y a la importancia que tiene en ella. Asimismo, se desarrolla las características del clima en las organizaciones educativas.

1.1.1 La escuela como organización

La distancia entre definiciones en cuanto al concepto de escuela es muy variada hasta el día de hoy; la idea de que la escuela es el aula de clase ha traído consigo muchas confusiones y consecuencias. Biruta (2020) define a la escuela como un sistema abierto apto a nuevos cambios y que tiene la capacidad de cambiar su entorno en todo un proceso generativo para poder mejorar su productividad. Es decir, la escuela no solo existe en un aula de clases, sino que está compuesto por un grupo de personas que planifican, plantean estrategias, proponen objetivos, se relacionan, pertenecen a jerarquías y tienen responsabilidades.

Belinova et al. (2019) definen a la escuela como una organización común, conformada por un grupo de personas que se relacionan, coordinan y realizan diversas actividades con el fin de cumplir un objetivo: brindar una educación de calidad.

Estos conceptos han llevado a que muchas autoridades generen cambios curriculares, metodológicos y de recursos, debido a que se comprende que la escuela no solo es un aula de clases donde un docente imparte conocimientos, sino es una estructura conformada por un grupo de personas con una cultura, gestión, clima organizacional, relaciones personales y jerarquías, donde cada una de estas intervienen en el logro de los objetivos educacionales y organizacionales. Por ello, pensar en mejorar la calidad educativa, no solo implica cambios relacionados con el aula y el docente, sino también, cambios en la gestión y la organización institucional (Liesa et al., 2018).

Por ello, es muy importante el estudio del rol que cumplen los directivos, docentes y administrativos dentro de las organizaciones educativas. Además, es necesario evaluar el ambiente en que conviven estos miembros, saber qué factores repercuten en su desempeño laboral y, sobre todo, saber que percepción tiene cada uno de ellos con respecto a la organización a la que pertenecen.

Hashim et al. (2018) señalan que la escuela es un sistema de vínculos y relaciones y que no podemos hablar de calidad educativa si estas relaciones y vínculos no son los adecuados. Es decir, es necesario que dentro de una organización educativa todos los elementos que la componen sean los adecuados y aporten al logro de los objetivos. Es importante comprender que no solo los cambios curriculares, las implementaciones pedagógicas o las evaluaciones a los docentes, harán que la calidad educativa mejore, sino que debemos entender que también hay elementos como las relaciones personales, el clima organizacional, gestión, la cultura, el trabajo en equipo y otros, son necesarios para lograr tal fin.

Por su parte, Gunes y Sevinc (2012) afirman que la escuela debe ser considerada como una organización, posible de evaluar cada uno de sus elementos constitutivos como su capital humano, estructura, políticas, jerarquía, clima, cultura entre otros. Por ejemplo, Welsh y Little (2018) definen que la disciplina escolar es un aspecto que influye mucho en las relaciones interpersonales, en la cultura, el trabajo en equipo y demás. Podemos reconocer que un solo aspecto influye en otros. Por ello, reafirmamos que la escuela debe ser vista como una organización la cual está conformada por una variedad de factores y aspectos que se vinculan entre sí y que cada uno posee un papel importante en la organización educativa.

1.1.2 Los actores de la organización educativa

Son todas aquellas personas que conforman la comunidad educativa y que de una u otra forma desempeñan una función en relación con los objetivos institucionales (Barriga y Barrón, 2017). Dentro de estos actores se identifica a los estudiantes, docentes, administrativos y directivos, quienes con su labor diaria hacen posible el funcionamiento de la organización educativa. De ellos se espera un accionar y una mirada colectiva que anime la participación y el compromiso con la institución educativa.

Los actores conviven en espacios sociales dentro de la organización, de ahí surgen relaciones interpersonales, se crean vínculos entre ellos. Es posible el trabajo colaborativo que se convierten en soporte para la organización, que hace alcanzar los objetivos, así como el desarrollo de la organización educativa.

Por todo lo mencionado, los directivos deben asegurarse de que los espacios donde los actores conviven sean saludables, ya que esto influirá en su desempeño laboral. Una organización educativa debe contar con atributos que genere bienestar

en todos sus actores para que sientan satisfacción laboral y orgullo de pertenecer a ella.

Los directivos. Tienen como función principal gestionar la organización educativa, son aquellos quienes velan por el bienestar de los miembros y verifican si los procesos se están realizando de la forma más adecuada posible. Entre las características más resaltantes de los directivos están el liderazgo y la ejemplaridad en la organización educativa.

El director es el agente principal designado para la planificación, ejecución y verificación de cada uno de las actividades y procesos que se realizan en la organización. Para Galeta (2015) el director cumple uno de los roles más importantes en la organización educativa, ya que sobre él recae funciones como: el liderazgo, planificación, administración, supervisión, por ello se dice que el director es una pieza clave en las organizaciones educativas. Sumado a ello, Gülenay y Buçkün (2014) afirman que, el rol y funciones del director incide de modo directo en el clima organizacional, impactando tanto en el comportamiento como en el desempeño de los docentes.

Además, el profesionalismo del comportamiento de los directivos y docentes influye en gran parte en el compromiso de estos últimos; también reafirmaron que si se quiere contar con docentes comprometidos, entonces estos deben laborar en ambientes con un clima saludable (Raman et al., 2015). Es decir, la organización depende mucho del actuar del director ya que, gracias a la agilidad en la toma de decisiones, liderazgo, estrategias de trabajo en equipo, apertura al cambio, y otras funciones que realiza, la organización puede lograr cumplir sus objetivos.

En tal sentido, es importante que la designación de directores de las organizaciones educativas sea un proceso muy riguroso y responsable, para que las personas seleccionadas no solo dirijan y ordenen, sino que sean capaces de liderar, solucionar conflictos, proveer una cultura y clima saludables, hacer que las relaciones personales sean armónicas, delegar tareas, hacer que la comunicación sea fluida, que no solo cumpla o siga los proyectos exteriores, sino que pueda de implementar proyectos según las necesidades que la organización educativa que atiende.

Por ello, no es suficiente con implementar los espacios físicos en las organizaciones educativas, sino que también, se debe dar importancia a la calidad de profesionales que ocupan puestos importantes como el de director, ya que sobre

él recaen funciones muy importantes como las mencionados anteriormente. Por ello, es necesario que estos actores sean capacitados y se les brinde las herramientas necesarias, para que cumplan su función eficazmente.

Los docentes. Un docente es un profesional dedicado a la enseñanza y la formación de estudiantes en diversos niveles educativos. Murati (2015) define al docente como mediador, acompañante y guía de la construcción de conocimientos en los estudiantes, ya sea grupal o individualmente. Por ello, los docentes son actores indispensables en la organización educativa ya que gracias a su labor se puede cumplir el objetivo principal que es, ofrecer una educación de calidad.

Además, los docentes también tienen como función la formación ética y moral de los estudiantes, debido a que la educación debe ser una fuente de valores para así formar nuevos ciudadanos con determinaciones y virtudes (Pasek et al., 2015).

Por ello es importante cuidar el bienestar y ambiente en que se desempeñan los docentes. Saowanee (2014) afirma que existen factores que influyen en su satisfacción y desempeño laboral como, la unidad, recompensa, liderazgo y clima organizacional. En ese sentido, es necesario otorgar el justo valor a la función que cumplen los docentes y evaluar qué aspectos están influyendo para que su labor se desarrolle eficazmente y cuáles no.

Ante lo expuesto, se puede decir que el docente es quien guía a los estudiantes construir sus propios aprendizajes y que esta es una de las funciones más vitales que se realiza en la organización educativa, ello requiere que cuenten con los materiales y la infraestructura adecuada, convivan en espacios saludables, sean bien remunerados, estén capacitados, sean promovidos, tengan buenas relaciones personales, puedan comunicarse fluidamente y, sobre todo, se sientan valorados por sus propias organizaciones, todo ello con la finalidad de que se incremente su satisfacción laboral y que su desempeño sea el más óptimo.

Los estudiantes. Son los actores en quienes se refleja el resultado de cada proceso que se realiza en la organización educativa. Cada decisión, actividad realizada en la organización incide y está dirigido a los estudiantes. Es en función de su aprendizaje y formación integral que se define y califica la efectividad del proceso que ha seguido la organización.

Para Egeberg y McConney (2018) los estudiantes son como actores activos, ya que son protagonistas de sus propios aprendizajes, debido a que son capaces

de investigar, crear, cuestionar, argumentar con la guía de los docentes. Sumado a ello, podemos decir que este es un rol complejo, pues el estudiante es uno de los actores que tiene la función de construir sus aprendizajes, desde el entorno que le rodea.

Por lo mencionado anteriormente, debemos tener en cuenta que los estudiantes deben convivir en espacios físicos seguros, equipados y saludables, porque en esos entornos aprenderá a crear buenas relaciones personales, a trabajar colaborativamente, liderar y practicar valores para la búsqueda del bien común.

La convivencia adecuada entre los actores de una organización educativa es fundamental para crear un entorno positivo y enriquecedor. Un clima de respeto, colaboración y apoyo mutuo favorece el aprendizaje, el desarrollo personal y social de los estudiantes, y la construcción de una comunidad educativa sólida y unida.

1.2 Clima Organizacional En Las Organizaciones Educativas

En las organizaciones educativas el clima organizacional juega un papel crucial en el desarrollo y el bienestar de todos los miembros de la comunidad escolar: estudiantes, docentes, directivos y personal administrativo, debido a que este tiene un impacto directo en la motivación, el rendimiento y la satisfacción general de todos los involucrados. Por ello en este punto abordaremos su origen, definición, sus enfoques, importancia, características y factores.

1.2.1 Origen del clima organizacional

El clima organizacional se existe cuando las personas se vinculan y conviven en distintos contextos, unos más complejos que otros. Estas interacciones, generan distintos comportamientos que afectan al entorno interno como externo de una institución, en nuestro caso, educativa (García, 2009).

La definición de clima organizacional nace desde las teorías de Kurt Lewin en 1951, quien manifiesta que el clima organizacional tiene influencia en el comportamiento de las personas, y que su estudio es importante para entender otros aspectos de la organización (Lewin, 1988).

En los años 60 y 70 del siglo XX, este término fue difundido y estudiado en el campo organizacional a partir de estudios de Litwin y Stringer (1968), quienes entienden el clima organizacional como una agrupación de propiedades del

ambiente de trabajo percibido por los trabajadores, y que influye en su comportamiento y motivación.

Siendo desde el año 2000 hasta la actualidad, la definición de clima organizacional ha sido utilizado e indagado significativamente por psicólogos organizacionales, administradores, psicólogos industriales, investigadores educativos, entre otros. Sin embargo, no se ha llegado a un consenso en su conceptualización ya que este se comprende desde distintos puntos de vista (Hernández et al., 2007).

Así entonces, su conceptualización ha ido evolucionando en tres etapas. La primera, donde las características y factores de una organización es lo que conforma el clima organizacional (Forehand y Von Gilmer, 1964). En la segunda se entiende al clima organizacional como el conjunto de percepciones individuales que tienen los miembros sobre algunos factores propios de la organización (James y Jones, 1974). Por último, en la tercera, el concepto de clima organizacional es entendido como la percepción colectiva que surge a través de la convivencia e interacciones entre los miembros (Schneider y Reichers, 1983).

En estos últimos años es notable el creciente interés por el capital humano en las organizaciones, lo que ha llevado a éstas a trazarse nuevos propósitos, así como darle un equilibrio a los elementos objetivos como los materiales, a los elementos subjetivos como las personas y a los objetivos organizacionales. Esta nueva idea está siendo llamada la filosofía de TEA, Total Environment into Administración, que traducido al español significa Administración Total del Medio Ambiente. El TEA surge a partir del pensamiento de que las personas se identifican con la organización a través del vínculo creado con ella. El objetivo de esta filosofía es mejorar el clima laboral de los colaboradores, con el propósito de que influya positivamente para obtener un desempeño laboral eficiente, aprovechar al máximo su potencial, pero sin descuidar el alcance los objetivos personales de los trabajadores como de los objetivos organizacionales; es decir, que exista un beneficio mutuo.

En el contexto educativo, el clima organizacional empezó a ser abordado por investigadores como Alpino y Draft (1963), quienes realizaron una de las primeras investigaciones importantes sobre el clima escolar. Ellos definieron el clima organizacional dentro de una organización educativa, y cómo este influye en el comportamiento tanto de estudiantes como de profesores.

A lo largo de los años 70 y 80, diversas investigaciones se centraron en cómo un clima organizacional positivo podía mejorar los resultados de los estudiantes e incrementar la satisfacción de los docentes. Autores como Hoy y Miskel (1978) profundizaron en la relación entre el clima escolar y el desempeño de los estudiantes.

Más recientemente, autores como García (2006), Martínez (2012) y Quintero y Sánchez (2018) han explorado cómo el clima organizacional en las instituciones educativas puede ser un determinante clave en la mejora de la calidad educativa. Estos estudios han resaltado la importancia de crear un entorno de trabajo positivo para los docentes, ya que este impacta directamente en su motivación, satisfacción, gestión y en la eficacia del proceso de enseñanza aprendizaje.

Por ello debemos considerar que el factor humano en las organizaciones educativas es muy importante debido a que este tiene implicancia en las relaciones personales, motivación y el ambiente laboral. Es necesario resaltar que una organización solo existe cuando una o más personas se agrupan, interactúan y trabajan con la finalidad de lograr objetivos en común. Por consiguiente, se afirma que en una institución educativa el trabajo en equipo, la existencia de reuniones formales e informales, la proximidad de los directivos, el trato cordial y la existencia de liderazgo, ayudan a generar buenas prácticas laborales para fomentar buenas relaciones personales.

1.2.2 Concepto del clima organizacional de las organizaciones educativas desde sus diferentes enfoques

Las diversas conceptualizaciones que plantean los autores respecto al clima organizacional están estudiadas a partir de tres enfoques:

1.2.2.1 Enfoque a partir de factores individuales:

A partir de los aportes de autores como Maslow (1970), Mahon et al. (2014) y Uribe (2015), el clima organizacional dentro de este enfoque es definido como un conjunto de procesos psicológicos que cada colaborador de una institución educativa posee, estos procesos son tres: (a) la necesidad de interactuar con las demás personas, las cuales selecciona según sus propios criterios, (b) la necesidad de crear un sentimiento de afinidad con la institución educativa y (c) la construcción de sentimientos, ya sean de aspectos positivos o negativos en cuanto a la pertenencia a la organización educativa.

Dicho lo anterior, podemos mencionar que el factor individual abarca los sentimientos y la actitud que tienen los colaboradores frente las características de la organización educativa, ya que cada trabajador interioriza estas características y responde a ellas según las construcciones personales que haya realizado.

Es así como, dentro de la construcción del concepto de clima organizacional, los factores individuales son determinados como algo natural de cada trabajador, es decir, que el comportamiento de cada trabajador será resultado de la percepción que tiene de todos los factores que posee la organización educativa, los cuales consecuentemente, van a influir en su desempeño laboral, como en otros aspectos personales.

En la misma línea, es primordial el estudio de los factores individuales dentro de una organización educativa. Aguado (2012) afirma que, la organización se preocupa por su desarrollo personal de sus trabajadores, esto genera que su desempeño laboral sea más eficiente, cree en ellos un sentir de pertenencia ya que los directivos los involucran en los procesos de gestión educativa, esto influyen directamente en cada uno de los procesos institucionales y en su funcionamiento adecuado. Además, la realización del estudio de estos factores brinda un panorama y guía acerca de los aspectos en que se debe mejorar para que el clima sea percibido lo más positivo posible, debido a que la percepción sobre ello ayudará a que la organización educativa y sus integrantes crezcan.

Es decir, en este enfoque se analiza a los actores educativos y su comportamiento subjetivo. En tal sentido, el clima organizacional es entendido como un atributo o cualidad natural de la persona, por lo que aquí se considera el comportamiento de cada individuo, sus percepciones, su sentir y opiniones que surgen y se construyen a partir del clima que le propicia la institución educativa.

1.2.2.2 Enfoque de factores grupales:

A partir de los aportes de autores como Brunet (1997), Gupta (2016) y Owens et al. (2016), el clima organizacional desde este enfoque se comprende como la percepción grupal y compartida de las situaciones internas del grupo dentro de una institución educativa, en el que la convivencia y las relaciones personales se convierten en una fuente de satisfacción laboral permanente y sobre todo de

ayuda al desarrollo personal, ya que se aprende a respetar las diferencias, a colaborar y ser tolerante entre los miembros del grupo.

Como producto de estas situaciones internas nace un clima saludable que ayuda a reducir las acciones agresivas entre los miembros de la organización educativa, y si llega a ocurrir algún conflicto, debe generar reflexión y aprendizaje. Las situaciones internas positivas ayudan a crecer a la organización educativa, así como a los miembros que lo integran.

Podemos decir que la medición del clima en una organización educativa, según los factores grupales, debe realizarse a partir de la percepción de los procesos de interacción de sus miembros. Esta medición se convierte primordial para alcanzar los objetivos institucionales, que serán posibles si docentes y directivos unen fuerzas y trabajan colaborativamente, es decir, que estos factores grupales sean positivos, para que los trabajos colaborativos generen los resultados esperados.

1.2.2.3 Enfoque a partir de factores organizacionales:

En cuanto a los factores organizacionales, Choi y Lee (2017) & Li y Zhang (2019) consideran que cada organización educativa es diferente a otra, debido a que cada cual cuenta con características y atributos objetivos muy diferentes y a veces únicos, pero que, en cada una de ellas, el clima organizacional impacta y al mismo tiempo incide en la conducta de sus miembros, dando como efecto el bajo o alto desarrollo de la institución educativa. A partir de este enfoque podemos identificar factores que componen el clima organizacional como el control de calidad, orientación a los resultados, acciones de control, la comunicación, el organigrama y la transmisión de la cultura organizacional.

Dicho lo anterior, se entiende al clima organizacional como la percepción que construyen los miembros de la organización educativa a partir de las prácticas, políticas y características laborales de la propia institución.

Por ello, para el análisis y medición del clima organizacional dentro de este enfoque, debemos centrarnos en aquellas dificultades y oportunidades que existen en el sistema de la organización educativa, y que provocan cambios notables en el comportamiento de los que integran la organización educativa.

Habiendo abordado el concepto de clima organizacional a partir de tres enfoques, podemos caracterizarlos y diferenciarlos entre ellos (Gráfico 1).

Gráfico 1. Comparación de los conceptos de clima organizacional desde los enfoques individuales, grupales y organizacionales.

Enfoque individual	Enfoque grupal	Enfoque organizacional
Es comprendida como la percepción individual que posee cada uno de los docentes acerca de las características que posee la organización educativa. Este enfoque prioriza a factores como: la satisfacción laboral, orgullo de pertenecía, etc.	Es comprendida como la percepción grupal que poseen un grupo de docentes acerca de las características y atributos que posee la organización educativa. En este enfoque se prioriza factores como: las relaciones personales, trabajo en equipo, etc.	Es comprendida como la percepción conjunta de todos los docentes sobre docentes acerca de las características y atributos propios de la organización educativa Aquí se atribuye a factores como: la administración, el sueldo, el organigrama, etc.

Elaboración propia

A través de ello se afirma que, es necesario ver el clima organizacional desde todas las perspectivas, ya que esto brinda una serie de beneficios. Es decir, es necesario que el clima organizacional sea estudiado de forma integral, que no solo se analicen desde enfoques individuales, sino también los organizacionales y grupales (Ruiz, 2017).

A partir de ello podemos determinar que cada enfoque es indispensable dentro de la conceptualización de clima organizacional. Por ello, muchos autores han realizado una mixtura de estos enfoques al momento de conceptualizar clima organizacional y aquí presentamos algunos de ellos:

González-Romí y Hernández (2016) explican que el clima organizacional es el grupo de percepciones que una o varias personas poseen acerca de los aspectos claves que posee la organización educativa, así como la opinión que se forma de la misma en términos de autonomía, cordialidad, apoyo, estructura, recompensas, consideración y apertura. Además, identifica importantes factores del clima organizacional que impactan en el desempeño laboral y satisfacción, como la independencia dentro del trabajo, el salario, el tipo de supervisión que se realiza, la estructura organizacional, acciones de apoyo y colaboración que se brinda y el contar con un ambiente abierto.

Colquitt et al. (2015) señalan que el clima organizacional es un término integrado y construido a través de las percepciones que tienen los miembros de una organización educativa en cuanto a factores como políticas, cultura, tecnología, toma de decisiones, administración organizacional, práctica y procesos. También, menciona que estos factores se reflejan en el comportamiento de los miembros de la institución.

Camps y Luna-Arocas (2014) afirman que el clima organizacional consiste en un conjunto de percepciones colectivas y global de los colaboradores de la organización educativa, que se construye a partir de factores grupales y organizacionales, los cuales repercuten en las actitudes y comportamiento de los trabajadores, afectando el rendimiento organizacional. Además, asevera que esta conceptualización implica una suma de percepciones compartidas que surgen de los trabajadores en conexión con la política, la convivencia, las relaciones personales y los procedimientos organizacionales.

García (2009) puntualiza que el clima se entiende como percepción personal o grupal que tienen los miembros de la organización educativa sobre factores como la autonomía en el trabajo, la estructura organizacional, la consideración, la apertura, la cordialidad, y demás.

Friedrich et al. (2016) precisan más bien que el clima organizacional describe el ambiente psicológico dentro de la organización educativa y como este influye en la percepción de sus entornos y comportamientos. Además, afirman que estas percepciones surgen a partir de los factores psicológicos y organizacionales como de su propio sentir. También, señalan que los atributos y características que posee cada organización educativa influyen en la construcción de la percepción de los colaboradores acerca del clima organizacional. Es decir, los factores psicológicos, así como organizacionales, son causas de los cambios que surgen en el actuar de cada trabajador de la organización.

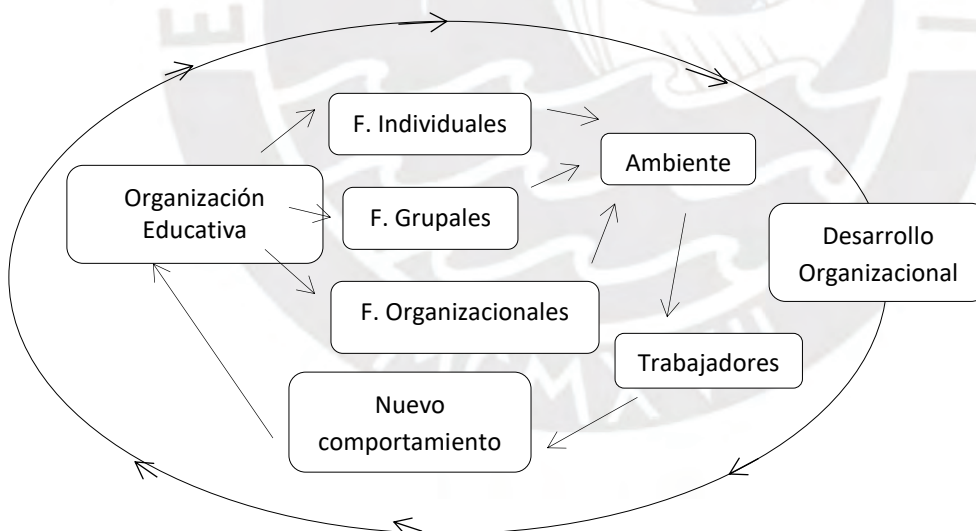
Uribe (2015) plantea que el clima organizacional es el fenómeno entre los elementos motivacionales y los elementos organizacionales, los cuales inciden en el comportamiento de los integrantes de la organización educativa y, por ende, estos causan efectos en el logro de objetivos, rotación y satisfacción laboral.

Köse (2016) por su parte, comenta que la estructura organizacional, las buenas relaciones entre los trabajadores, y la satisfacción laboral de una escuela definen un clima organizacional saludable, debido a que inciden positivamente en

la conducta de los docentes, haciéndolos más eficientes y eficaces en su labor diaria. Además, señala que el buen desempeño laboral de los docentes es uno de los factores primordiales para promover aprendizajes efectivos, y con ello una educación de calidad.

A nuestro entender, el clima en una organización educativa se entiende como la percepción multidimensional que construyen los colaboradores de la organización, lo cual implica considerar tres tipos de factores en simultáneo: (a) los individuales, que abarca las opiniones personales, valores y satisfacción personal; (b) los grupales, que abarca las relaciones personales, el compartir, las amistades y la colaboración; y (c) los organizacionales, que implica el control de calidad, orientación a los resultados, acciones de control, la comunicación, la estructura y la transmisión de la política organizacional. Asimismo, estos factores inciden en el comportamiento desempeño de los miembros de la organización de una forma directa, positiva o negativa, e influyen en su desempeño laboral, creatividad y productividad, lo que después definirá el desarrollo de la organización (Figura 1).

Figura 2. El clima organizacional y su incidencia en la institución



Elaboración propia

1.2.3 Importancia del clima organizacional

En cuanto a la importancia del clima organizacional de una institución educativa, García (2009) señala que investigar sobre el clima organizacional es importante debido a que ayuda a conocer la opinión o percepción que tienen los

miembros frente a todos los factores que conforman la institución educativa, las relaciones personales entre los miembros, las estrategias de supervisión, el liderazgo, las normativas y políticas, la comunicación, entre otros. Asimismo, expresa que el estudio del clima ayuda a describir al detalle las condiciones en que los trabajadores laboran a diario y cómo las estaban percibiendo. Igualmente, asevera que el estudio y análisis del clima en una organización educativa es de suma importancia, ya que permite describir con precisión cada factor y determinar su aporte para que el ambiente fuera lo más saludable posible, ayudando con ello a lograr los objetivos organizacionales y el crecimiento buscado.

Chirinos et al. (2018) manifiestan que una organización educativa en búsqueda de mejora y crecimiento debe brindar un clima organizacional favorable, porque incide en el desempeño laboral de los docentes de forma directa. También, precisan que el clima organizacional es clave para el desarrollo de una organización educativa, resultando sugerible su estudio en cada organización, ya que se puede detectar deficiencias y evitar la toma de decisiones infructuosas y cambios innecesarios.

Para Eran (2015) la organización debe promover acciones dentro de la gestión que ayuden a identificar sus debilidades y fortalezas, para que logre sus objetivos trazados. Es indispensable identificar en qué tipo de ambiente conviven los miembros de la organización educativa, sobre todo describir como conviven los docentes y el clima organizacional que les rodea, ya que este incide altamente en su desempeño laboral (Bustanza, 2021). Desempeño que es clave para que el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes sea una práctica exitosa y con resultados favorables.

El objetivo primordial de la escuela de ahora es brindar una educación de calidad, la cual cubra las expectativas y necesidades actuales (Díez et al., 2018). Pero para cumplir con los retos globales de la actualidad, las organizaciones educativas no solo debían contar con profesionales de excelencia o estudiantes más responsables, sino con un clima organizacional favorable, ya que ello influía en el comportamiento y rendimiento laboral de todos los miembros de la institución (Andrade, 2021).

Por ello es necesario la observación detallada de todos aquellos elementos que inciden directamente en el desarrollo de la organización, como el clima organizacional, una de las variables que más incide en el desempeño laboral de los

trabajadores. Como afirma Okapi (2018), los trabajadores se sienten más satisfechos y se desarrollan más cuando el clima de la organización es saludable. Pero, es necesario reconocer que la escuela no solo es importante y valiosa por la estructura que posee o aquellos objetivos que se traza, sino también por los valores que rigen a la dirección, plana docente y los estudiantes, debido a que el comportamiento y el sentir de los miembros de la organización, van a caracterizar el clima de la misma.

Por consiguiente, el clima organizacional es un factor determinante para lograr el éxito de cualquier organización educativa. Un clima positivo fomenta el bienestar de los docentes y directivos, impulsa la eficacia, eficiencia y reduce los conflictos, mientras que un clima negativo puede ser perjudicial para la organización. Por lo tanto, es esencial que los líderes y gestores dediquen tiempo y recursos para crear y mantener un clima organizacional saludable.

1.2.4 Tipos de clima organizacional

En cuanto a los tipos de clima organizacional, en la actualidad hay diferentes concepciones y posturas, a pesar de que muchos autores compartan los mismos enfoques en cuanto a la variable. Podemos entender que esto se debe a la relación entre los elementos, factores, integrantes, entornos, entre otros, los cuales dan origen a diversos tipos de clima organizacional. Es por ello que el capital humano de cada organización educativa es lo más importante, ya que permite plantear objetivos, crear estrategias, innovar y realizar diversas actividades para que la organización se desarrolle y logre el éxito. Es decir, del capital humano depende mucho el fracaso o el éxito de cada organización educativa y que esta permanezca en el tiempo (Rojas et al., 2017).

A partir de lo expuesto, es necesario mantener un clima organizacional saludable dentro de las organizaciones educativas en el cual los miembros puedan realizar sus funciones de forma adecuada, compartan y apoyen al logro de los objetivos organizacionales, pero también, que desarrollen sus objetivos personales; esto es necesario para que como miembros de la organización se desempeñen de forma efectiva y eficiente, aumentando significativamente el nivel de logro de objetivos de la organización.

Por ello, para lograr un clima organizacional saludable es importante saber sobre el tipo de clima instalado y sus características.

A continuación, se presenta la clasificación del clima organizacional en dos grandes grupos: según las unidades internas y según las perspectivas generalizadas.

1.2.4.1 Clasificación del clima organizacional según las unidades internas:

Esta clasificación tiene en cuenta las unidades internas que existe en cada organización educativa, dando a entender que al interior de las mismas pueden existir distintos tipos de clima, ya que no será el mismo clima percibido personalmente, al clima que se percibe en grupo o de forma general. Alcover et al. (2011) han clasificado al clima organizacional en tres tipos:

Clima de tipo psicológico. Está ubicado en un nivel individual, debido a que comprende la percepción particular de cada miembro de una organización educativa; es de origen psicológico y de carácter abstracto. Es decir, cada docente y colaborador construye su percepción acerca del clima organizacional en el que convive. Concordando con esa idea, Shockley-Zalabak et al. (2015), afirman que el tipo de clima psicológico surge a partir de las percepciones de aspectos como incentivos, procesos, apoyo y otros. Además, afirman que, las percepciones que cada trabajador construye no son iguales, pues cada uno construye su propio concepto según las necesidades que posee, y por ello se considera único.

Este clima psicológico no se diferencia mucho de un estilo cognitivo, entendido como la forma en que cada individuo construye conceptualmente su entorno. Diversos autores afirman que el estilo cognitivo es el concepto que se da para poder entender la relación existente entre estímulo y respuesta. No obstante, muchos psicólogos explican que la estructura se encuentra encima de lo que contiene el pensamiento; es decir, este tipo de clima organizacional se relaciona con cada trabajador de manera personal, cada uno construye un nuevo concepto del clima que percibe dentro de una organización educativa, a partir de la estructura mental que ya trae consigo.

Clima de tipo agregado. Este tipo de clima es entendido como aquel concepto que construye un grupo de trabajadores que pertenece a alguna determinada área de la organización educativa, por ejemplo, la percepción conjunta de los trabajadores del nivel primaria sobre el clima organizacional. González-Romá y Hernández (2016) mencionan que esta concepción conjunta de un grupo no necesita ser coordinada, ni impuesta, pero sí contar con un nivel de consenso. Por

ello, se puede afirmar que este tipo de clima se percibe solo en grupos formales constituidos por la organización educativa. El estudio de estas percepciones consensuadas que posee cada grupo ayuda a identificar las diferencias y similitudes que existen entre ellas, con la finalidad de que esta descripción genere reflexión, aprendizaje, implementación del liderazgo y de nuevas estrategias para que cada grupo funcione de modo efectivo.

Clima de tipo colectivo. Este tipo de clima es comprendido como la percepción conjunta y generalizada que tienen los miembros en cuanto a los factores individuales, grupales y organizacionales que componen la institución educativa. Esto es lo más opuesto al clima agregado debido a que no surge de un grupo formal, sino de la percepción generalizada, construida por todos los miembros de la institución, así sean de distintas áreas. Este tipo de clima incide en la conducta de cada uno de los miembros y repercute en el desempeño laboral particular.

Alcover et al. (2011) describen cuatro aspectos primordiales que conforman este tipo de clima:

Sistema de remuneraciones. Este es un aspecto que está considerado como uno de los mayores incentivos que tienen los miembros de la organización educativa, debido a que cada individuo que realice así sea una mínima función, merece una retribución. Acorde a ello Chiavenato (2011) menciona que cada integrante desarrolla una función, por ende, invierte esfuerzo, trabajo, conocimientos y demás, por lo que debe ser retribuido para generar motivación y mayor eficiencia y eficacia.

Comunicación. Consiste en la percepción sobre el tipo de comunicación que existe en la organización educativa, así como en el nivel de escucha. Este es uno de los aspectos más importantes para realizar adecuadas interacciones o relaciones humanas.

Relaciones interpersonales. Es la percepción que tienen los trabajadores de una organización educativa en cuanto a la interacción o relación que se va formando entre ellos mismos. Esta percepción no solo es entre compañeros de un mismo grupo o área de trabajo, también implica la relación entre jefes y subordinados, la cual es considerada como muy importante debido a que puede influir en el compromiso laboral, rendimiento y la satisfacción laboral (Chiaburu y Harrison, 2018).

Toma de decisiones. Este aspecto está definido por la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a las decisiones que se toma dentro de una organización educativa, y en qué medida se considera a cada uno de ellos dentro de estas decisiones. Si bien es cierto, la toma de decisiones es una de las funciones más complicadas que en su mayoría es realizada por los líderes o directivos, esta es mirada con mucha cautela, debido a que este factor ayuda a determinar el nivel de consideración que tiene la organización con sus trabajadores en cada decisión.

1.2.4.2 Clima organizacional según la perspectiva generalizada

En esta segunda postura se da a conocer la clasificación del clima organizacional según la percepción generalizada que tienen los miembros sobre las características o atributos institucionales. Brunet (2010) clasifica al clima organizacional en tres tipos:

Clima organizacional de tipo autoritario. Este clima está caracterizado por la falta de confianza que tienen los directivos en sus subordinados. La comunicación es de forma vertical, ya que solo se suele dar indicaciones específicas que deben ser cumplidas al pie de la letra, creando así un ambiente de miedo, debido a que en organizaciones de este tipo suele haber castigos por incumplimiento, amenazas y una gran escasez de valoración o recompensas por ello. Asimismo, los trabajadores no realizan sus labores de forma libre, sino que siempre están con temor a omitir o saltar alguna indicación dada por los directivos, lo que provoca que se sientan insatisfechos, produciendo que su desempeño sea deficiente y no se cumpla con los objetivos organizacionales. Chiavenato (2009) afirma que en este tipo de clima no existe confianza en los trabajadores, que la toma de decisiones solo la realizan los directivos o líderes y estas decisiones siempre son difundidas de forma descendente y con características de órdenes nuevas a las que todos deben someterse.

Así también, Robbins (2011) señala que este tipo de clima es caracterizado por tener un sistema de control muy estricto realizado por los directivos de la organización educativa. La comunicación no se da de forma libre y horizontal, sino en forma de órdenes específicas y existe también una presión a los trabajadores para que cumplan con su labor.

Los autores mencionados coinciden que este tipo de clima autoritario crea una atmósfera de miedo; además, el trabajador percibe la insatisfacción de sus

necesidades personales, y todo ello hace que este ambiente se perciba tenso, provocando que los objetivos organizacionales no se cumplan como se planea, porque las funciones se realizan por presión u obligación. Los miembros no llegan a sentir pertenencia a la organización, ni tampoco comparten los objetivos institucionales; en su mayoría solo cumplen a medida que pueden con las indicaciones que se les brinda; existe una evidente falta de compromiso con la organización, y están en busca de otras oportunidades para poder migrar. Esto último provoca mucha rotación de personal e inestabilidad dentro de la entidad, retrasos en el desarrollo de la organización educativa y, finalmente, los trabajadores tampoco consideran que sus objetivos personales estén siendo logrados.

Clima organizacional de tipo participativo. Este tipo de clima está caracterizado porque existe un poco de confianza dentro de la organización educativa; si bien es cierto las decisiones se toman dentro del grupo directivo, pero al ser transmitidas permite que los trabajadores también tomen algunas decisiones específicas dentro de sus áreas de trabajo; la comunicación suele ser de forma descendente, también presenta un sistema de castigos y recompensas que se utiliza como incentivo o impulso para el cumplimiento de las funciones. Adicionalmente, Chiavenato (2009) señala que en este tipo de clima existe un pequeño nivel de confianza, lo que permite que los trabajadores tomen ciertas decisiones dentro de los grupos más reducidos; así también, evidencian cierta interacción entre los subordinados y los directivos; la administración existente es muy funcional y el ambiente laboral está caracterizado por el dinamismo.

Sumado a ello, Robbins (2011) menciona que este tipo de clima se caracteriza por tener limitados espacios de participación, un ambiente hostil, un limitado sistema comunicativo y de desarrollo personal de los trabajadores.

Por consiguiente, se puede definir a este tipo de clima como la percepción de un ambiente poco saludable, ya que la falta de un sistema de desarrollo personal, comunicación, confianza y participación, hace que los trabajadores perciban su ambiente de una forma negativa donde solo son motivados a cumplir su labor por la remuneración que reciben, por algunos incentivos o los castigos que les pueden asignar, por ello, el desempeño laboral de los trabajadores es deficiente.

Clima organizacional de tipo consultivo. Este clima está caracterizado por un ambiente de confianza, las decisiones son tomadas a nivel general, tanto por los directivos como por los colaboradores; se utiliza métodos de recompensa y castigos

de forma ocasional, así también, existe interacción entre los directivos y los subordinados y es importante para la organización educativa satisfacer las necesidades de los trabajadores, por lo que se preocupan por el desarrollo del personal. En la misma línea, Robbins (2011) precisa que se caracteriza por ser dinámico y la organización se enfoca en base al logro de los objetivos, existe también un sistema de gratificaciones tanto para los directivos como para los demás miembros, y es utilizado como una especie de motivación para que cada quien desarrolle su función de manera efectiva. Sumado a ello, Brunet (2010) coincide con que en este tipo de clima existe mucha confianza e interacción entre los directivos y subordinados, que los primeros plantean ciertas estrategias de control que es transmitida de forma descendente, y se delega ciertas funciones para que sean desarrolladas con libertad.

1.2.5 Factores del clima organizacional

En el desarrollo del marco conceptual se han venido tratando algunos de estos y se constituyen en las tres subvariables de la variable general Clima organizacional: factores individuales, factores grupales y factores organizacionales. A su vez, cada una contiene un conjunto de aspectos que, a través del instrumento utilizado, permitieron recoger la información necesaria en la presente investigación.

1.2.5.1 Factores individuales

Dentro de los factores individuales describiremos a dos aspectos: trabajo personal y orgullo de pertenencia.

Trabajo personal. La labor de un trabajador dentro de una organización educativa es crucial para el alcanzar el éxito, debido a que su desempeño incide directamente en el logro de los objetivos organizaciones (Kim y Wright, 2017). Por ello es importante la pasión, consideración y la emoción que le impregna cada trabajador al realizar sus actividades, debido a que estos potencian sus competencias y genera innovaciones.

Es decir, es de suma importancia que el trabajador exprese que la labor que desarrolla es trascendente e interesante, que este se sienta con libertad, seguridad de desarrollar sus actividades pedagógicas, que compartan los objetivos organizacionales y que cuente con recursos para ser cada vez más efectivos. Vega et al. (2006) coinciden con lo mencionado anteriormente, pues señalan que es de suma importancia que el trabajador valore su trabajo y reconozca que su rol es

importante para la organización educativa y se sienta satisfecho con la labor que realiza, debido a que esto ayuda a incrementar la productividad y el desempeño laboral en los trabajadores.

Encontramos que para cada organización educativa es importante el desarrollo del aspecto trabajo personal ya que este brinda muchos beneficios anteriormente mencionados, pero sobre todo incrementa el desempeño laboral, ya que no hay nada mejor para un trabajador que sentirse a gusto con lo que hace.

Orgullo de pertenencia. Este es considerado como el sentimiento del valor que tiene la organización educativa en la vida de cada uno de sus miembros (Fernández, 2008). Es decir, cuán satisfechos se sienten de pertenecer a tal organización, esto es posible si los trabajadores se sienten apoyados, valorados, conviven en un ambiente saludable, existe una buena comunicación y son autónomos.

Por naturaleza los seres humanos tienden a la necesidad de pertenecer a una comunidad, por ello, es importante que las organizaciones educativas desarrollen este aspecto, debido a que, si este sentimiento de conexión entre la organización y el trabajador es positivo, brindará muchas ventajas, por ejemplo, hacer que los docentes y colaboradores se apropien de los objetivos organizacionales, adopten sus valores y sientan una gran responsabilidad de cumplir con su trabajo.

1.2.5.2 Factores grupales

Dentro de los factores grupales, se describe a un solo aspecto: Trabajo en equipo y relaciones con sus compañeros.

Trabajo en equipo y relaciones con sus compañeros. Es comprendido como la interacción entre dos o más trabajadores que unen fuerzas para lograr un objetivo (Martín, 2001). Dentro de las actividades que realizan en equipo, los trabajadores se relacionan, se conocen, se comunican, reflexionan y aprenden. Por ello, las organizaciones educativas deben contar con la capacidad de generar el trabajo en grupo y que los trabajadores entiendan que todas las partes ganan si el equipo se mantiene unido, además, el logro de los objetivos organizacionales también es el logro del equipo.

Dentro del trabajo en equipo se dan las relaciones personales, las cuales son de mucho valor, debido a que para lograr un objetivo se necesita que los

trabajadores puedan conversar, interactuar y colaborar de forma saludable. Por ello, es necesario promover dentro de la organización educativa las relaciones saludables entre subordinados y con los directivos. Las relaciones personales entre subordinados y directivos generan apoyo mutuo, confianza y un espíritu de cooperación para lograr los objetivos, propiciando un clima que incida en la satisfacción laboral (Friedrich et al., 2016).

Por ello, el trabajo en equipo es indispensable dentro de las organizaciones educativas ya que solo aunando fuerzas se puede lograr los objetivos, pero también debemos ser conscientes que, dentro de los equipos de trabajo y en toda la organización educativa, se debe promover las relaciones interpersonales para generar un ambiente propicio, en donde cada trabajador se sienta a gusto al cumplir su función.

1.2.5.3 Factores organizacionales

Dentro de los factores organizacionales se describen siete aspectos: supervisión, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo y promoción y carrera.

Supervisión. Es un elemento clave para asegurar el buen funcionamiento de los procesos internos, el cumplimiento de los objetivos. Litwin y Stringer (1968) definen a la supervisión como la percepción que tienen los docentes acerca de las acciones de seguimiento, control y evaluación que realizan los directivos. Es decir, se refiere a la capacidad que tienen los directivos al momento de cumplir sus funciones. Asimismo, García et al. (2002) afirman que la supervisión es muy importante dentro de las instituciones educativas, debido a que está ligada a la calidad educativa que se puede brindar.

La supervisión no recae en el control estricto y severo de las funciones del docente, sino en la capacidad que tienen los directivos para poder guiarlos, motivarlos, transmitirles reconocimiento, respeto, confianza para aprender y desaprender en la perspectiva de la mejora continua.

Administración. En términos generales, la administración se refiere al proceso de coordinar personas, tareas y recursos de manera eficiente y efectiva dentro de una organización educativa. Es la base que sostiene el funcionamiento de una organización educativa, asegurando que las actividades se realicen de manera coherente y alineada con la visión estratégica de la organización.

Chiavenato (2011) afirma que esta es entendida como el manejo racional de todas las acciones que se realiza en una organización educativa. Es decir, que cada acción o toma de decisión que realice la dirección, debe ser pensada y evaluada según las incidencias que esta puede traer, no solo a la organización sino también a los trabajadores; en tanto la administración influye en muchos aspectos dentro de una organización, como en la motivación, generación de compromisos y entusiasmo (Valenzuela, 2004). Por ello, se afirma que la función de los directivos es importante, pues son quienes administran las organizaciones educativas, toman decisiones, promueven valores, motivan, guían y generan un ambiente saludable.

Sumado a ello, Noe et al. (2017) también enfatizan que la administración eficaz es un factor clave para el logro de los objetivos en las organizaciones educativas, debido a que facilita la comunicación y la implementación de políticas. A nuestro entender, la administración es uno de los aspectos importantes de la organización y debe estar a cargo de personas que cuenten con capacidades para gestionar correctamente los procesos e impulsar el logro de las metas previstas.

Comunicación. Consiste en un proceso de emisión y recepción efectiva de mensajes que se dan entre todos los trabajadores de una organización educativa. Consideramos que este proceso es de suma importancia para la organización, ya que, en ciertos casos, por dificultades en la comunicación se puede generar malestar en el ambiente institucional. En esto coinciden Shockley-Zalabak et al., (2015), quienes señalan que muchos conflictos dentro de una organización son el resultado de una comunicación inadecuada, lo que lleva a malentendidos y a la disminución de la colaboración entre los integrantes de la organización.

Dentro de organizaciones, a veces se suele indicar que los docentes no cuentan con un espíritu de apertura, pero no nos fijamos en que quizás la comunicación o los canales que se emplean no son los más adecuados. De ahí que sea importante que la organización educativa cuente con mecanismos de información fluidos a todo nivel (Valenzuela, 2004). Es por ello que la realización de un diagnóstico sobre el estado de la comunicación en la institución es muy importante, pues solo así será posible conocer si se brinda información precisa, oportuna y si se cubre las necesidades de los docentes y demás miembros de la organización educativa.

Ambiente físico y cultural. En este aspecto se considera al espacio de trabajo, la distribución de aulas y oficinas, la iluminación, la temperatura, el

mobiliario, el acceso a recursos tecnológicos, y la ergonomía. Un entorno físico adecuado no solo contribuye al desempeño laboral, sino también al bienestar general de los trabajadores, influyendo directamente en su motivación, salud y eficiencia.

Galarsi y Marrau (2007) mencionan que el estado del ambiente físico de una organización educativa es uno de los aspectos que influye mucho en el sentir de los trabajadores, ya que ellos opinan sobre el apoyo y soporte al quehacer diario que les brinda el espacio físico, mobiliario, materiales y condiciones con el que cuentan. Por ello, debe haber un equilibrio entre las exigencias y condiciones laborales en una organización educativa; a nuestro entender antes de exigir productividad y desempeño a los docentes, se debe evaluar si cuentan con las condiciones adecuadas para cumplir sus funciones, ya que uno de los aspectos que influye en el desempeño de los docentes es el ambiente físico que la organización les brinda.

En cuanto a la cultura en una organización educativa, Cameron y Quinn (2011) la definen como el conjunto de valores, políticas, normas, ideologías que forman la identidad organizacional y que es compartida por todos los trabajadores porque orienta el accionar de la labor diaria. Consideramos que la cultura es un aspecto muy importante en las organizaciones, en tanto aporta al buen funcionamiento institucional, fomenta ideologías positivas dentro de los grupos de trabajo, detecta y soluciona problemas al interior. La cultura es un aspecto indispensable para solucionar problemas en una organización, ya que se pone en práctica los valores, normas, reglas y creencias que posee la organización y de acuerdo a este accionar, va creando su identidad.

Capacitación y desarrollo. Estos son componentes primordiales en la gestión del talento dentro de una organización educativa. Ambos procesos están diseñados para mejorar las habilidades y competencias de los trabajadores, preparándolos para enfrentar desafíos actuales y futuros, y para contribuir al éxito general de la organización educativa. Valenzuela (2004) define a las capacitaciones como una estrategia de formación continua de los trabajadores de las organizaciones, haciendo que estos incrementen sus conocimientos, se actualicen o innoven en su área de trabajo, para aportar al logro de los objetivos organizacionales. Es decir, la implementación de capacitaciones en las organizaciones educativas, en realidad es una herramienta no solo importante, sino

necesaria. Ayuda a que el desempeño laboral de los trabajadores sea cada vez más eficiente y que ellos se sientan cómodos ante muchos cambios, nuevos conocimientos y avances tecnológicos. Así también, estén preparados para responder a las necesidades actuales del entorno. Además, el incremento de capacitaciones a los trabajadores de una organización educativa ayuda a mejorar la satisfacción laboral (Martín, 2001). Esto debido a que si un trabajador está en constante capacitación se siente desarrollado profesionalmente, además se siente apoyado e importante dentro de su organización, lo cual ayuda a incrementar su satisfacción y desempeño laboral.

Promoción y carrera. Estos son aspectos críticos en la gestión del talento dentro de una organización educativa. Estos procesos no solo afectan la motivación y la satisfacción de los empleados, sino que también influyen en la capacidad de la organización para atraer y retener talento valioso. Ariza et al. (2004) afirman que las organizaciones estructuran un plan de carrera con la finalidad de brindar a los trabajadores una ruta para que ellos puedan desarrollarse profesionalmente dentro de la organización. Por ello, es necesario que cada institución cuente con espacios de capacitación general y de desarrollo personal, donde los trabajadores desarrollen competencias y habilidades, adquieran conocimientos, ganen años de experiencia para que prosperen laboralmente.

El que un trabajador haga carrera se convierte en un beneficio para la organización, ya que esto no solo genera desarrollo profesional personal, sino que también genera equipos más comprometidos, estables y con un adecuado desempeño laboral. Es decir, si una organización cuenta con un plan de carrera, contará con trabajadores capacitados para cada área, motivados y se evitará la rotación constante de personal, logrando una ser una organización sólida y competente.

Así también, Colquitt et al. (2015) mencionan que la promoción o ascenso en una organización educativa es considerada como la reubicación de un trabajador para asignarle un mayor cargo del que ya tiene; este proceso es un ente motivador para los colaboradores. La promoción de un trabajador en una organización incentiva a que estos se capaciten cada vez más ya que, al brindarle más funciones, siente la necesidad de desarrollar nuevas competencias para cumplir con sus nuevos requerimientos eficientemente.

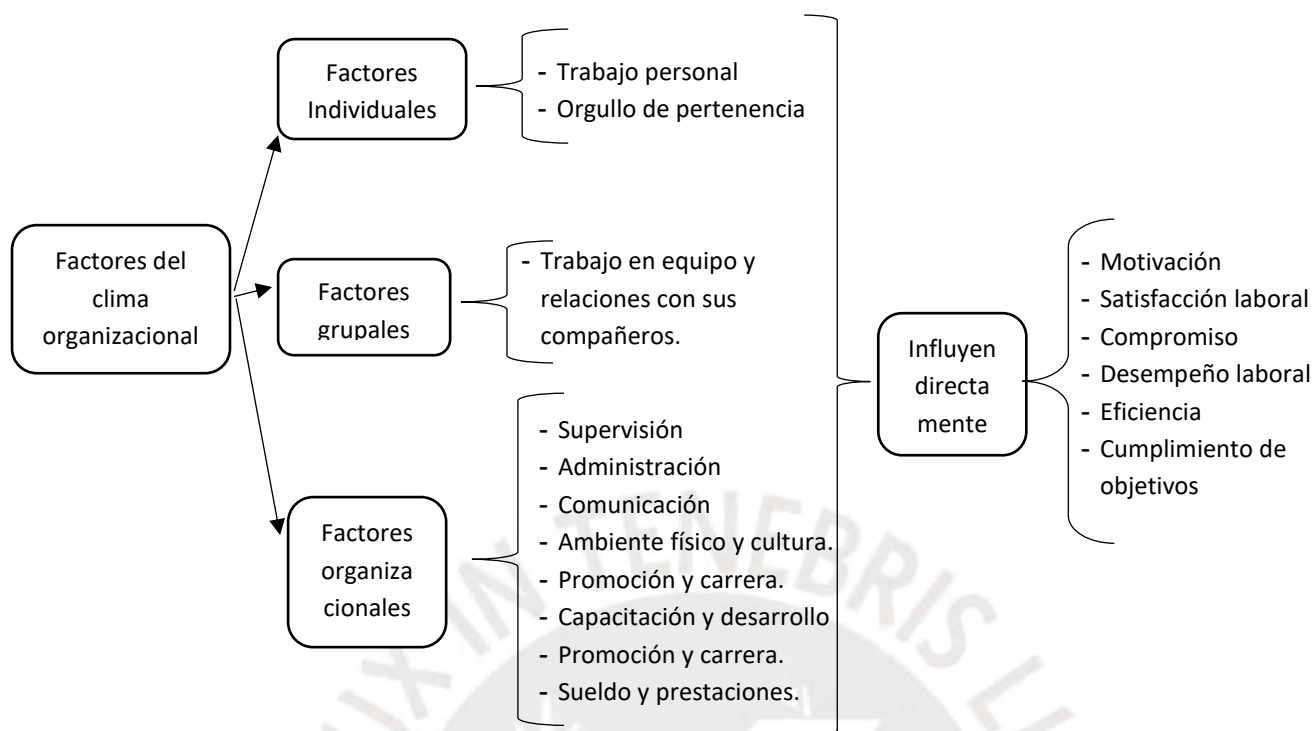
Por ello, es importante que las organizaciones educativas ofrezcan ascensos a sus trabajadores, debido a que aumenta la satisfacción laboral, pues se sienten que se están desarrollando profesionalmente, evitando así sentimientos de frustración y preocupación.

Sueldo y prestaciones. Son elementos fundamentales en la gestión de recursos humanos que influyen en la atracción, retención y motivación de los trabajadores dentro de una organización educativa. Valenzuela (2004) los define como una remuneración de la labor que realizan los trabajadores de una organización educativa, la cual debe ser justa y equilibrada con labor que se les encomienda. El sueldo en una organización es un aspecto que influye en el desempeño de los trabajadores, debido a que ellos consideran a este sueldo como el valor que le da la organización a la labor que desempeñan.

Es necesario que una organización educativa busque renegociar la mejora de sueldos y prestaciones, pues son un ente motivador para el desempeño laboral de los trabajadores (Varela, 2006). Para cada trabajador es importante que su labor sea remunerada de forma justa y que le permita cubrir sus necesidades. Además, es importante que las organizaciones brinden adecuadas prestaciones, como en el caso de un buen seguro de salud, para generar bienestar, seguridad y motivación en cada uno de los trabajadores.

Finalmente, después de haber revisado y descrito ampliamente los tres factores del clima organizacional y los diversos aspectos que componen a estos, podemos concluir que es crucial entender el concepto de cada uno de estos factores para entender una organización. Además, que después del análisis de todas las concepciones dadas, concluimos que, estos factores influyen en la motivación, satisfacción laboral, desempeño, generación de compromisos, eficiencia y el cumplimiento de objetivos (Figura 2).

Figura 2. Factores del clima organizacional y su incidencia



Elaboración propia.

1.2.6 Características del clima organizacional

Por su parte, Länsisalmi et al. (2000) indicaron que las características del clima organizacional implicaban los aspectos siguientes:

- Es una definición global que indica el tipo de ambiente de la organización.
- Representa un concepto que posee varias dimensiones y está influido por los elementos que tiene la organización tanto objetiva como subjetivamente.
- Las propiedades y características que posee el ser humano son cambiantes y con todo ello conceptualiza el clima organizacional, considerándose el liderazgo como uno de los elementos más importantes.
- Influye en la conformación de la personalidad de la organización.
- Tiene repercusión en el logro de productos educativos como la calidad de educación, satisfacción laboral, el desarrollo organizacional, entre otros.
- El estudio al respecto debe ser realizado mediante la recolección de percepciones que tienen cada uno de los miembros de la organización.
- Los liderazgos posibilitan su estudio, diagnóstico y perfeccionamiento.

Por otra parte, Olaz (2009) menciona que existen cinco características del clima organizacional, estas conformado por un conjunto de variables de diferente

naturaleza, las cuales afectan de forma distinta a todos aquellos que forman parte de la organización:

- Transmite una imagen de permanencia durante el tiempo debido a la agrupación o cúmulo de las fuerzas culturales que existe en la organización educativa y si se requiere modificar esta imagen se necesitará aplicar mucho esfuerzo.
- Está limitado por dos dimensiones: la interna, conformada por la propia organización, y la externa, conformada por todo aquello con lo que se relaciona la organización educativa. Por ejemplo, los padres de familia, tutores, apoderados.
- Está delimitado por el comportamiento, las cualidades, la capacidad, las expectativas y las realidades culturales y económicas de la organización educativa.
- Es un factor externo que rodea a cada trabajador, pero este incide en la conducta de cada uno de ellos y finalmente, esta conducta caracteriza el clima de toda la organización educativa.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1 Diseño Metodológico

2.1.1 Información sobre la organización

La institución educativa escenario de investigación fue creada el 16 de septiembre de 1940, mediante decreto supremo firmado por el presidente Manuel Prado y por su ministro de educación Pedro Oliveira, que luego gracias a la donación de unas hectáreas por unos hacendados el 20 de febrero de 1945, fue nombrada “Gran Unidad” por la Ley N°12810. En 1979 fue denominada por su nombre actual, aunque fue renombrada como “Institución Emblemática” durante el segundo mandato de Alan García Pérez, quien clasificó a 20 instituciones de la región Lima por su larga trayectoria, para remodelar e implementar su infraestructura. La institución de Educación Básica Regular, ubicada en el distrito de La Victoria, atiende a los niveles de inicial, primaria, y secundaria. Cuenta con

153 docentes, un director, cinco subdirectores, 25 trabajadores de limpieza, un bibliotecario, nueve trabajadores administrativos y siete trabajadores de seguridad.

La institución educativa tiene entre sus instalaciones un estadio de fútbol, piscina olímpica, tres centros de cómputo y laboratorio. Además de talleres como carpintería, costura, electrónica y cerrajería, mediante los cuales fomenta actividades laborales en los estudiantes y con ello activa nuevos aprendizajes técnico productivos que aportan a mejorar la situación económica de los mismos.

2.1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo es el clima organizacional según la percepción de los docentes nombrados de una institución educativa emblemática de la UGEL 03 del distrito de La Victoria - Lima?

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

Caracterizar el clima organizacional según la percepción de los docentes nombrados por nivel en que laboran, de una institución educativa emblemática de la UGEL 03 del distrito de La Victoria – Lima 2024.

2.2.2 Objetivos específicos

Identificar los factores individuales del clima organizacional, según la percepción de los docentes nombrados, por nivel educativo en que laboran.

Identificar los factores grupales del clima organizacional, según la percepción de los docentes nombrados, por nivel educativo en que laboran.

Identificar los factores organizacionales del clima organizacional, según la percepción de los docentes nombrados, por nivel educativo en que laboran.

2.3 Variable Estudiada

El estudio fue organizado para caracterizar la variable general que es el clima organizacional de una institución educativa y se ha considerado tres subvariables: factores individuales, factores grupales y factores organizacionales. Además, cada una de estas subvariables describen diez aspectos en su totalidad.

Presentamos la variables, subvariables, aspectos e indicadores correspondientes (Tabla 1).

Tabla 1. Variable, subvariables, aspectos e indicadores del estudio

Variable	Subvariables	Aspectos	Indicadores
Clima organizacional	Factores individuales	Trabajo personal	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos claros - Trabajo interesante - Trabajo estable - Libertad en el trabajo - Trabajo trascendente - Competente en el trabajo - Eficiencia en factores externos - Productividad
		Orgullo de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen institucional - Servicio de calidad - Misión - Conflictos internos - Apoyo familiar - Valores institucionales - Compromiso con los objetivos - Orgullo de trabajar en esta institución
	Factores grupales	Trabajo en equipo y relación con sus compañeros	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación entre áreas - Ayuda mutua - Metas compartidas - Estrategias de trabajo en equipo - Espíritu cooperativo - Cordialidad y respeto - Amistad - Relaciones interpersonales favorables
	Factores organizacionales	Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza de supervisores - Orientaciones en el trabajo - Valoración del trabajo - Crítica constructiva - Apreciación del trabajo - Respeto de superiores - Asignación de tareas - Preparación de superiores
		Administración	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación estratégica - Perfil y funciones - Procedimientos claros y definiciones - Normas apropiadas - Superación y responsabilidad - Criterios de evaluación concretos - Evaluación precisa del desempeño
		Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema administrativo favorable - Comunicación clara - Comunicación de los superiores - La información oportuna - Calidad de información - Órdenes congruentes

			<ul style="list-style-type: none"> - Expresiones de ideas - Comunicación informal discreta - Comunicación eficiente
Ambiente cultural	físico	y	<ul style="list-style-type: none"> - Espacios limpios - Equipo moderado - Condiciones de trabajo - Protecciones apropiadas - No existe discriminación - Abuso de poder - Quejas de acoso sexual - Ambiente, valores culturales.
Capacitación desarrollo		y	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación congruente - Apreciación de intereses - Cursos de capacitación - Capacitación de vanguardia - Capacitación requerida - Desarrollo integral - Recursos suficientes - Calidad de capacitación
Promoción y carrera			<ul style="list-style-type: none"> - Políticas claras de promoción - Oportunidades de promoción - Promoción justa y equitativa - Preparación para ascender - Ascensos significativos - Consideración - Futuro halagüeño - Sistema de promoción institucional
Sueldos prestaciones		y	<ul style="list-style-type: none"> - Sueldo suficiente - Salarios competitivos - Sueldo equitativo - Sueldos superiores al de la ley - Incrementos salariales - Incentivos económicos - Presentaciones de utilidades - Sueldos y prestaciones que motiva

Elaboración propia

2.4 Metodología Utilizada

En primer término, para responder al problema de investigación y alcanzar los objetivos planteados, el estudio se realiza desde un enfoque cuantitativo. En ese sentido, se orienta a recolectar información cuantificable y analizarlos para obtener resultados objetivos y generalizables. Creswell (2014) sustenta que la investigación con un enfoque cuantitativo permite analizar la realidad de manera precisa y replicable, siendo de suma importancia en disciplinas como la educación, la psicología y las ciencias sociales.

Adicional a ello, el enfoque cuantitativo en educación es crucial porque permite analizar de manera objetiva aspectos clave del proceso educativo y la organización en conjunto, facilitando la toma de decisiones basadas en datos

precisos. Creswell y Creswell (2017) afirman que este enfoque es útil para estudiar fenómenos educativos a gran escala y generalizar los hallazgos a poblaciones más amplias, lo cual contribuye a mejorar la práctica pedagógica y las políticas educativas. Además, Mertens (2019) resalta que el enfoque cuantitativo es pertinente para el estudio de fenómenos como el clima organizacional, rendimiento académico y evaluación de programas educativos, con la finalidad ajustar estrategias en función de los resultados observados y obtener mejoras continuas.

Algunos autores también destacan que, mediante el enfoque cuantitativo se pueden realizar predicciones sobre el comportamiento de ciertas variables en condiciones controladas, lo cual es útil en campos como la psicología, la educación y las ciencias sociales (Flick, 2018). Además, este enfoque es importante para nuestra investigación porque ofrece objetividad en sus resultados, el cual es esencial para evitar sesgos y establecer conclusiones confiables, ya que se basa en datos empíricos que pueden ser verificados (Babbie, 2021).

Adicionalmente, este enfoque permite la reflexión y explicación para puntualizar, detallar y relatar acontecimientos que suceden en un entorno social, el cual promueve la innovación y la generación de conocimientos (Palella y Martins, 2013). Por ello, este enfoque es primordial en nuestra investigación ya que nos ayudará a realizar un estudio objetivo de clima organizacional y que este sea replicable en otras organizaciones educativas para poder crear estrategias de mejora.

De otro lado, el método de la investigación es de carácter descriptivo, con fin de recabar la mayor cantidad de información sobre las subvariables y aspectos que configuran el clima organizacional. Arias (2012) destaca que el método descriptivo en una investigación permite caracterizar hechos, fenómenos o grupos para establecer su estructura o comportamiento, proporcionando una visión detallada y precisa del objeto de estudio.

Además, este método ayuda a especificar propiedades importantes del fenómeno en estudio, no busca explicar causas, solo “pinta” el fenómeno con los datos obtenidos y de una forma estructurada (Zayas, 2010). Por ello, el método descriptivo es esencial en la investigación sociales porque permite recopilar, describir y analizar información sobre características y comportamientos de individuos o fenómenos en su contexto natural. Este método permite obtener una visión clara y detallada de la situación sin manipular las variables, lo cual es ideal

para comprender fenómenos tal como ocurren y para identificar patrones y tendencias (Best y Kahn, 2016).

Así también, se considera que el investigador debe conocer bien el objeto de estudio para establecer preguntas específicas, seleccionar variables y definir grupos, lo que facilita un análisis detallado y claro del fenómeno (Campos, 2017). Además, este método permite construir perfiles y caracterizar fenómenos complejos (Ary et al., 2019). Esto es fundamental cuando el objetivo del investigador es comprender mejor un fenómeno antes de formular conclusiones o establecer relaciones causales. Además, el uso del método descriptivo en estudios de gran escala proporciona datos útiles para la creación de políticas y la toma de decisiones en áreas como la educación, la salud y las ciencias sociales.

En último término, en cuanto al tipo de investigación, el estudio es no experimental, debido a que se observa la variable general clima organizacional, en la institución educativa como tal, sin intervenir en el mismo.

2.5 Definiciones Operacionales

2.5.1 *Clima organizacional*

Percepción multidimensional que construyen los docentes de la institución educativa, desde tres tipos de factores: (a) individuales, (b) grupales, y (c) organizacionales, los mismos que inciden de manera directa en el comportamiento de los miembros de la organización, ya sea de forma positiva o negativa. A su vez, influyen en el desempeño laboral, creatividad y productividad de los miembros, específicamente de los docentes, así como en lo que finalmente definirá el desarrollo de la organización.

2.5.2 *Factores individuales*

Conjunto de procesos psicológicos que posee cada docente acerca del trabajo personal que realiza, del sentir de pertenencia y la afinidad con su organización.

2.5.3 *Factores grupales*

Situaciones al interior de la institución educativa que se producen en el grupo de docentes, personal de la institución en general, producto de la convivencia, las interacciones y relaciones interpersonales.

2.5.4 Factores organizacionales

Características, cualidades o atributos que posee la organización educativa como su política, normas, aspectos laborales y prácticas de gestión de la propia institución.

2.5.5 Institución educativa estatal

Institución financiada por el estado peruano, conformada por un grupo de personas que se relacionan entre sí y van en busca de brindar una educación de calidad.

2.5.6 Docentes

Profesional que labora en la institución educativa, escenario de la investigación, donde es mediador, acompañante y guía en la construcción de conocimientos en los estudiantes.

2.6 Población Y muestra

La institución educativa acoge a un total de 1,300 estudiantes en los tres niveles de EBR. Cuenta con un director, cinco subdirectores, 10 miembros de apoyo y limpieza, un bibliotecario, nueve administrativos y siete miembros de seguridad, en general posee una infraestructura en óptimas condiciones.

La IE pertenece a la UGEL 03 y al distrito de La Victoria. Fue seleccionada por criterios de accesibilidad. Los docentes que participaron en la investigación previamente expresaron libremente su voluntad de hacerlo, además se contó con la autorización formal del director.

La muestra está representada por 125 docentes nombrados de un total de 153 que laboran en la institución y que atienden los tres niveles educativos de educación básica regular: inicial, primaria y secundaria.

El estudio considera como población total de docentes y muestra a los docentes nombrados y es a quienes se aplica el instrumento correspondiente. Asimismo, la selección fue de tipo intencional, y preestablecido por el investigador. La condición laboral de nombrado para la muestra es primordial, debido a que son aquellos docentes reciben todos los beneficios que brinda el estado y la institución educativa, como estabilidad laboral, promoción y carrera, ascensos, capacitación y desarrollo, cultura y demás. Lo cual es aprovechable para cualificar su clima

organizacional. Fernández (2015) precisa que este tipo de selección no probabilístico es valioso porque permite una inmersión inicial en el campo, consiguiéndose los casos de interés para el investigador. A continuación, presentamos la composición de la población-muestra (Tablas 2).

Tabla 2. Composición de la población-muestra

Nivel educativo en que labora	Nº de docentes	Porcentaje
Educación inicial	18	14,4
Educación primaria	36	28,8
Educación secundaria	71	56,8
Total	125	100

Elaboración propia

Algunos otros datos que caracterizan a la población - muestra son la edad, que va de 25 a 60 años, y el tiempo de experiencia docente en la institución, que es menos de uno a más de 26 años y la mayoría son mujeres (Tabla 3).

Tabla 3. Datos generales de la población-muestra

Datos generales	Intervalos	Número de docentes	Porcentaje
Edad/ años	0 a 25	0	0
	26 a 30	0	0
	31 a 35	16	12.8
	36 a 40	32	25.6
	45 a 50	24	19.2
	51 a 55	28	22.4
	56 a 60	25	20
	Total	125	100.0
Experiencia docente en la institución educativa/años	0 a 05	18	14.4
	6 a 10	30	24
	11a 15	9	7.2
	16 a 20	31	24.8
	21 a 25	23	18.4
	26 a más	14	11.2
	Total	125	100.0
Sexo	Femenino	68	54.4
	Masculino	57	45.6
	Total	125	100.0

Elaboración propia

2.7 Técnica E Instrumento De Recolección De Datos

2.7.1 Técnica

Los datos fueron recogidos empleando la técnica de la encuesta que permitió obtener datos de modo rápido y eficaz. Esta técnica es utilizada especialmente en sociales, debido a su capacidad para recopilar información de manera estructurada y eficiente sobre un amplio conjunto de individuos. Estas proporcionan datos relevantes que permiten comprender actitudes, opiniones y comportamientos de una población específica.

Además, esta técnica permite recoger información estandarizada de una muestra representativa, lo que facilita la generalización de los resultados a una población más amplia (Creswell y Creswell, 2017). Así mismo, las encuestas son fundamentales para evaluar percepciones y opiniones de los participantes, permitiendo a los investigadores captar fenómenos subjetivos y obtener datos relevantes para la toma de decisiones (Fowler, 2014). Que en caso de nuestra investigación se encargó de recoger las percepciones del clima organizacional que tienen docentes de una institución educativa pública.

2.7.2 Instrumento

En primer término, cabe destacar que como instrumento se utilizó un cuestionario con la finalidad de que cada participante pueda calificar su acuerdo o desacuerdo con respecto a cada uno de los factores del clima organizacional de la institución educativa donde laboraban.

En la investigación se utilizará el cuestionario Escala del Clima Laboral (ECL) desarrollada por Valenzuela (2004), el cual indaga específicamente 10 aspectos propios del clima en organizaciones educativa mediante 80 ítems y tres preguntas abiertas. Además, el instrumento aludido fue utilizado por autores educativos como Salaiza (2008) y fue validado por Gonzáles (2007) en México, con la investigación “Confiabilidad de la Escala del Clima Laboral (ECL) del Dr. Jaime Ricardo Valenzuela González”, en una institución de educación superior privada.

Las preguntas abiertas dentro de esta investigación tienen la finalidad de complementar y describir detalladamente algunos aspectos que conforman las subvariables, es importante resaltar que el tratado de estas preguntas abiertas de carácter cuantitativo. Aquí presentamos las tres preguntas abiertas:

- ¿Cuáles son los tres aspectos que más le agradan del clima organizacional que hay en la institución?
- ¿Cuáles son los tres aspectos que más le desagradan del clima organizacional que hay en la institución?
- ¿Cuáles son las tres sugerencias que permitirían mejorar el clima organizacional en la institución?

En el Apéndice A se muestra la estructura del instrumento aplicado.

2.8 Confiabilidad Del Instrumento

El instrumento que fue validado por González (2007) en México, en el contexto peruano se realizó un informe de juicio de expertos con la finalidad de comprobar la validez del contenido del instrumento.

Para determinar la consistencia interna del instrumento se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach, en una muestra piloto de 53 docentes nombrados de un total de 69, pertenecientes a una institución educativa emblemática de la UGEL 02, distrito de Independencia - Lima, cuyas características fueron similares a la

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i}{S_t} \right)$$

institución de procedencia de la muestra del estudio realizado. Con el *software* SPSS se analizó y determinó el resultado con exactitud.

Donde:

K: número de ítems

S_i: varianza de cada ítem

S_t: varianza de la suma de todos los ítems

El análisis se realizó por cada subvariable y los resultados correspondientes se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4. Estadísticos de fiabilidad del instrumento

Subvariables	Aspectos	Alfa de Cronbach	Número de elementos
Subvariable factores individuales	Trabajo personal	0.87	53
	Orgullo de pertenencia	0.89	53

Subvariable grupales	factores	Trabajo en equipo y relación con sus compañeros	0.89	53
Subvariable organizacionales	factores	Supervisión	0.91	53
		Administración	0.95	53
		Comunicación	0.94	53
		Ambiente físico y cultural	0.96	53
		Capacitación y desarrollo	0.91	53
		Promoción y carrera	0.92	53
		Sueldos y prestaciones	0.94	53
		Promedio	0.918	53

Elaboración propia

El coeficiente obtenido fue de 0.918 lo que determinó que el instrumento tenía una confiabilidad excelente (Tabla 5).

Tabla 5. Nivel de confiabilidad del Coeficiente Alfa de Cronbach

Rango	Nivel
0.9 - 1.0	Excelente
0.8 - 0.9	Muy bueno
0.7 - 0.8	Aceptable
0.6 - 0.7	Cuestionable
0.5 - 0.6	Pobre
0.0 - 0.5	No aceptable

Elaboración propia

Finalmente, esto significó que el cuestionario utilizado era confiable y poseía una consistencia adecuada, por lo que era posible aplicarlo en el estudio.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Técnicas De Procesamiento Y Análisis De Los Datos

Para el análisis de datos y su comprensión mediante un enfoque cuantitativo, fue necesario definir las fases de la aplicación del instrumento, utilizándose para el procesamiento y análisis de los resultados tanto tablas como figuras estadísticas con los resultados obtenidos.

3.1.1 Aplicación del cuestionario

Fase 1. Se acordó con el director de la institución solicitar su consentimiento por escrito y determinar la fecha para la aplicación del instrumento.

Fase 2. Se aplicó el instrumento en el horario acordado con los docentes, estableciéndose para quienes laboraban en el turno mañana el espacio de 9:00h a 11:00h y en el turno tarde, el espacio de 15:00h a 17:00h Se programaron dos horas con la finalidad de no afectar el trabajo del docente y posibilitar que pudieran asistir a la aplicación del instrumento el 100% de la población-muestra.

Fase 3. Se procedió al tratamiento de los resultados por nivel educativo en que se desempeñaban los docentes participantes para evidenciar si en los tres niveles se observaba una percepción semejante o diferente del clima organizacional.

3.1.2 Estrategias de análisis de datos

Los datos fueron tabulados y procesados mediante el programa Excel 2016 para realizar el análisis estadístico correspondiente, lo cual proporcionó la representación cuantitativa respectiva. Además, se analizaron los 10 aspectos según la subvariable correspondiente para describir las percepciones sobre el clima organizacional por nivel educativo en que laboraba la población-muestra. Igualmente, se realizó la interpretación de los resultados considerando los aportes teóricos planteados en el presente informe de investigación.

3.2 Análisis de los resultados

Primero, se realizó un análisis de los datos generales de los docentes participantes, que incluyó el nivel educativo en que trabajaban, edad, sexo y años de experiencia laboral en la institución. Luego, mediante tablas se analizaron las tres subvariables: factores individuales, factores grupales y factores organizacionales; los 10 aspectos del clima organizacional distribuidos de la siguiente manera: a la subvariable factores individuales le corresponden dos aspectos: (a) trabajo personal y (b) orgullo de pertenencia; a la subvariable factores grupales, le corresponde el aspecto: (c) trabajo en equipo y relación con sus compañeros y a la subvariable factores organizacionales le corresponde siete aspectos: (d) supervisión, (e) administración, (f) comunicación, (g) ambiente físico y cultural, (h) capacitación y desarrollo, (i) promoción y carrera y (j) sueldo y prestaciones.

Cada uno de los aspectos estuvo compuesto por ocho ítems y el análisis estadístico realizado plantea la media central de cada uno de los ítems por niveles que fueron interpretados de la siguiente manera:

- Si el valor es menor o igual a 2.5, se considera que (ítems, aspecto, factor o clima) es percibido negativamente.
- Si el valor es mayor o igual a 2.6, se considera que (ítems, aspecto, factor o clima) es percibido positivamente.

Finalmente, se presenta un cuadro sobre las tres preguntas abiertas: tres aspectos que más agradan del clima organizacional a los docentes, tres aspectos que más desagradan del clima organizacional a los docentes, y tres sugerencias que permitirían mejorar el clima organizacional.

3.2.1 Resultados de los datos generales

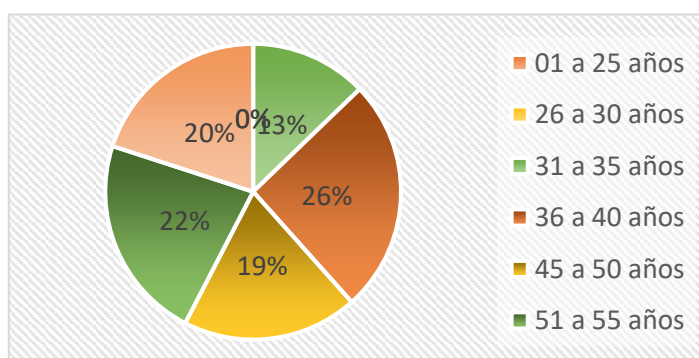
Edad. Se observa que del 100 % de docentes participantes un 38.4 % posee de 31 a 40 años, seguido de un 19.2% de la muestra que tiene de 45 a 50 años de edad. También se observa que el 22.4.% posee de 51 a 55 años de edad. Ante este resultado, se puede interpretar que el 86.2% tiene de 35 a 55 años de edad, y esto representa más de la mitad de la muestra (Tabla 6 y Figura 2).

Tabla 6. Distribución de los docentes según edades

Edad	Frecuencia	Porcentaje %
01 a 25 años	0	0
26 a 30 años	0	0
31 a 35 años	16	12.8
36 a 40 años	32	25.6
45 a 50 años	24	19.2
51 a 55 años	28	22.4
56 a 60 años	25	20
Total	125	100.0

Elaboración propia

Figura 3. Distribución de los docentes según edades



<

Elaboración propia

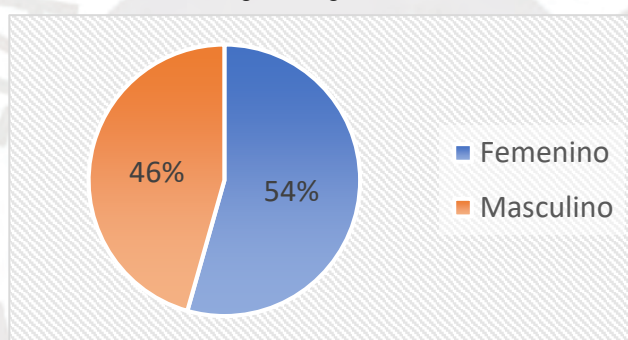
Género. Se puede observar que, del total de docentes participantes, un 54.4% pertenece al sexo femenino y un 45.6% al género masculino. Ante estos resultados se puede decir que más de las tres cuartas partes de la muestra son mujeres (Tabla 7 y Figura 3).

Tabla 7. Distribución de los docentes según género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	68	54.4
Masculino	57	45.6
Total	125	100.0

Elaboración propia

Figura 3. Distribución de los docentes según su género



Elaboración propia

Años de experiencia en la I.E.: Se observa que el 39.5% de los docentes cuenta con un rango de 6 a 10 años de experiencia laboral, seguido de un 23.7% de docentes con hasta cinco años de experiencia laboral y un 13.2% de docentes de 16 a 20 años de experiencia laboral. Ante estos resultados se puede decir que el 76.3% de los docentes, cuenta con más de cinco años de experiencia laboral en la institución educativa, por lo que todos ellos conocen a la institución y pueden proporcionar información respecto a su percepción sobre el clima organizacional (Tabla 8 y Figura 4).

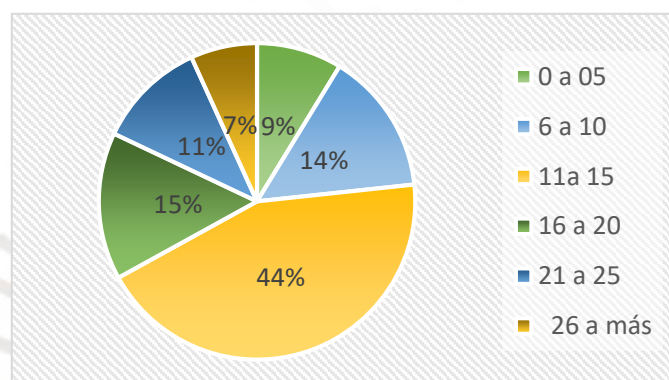
Tabla 8. Distribución de los docentes según los años de experiencia laboral en la institución educativa.

Años de experiencia en la I.E.	Frecuencia	Porcentaje
0 a 5 años	18	14.4
6 a 10 años	30	24
11a 15 años	9	7.2

16 a 20 años	31	24.8
21 a 25 años	23	18.4
26 a más años	14	11.2
Total	125	100

Elaboración propia

Figura 4. Distribución de los docentes según los años de experiencia laboral en la institución educativa



Elaboración propia

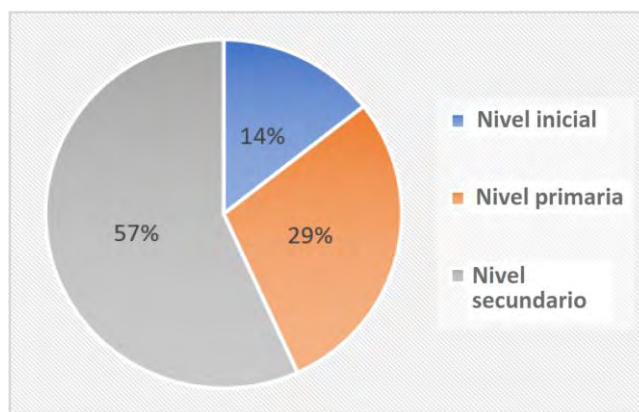
Nivel educativo en el que se desempeña el docente. Se observa que un 56.8% de docentes atiende al nivel secundario, seguido de un 28.8% que labora en el nivel primaria y un 14.4% en el nivel inicial. A partir de esos resultados se puede inferir que casi la mitad de los docentes pertenece al nivel secundario y la otra parte corresponde al nivel de primaria e inicial (Tabla 9 y Figura 5).

Tabla 9. Distribución de los docentes según el nivel educativo en el que se desempeña

Nivel de educativo en que labora	Frecuencia	Porcentaje
Nivel inicial	18	14,4
Nivel primario	36	28,8
Nivel secundario	71	56,8
Total	125	100

Elaboración propia

Figura 5. Distribución de los docentes según el nivel educativo en el que se desempeña



Elaboración propia

3.2.2 *Análisis de los resultados de las subvariables que componen el clima organizacional*

En este apartado se realizará el análisis de los resultados de las tres subvariables que componen la variable clima organizacional: subvariables factores individuales, subvariable factores grupales y subvariables factores organizacionales

3.2.2.1 *Subvariable – factores individuales*

A continuación, se presenta el análisis de los resultados de los aspectos que componen a la subvariable – factores individuales, lo cuales son: trabajo personal y orgullo de pertenencia.

Trabajo personal. En cuanto al aspecto trabajo personal, consideramos que es la función que realizan los docentes, directivos y administrativos dentro de las organizaciones educativas. Este aspecto ha sido descrito por 8 ítems, aquí presentamos los resultados (Tabla 10).

Tabla 10. Resultados sobre el aspecto trabajo personal

N	Indicadores	Nivel inicial	Nivel primario	Nivel secundario
		Mc	Mc	Mc
1	Objetivos claros	2.1	3.3	3.8
2	Trabajo interesante	3.8	3.7	4.5
3	Trabajo estable	4.1	4.0	4.1
4	Libertad en el trabajo	4.5	4.5	4.3
5	Trabajo trascendente	4.1	4.0	3.6
6	Competente en el trabajo	4.2	4.3	4.3

7	Eficiencia en factores externos	1.7	1.9	1.8
8	Productividad	4.1	3.7	3.6

Elaboración propia

En cuanto al aspecto trabajo personal, se observa que, según la percepción de la muestra, los objetivos institucionales se encuentran claros y están bien definidos para los docentes de primaria y secundaria, ya que se obtuvo valores de 3.3 y 3.8 respectivamente. En cambio, para los docentes del nivel de inicial los objetivos son ambiguos, ya que se obtuvo un valor de 2.1. El trabajo que desarrollan los docentes en los tres niveles es considerado *interesante* pues se obtuvo valores mayores o iguales a 3.7. También perciben *estabilidad* laboral a que se sienten tranquilos y seguros con las responsabilidades que tienen a cargo; esto se deduce porque los valores fueron mayores o iguales a 4.0 en los tres niveles. Así mismo, en cuanto a *libertad en el trabajo*, los valores fueron mayores o iguales a 4.3 en los tres niveles, lo que indica que los docentes perciben que se les brinda la libertad para desarrollar sus actividades laborales.

Adicional a ello, expresaron que su trabajo es trascendente en la institución educativa ya que se observa valores mayores o iguales a 3.6 en los tres niveles. En cuanto a *ser competente en el trabajo*, ellos expresaron sentirse *muy capaces* de realizar sus funciones a cargo, ya que se obtuvo valores mayores o iguales a 4.2 en los tres niveles. Además, señalaron que existían muchos factores externos que provocaban que su trabajo sea deficiente, ya que se obtuvo valores menores o iguales a 1.7 en los tres niveles. Finalmente, expresaron que se sentían productivos para la institución educativa ya que se obtuvo valores mayores o iguales a 3.6 en ellos tres niveles.

Kim y Wright (2017) mencionan que el trabajo personal es la pasión, consideración y la emoción que le pone cada trabajador al realizar sus actividades, los cuales potencian sus competencias y genera innovaciones. Además, establecer objetivos claros influye en la motivación de los trabajadores (Locke, 1976). Así como, la libertad en el trabajo es fundamental para el desarrollo económico y social de una organización educativa, ya que permite la autoformación de los docentes y estimula la creatividad, lo que mejora el desempeño y reduce conflictos laborales (Fainstein, 2016). Es decir, es importante que el docente exprese que la labor que

desarrolla es trascendente e interesante, que sienta libertad y seguridad para desarrollar sus actividades pedagógicas, para que ello incremente su satisfacción y desempeño laboral.

Vega et al. (2006) coinciden con lo mencionado anteriormente, pues señalan que es de suma importancia que el colaborador valore su trabajo y reconozca su rol en la organización, debido a que ello incrementa la productividad, le crea sentimientos de pertenencia, satisfacción con su labor lo que propicia lealtad con la organización. Además, es importante que las organizaciones educativas brinden estabilidad laboral, ya que este incide en el desempeño laboral y el compromiso con la organización (Atalaya, 1999).

Entonces, podemos decir que los docentes de la institución perciben su labor como importante y trascendente, consideran que hay tranquilidad, seguridad, estabilidad laboral y libertad al momento de desempeñar sus funciones. Ello es ventajoso debido a que ayudará al incremento de la satisfacción y productividad, que en este caso sería que se brinde una educación de calidad a los estudiantes. En el nivel inicial se necesita que los docentes se apropien y tengan claro los objetivos institucionales, además, se debe diagnosticar cuáles son esos factores externos que interfieren en el desempeño laboral de los docentes, para que puedan ser atendidos y así lograr mejores resultados para alcanzar los objetivos trazados.

Orgullo de pertenencia.

En cuanto al orgullo de pertenencia, consideramos que este es el sentimiento de apego e identificación que tienen los actores dentro de las organizaciones educativas. Este aspecto ha sido descrito por 8 ítems aquí presentamos los resultados (Tabla 12).

Tabla 11. Resultados sobre el aspecto orgullo de pertenencia

N	Indicadores	Nivel inicial	Nivel primario	Nivel secundario
		Mc	Mc	Mc
1	Imagen institucional	4.1	3.7	3.3
2	Servicios de calidad	4.5	3.4	3.0
3	Misión	3.3	3.5	2.6
4	Conflictos internos	2.8	3.2	3.1
5	Apoyo familiar	2.7	4.1	4.1

6	Valores institucionales	3.4	4.2	4.2
7	Compromiso con los objetivos	3.6	3.1	2.9
8	Orgullo de trabajar en esta institución	3.5	3.5	4.3

Elaboración propia

Podemos observar que los docentes se sienten orgullosos de trabajar en la institución educativa debido a la imagen que este transmite a la sociedad, ya que se obtuvo valores mayores o igual a 3.3 en los tres niveles. Así también, consideran que la institución ofrece un servicio de calidad debido a que se obtuvo valores mayores o igual 3.0 en los tres niveles. En cuanto a la misión institucional, se obtuvo valores mayores o iguales a 2.6, lo que significa que los docentes consideran que la misión es trascendente para la sociedad. Adicionalmente, los docentes perciben que los conflictos internos son muy escasos, ya que se obtuvo valores mayores o iguales a 2.8 en los tres niveles.

Así también, en apoyo familiar, los docentes opinaron que sus familiares se sienten contentos de que ellos trabajen en la institución, ya que se obtuvo valores mayores o iguales a 2.7 en los tres niveles. Los docentes también expresaron que se sienten altamente identificados con los valores de la institución, puesto que se obtuvo valores mayores o iguales a 3.4 en los tres niveles. Adicionalmente comentaron que se encuentran comprometidos con los objetivos organizacionales al obtener valores mayores o iguales a 2.9 en los tres niveles. Finalmente, afirmaron que se sienten orgullosos de trabajar en la institución.

En cuanto al aspecto orgullo de pertenencia, Fernández (2008) afirma que es el sentimiento del valor que tiene la organización en la vida de cada uno de sus trabajadores, es decir, cuán satisfechos se sienten ellos de pertenecer a esa organización y esto es posible si los trabajadores se sienten apoyados, valorados, conviven en un ambiente saludable, existe una buena comunicación y son autónomos.

Por lo observado, los docentes perciben sentirse muy orgullosos de pertenecer a la institución, debido a la imagen que conserva y a la calidad educativa que brinda, el cual los motiva a que su desempeño sea cada vez más eficiente. Ellos se sienten más comprometidos con los objetivos y los valores de la

organización, además, perciben sentir comodidad por la escasez de conflictos internos. Aspecto que es relevante, debido a que la presencia de frecuentes conflictos en una organización deteriora el clima organizacional (Amorós, 2007). Por ello los directivos de organización educativa deben estar capacitados para poder gestionar los conflictos adecuadamente y que estos sean alcalinizados constructivamente (Calle, 2024). Todo ello favorece a que la eficacia en la labor de los docentes se incremente y con ello se brinde un mejor servicio educativo.

A partir de lo anterior, la subvariable factores individuales es entendida como la percepción individual de cada uno de miembros de la organización acerca de su trabajo, de la afinidad con la organización y el sentir de pertenencia (Brunet, 1997). Ante ello afirmamos que los docentes perciben de forma positiva los factores individuales, ya que ellos manifestaron que valoran el trabajo que realizan y se sienten orgullosos de pertenecer a su institución educativa.

3.2.2.2 Subvariable – factores grupales

A continuación, presentamos el análisis de los resultados de la subvariable – factores grupales, el cual está compuesto por un aspecto: Trabajo en equipo y relación con sus compañeros

Trabajo en equipo y relación con sus compañeros.

En cuanto a este aspecto es entendido como la interacción y la convivencia que existe entre los actores de una organización educativa que trabajan en comunión para lograr un mismo objetivo. Este aspecto ha sido descrito por 8 ítems aquí presentamos los resultados (Tabla 12).

Tabla 12. Resultados sobre el aspecto trabajo en equipo

N	Indicadores	Nivel inicial	Nivel primario	Nivel secundario
		Mc	Mc	Mc
1	Comunicación entre áreas	4.2	4.1	3.1
2	Ayuda mutua	1.8	4.1	2.7
3	Metas compartidas	3.6	4.5	2.8
4	Estrategias de trabajo en equipo	2.2	3.7	3.3
5	Espíritu de cooperativo	3.1	3.2	4.3
6	Cordialidad y respeto	2.8	3.5	4.6
7	Amistad	2.3	2.9	4.3

Elaboración propia

Los docentes encuestados perciben que existe un trabajo cooperativo porque hay una constante comunicación entre las diversas áreas. Esto se interpreta porque los valores fueron mayores o iguales a 3.1 en los tres niveles. Así también, los docentes del nivel de secundaria expresaron que existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los docentes, debido a que se obtuvo valores de 4.1 y 2.7 respectivamente. En cambio, en el nivel inicial se obtuvo un valor de 1.8, el cual refleja que los docentes de dicho nivel no perciben que exista una cultura de ayuda mutua y de servicio.

Por otra parte, expresaron que comparten metas en común las cuales logran de forma coordinada ya que se obtuvo valores mayores o iguales a 2.8 en los tres niveles. Adicionalmente, los docentes de primaria y secundaria expresaron que cuentan con estrategias para poder trabajar en equipo y lograr sus metas (obtuvieron valores de 3.7 y 3.3); en cambio, en el nivel inicial hay ausencia de estas estrategias, ya que obtuvieron un valor de 2.2. Pero ante todo expresaron de forma general, que existe un espíritu de grupo, ya que sienten la voluntad de trabajar juntos como se refleja en los valores mayores o iguales a 3.1 en los tres niveles. Además, los docentes expresaron que entre ellos existía un espíritu de cordialidad y respeto ya que se obtuvo valores mayores o iguales a 2.8 en los resultados de los docentes de los tres niveles educativos.

En el aspecto amistad se obtuvieron valores de 2.9 en el nivel primaria y 4.3 en el nivel de secundaria. Esto significa que los docentes cuentan con amistades que trascienden dentro del trabajo. Lo contrario se observa en los docentes del nivel inicial porque presentan un valor de 2.3.

Finalmente, los docentes del nivel de primaria y secundaria expresaron que en general, las relaciones personales con sus colegas eran buenas y que esto ayudaba al cumplimiento de los objetivos trazados debido a que se obtuvo valores de 3.6 en el nivel primaria y 3.1 en el nivel secundaria. Tales resultados no se perciben en los docentes de inicial, ya que obtuvieron un valor de 2.4 lo que indica que las relaciones personales entre colegas tienen algunas deficiencias.

En cuanto a este aspecto, Martín (2001) comprende al trabajo en equipo como la interacción entre dos o más trabajadores que aúnan fuerzas para lograr un objetivo dentro de las actividades que realizan en conjunto. Los trabajadores se relacionan, se conocen, se comunican, reflexionan y aprenden. Por ello, las organizaciones educativas deben contar con la capacidad de generar trabajo en equipo y que los colaboradores entiendan que todas las partes ganan si el grupo se mantiene unido, además, el logro de los objetivos organizacionales también es el logro del equipo.

A partir de los resultados, se evidencia que en los tres niveles existe una comunicación fluida; aspecto que concuerda con el trabajo en equipo ya que como afirma Bejarano (2006) el trabajo en equipo fomenta una comunicación abierta y efectiva, lo que facilita la resolución de problemas y la toma de decisiones. Además, se evidencia que los docentes comparten las metas institucionales y tienen un espíritu colaborativo. Esto es ventajoso, debido a que los equipos bien gestionados en una organización educativa pueden abordar desafíos de manera más eficiente que los individuos trabajando aisladamente. Esta capacidad de colaboración no solo mejora el desempeño de los docentes, sino que también fortalece el compromiso y la motivación de los mismos, creando un ambiente laboral positivo y reduciendo la rotación de la plana docente.

Por otra parte, los docentes del nivel primaria y secundaria manifestaron que perciben ayuda mutua, cuentan con estrategias de trabajo en equipo, existe cordialidad, respeto, amistad y relaciones interpersonales favorables, los cuales son aspectos que aumentan la satisfacción laboral, y que con el trabajo colaborativo y armonioso se logra mejores resultados. Estos datos no se reflejan en los docentes del nivel inicial, ya que las relaciones entre los miembros y el trabajo colaborativo no eran los adecuados y estos aspectos estarían haciendo que los resultados no sean los esperados.

El trabajo colaborativo es indispensable para el logro de los objetivos en una institución. Por ello, es necesario promover dentro de las instituciones, relaciones saludables, ya sean relaciones interpersonales entre subordinados o entre directivos y subordinados. Debido a que estas generan apoyo mutuo, confianza y un espíritu de cooperación para lograr los objetivos, propiciando un ambiente saludable e incidiendo en la satisfacción laboral (Friedrich et al., 2016).

Finalmente, en cuanto a los factores grupales, los cuales son entendidos como aquella percepción grupal que tienen los miembros de una organizacional ante la interacción entre ellos, las relaciones personales, el compartir, las amistades y la colaboración (Brunet, 1997), que en caso de la institución educativa, son percibidos de forma positiva por el nivel primaria y secundaria, pero es necesario que este mismo sentir se transmita también en los tres niveles, ya que son muy beneficiosos para la institución.

3.2.2.3 Subvariable – factores organizacionales

Aquí se presenta el análisis de los resultados de los aspectos que componen la subvariable – factores organizacionales: supervisión, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, promoción y carrera y sueldo y prestaciones.

Supervisión. Este aspecto es considerado como el acompañamiento y apoyo que realizan los directivos hacia los docentes de una organización educativa. Este aspecto ha sido descrito por 8 ítems aquí presentamos los resultados (Tabla 13).

Tabla 13. Resultados sobre el aspecto supervisión

N	Indicadores	Nivel inicial	Nivel primario	Nivel secundario
		Mc	Mc	Mc
1	Confianza de supervisores	3.8	3.7	3.8
2	Orientación en el trabajo	3.0	3.7	3.0
3	Valoración del trabajo	2.8	3.0	2.8
4	Crítica constructiva	3.1	3.7	2.7
5	Apreciación del trabajo	3.3	3.2	2.9
6	Respeto de superiores	3.0	4.1	3.3
7	Asignación de tareas	2.6	3.7	2.8
8	Preparación de superiores	2.8	4.1	3.0

Elaboración propia

Se puede observar que la muestra percibe que los directivos tienen confianza en los docentes al momento de delegarles sus funciones, ya que se obtuvo valores mayores o iguales a 3.7 en los tres niveles. En cuanto a la

orientación en el trabajo, se obtuvo valores mayores o iguales a 3.0 en los tres niveles, esto significa que los docentes consideran que estas orientaciones se dan de forma adecuada. Asimismo, expresaron que los directivos valoran la función que ellos desempeñan ya que se obtuvo valores mayores o iguales a 2.8 en los tres niveles.

También expresaron que los directivos tienen la capacidad de generar críticas constructivas en cuanto al trabajo del docente, como se refleja en los valores hallados, ya que fueron mayores o iguales a 2.7 en los tres niveles. Sumado a ello, manifestaron que reciben felicitaciones cuando cumplen sus funciones con eficiencia, aspecto que obtuvo valores mayores o iguales a 2.9 en los tres niveles.

En cuanto a respeto, se obtuvo valores mayores o iguales a 3.0 en los tres niveles, lo que significa que los directivos tratan con respeto a los docentes. Además, mencionaron que los directivos delegan funciones adecuadas a su trabajo según los valores obtenidos que son mayores o iguales a 2.6 en los tres niveles. Finalmente, los docentes expresaron que consideran que los directivos están muy capacitados y realizan sus funciones correctamente, según se evidencia en los valores que son mayores iguales a 2.8 en los tres niveles educativos.

El aspecto supervisión es entendido como la percepción que tienen los docentes acerca de las acciones de seguimiento, control y evaluación que realizan los directivos (Litwin y Stringer, 1968). Es decir, aquí se observa la percepción de los docentes acerca de la capacidad que tienen los directivos al momento de cumplir sus funciones.

Al respecto, podemos decir que la supervisión en la institución se percibe de forma positiva, debido a que los docentes comentaron que los directivos están conformados por profesionales capacitados, ya que estos los guían correctamente, les asignan sus tareas de forma adecuada, valoran su labor, transmiten un respeto mutuo y si hay algo observaciones, suelen hacer críticas constructivas para que el docente autorreflexione. Aspecto que es ventajoso, debido a que una supervisión educativa adecuada contribuye significativamente al desarrollo del clima organizacional en las estructuras educativas, facilitando procesos de cambio cultural e institucional (Velásquez, 2018). Además, la supervisión efectiva permite identificar y abordar problemas de manera oportuna, promoviendo una comunicación abierta y la resolución constructiva de conflictos. Esto contribuye a

un ambiente de trabajo saludable, donde los docentes se sienten valorados y motivados para alcanzar los objetivos organizacionales.

Hallar la percepción positiva del aspecto supervisión es importante dentro de las instituciones educativas, debido a que está ligado con la calidad educativa que se puede brindar (García et al., 2002). A nuestro entender, la supervisión no recae en el control estricto y severo de las funciones del docente, sino en la capacidad que tienen los directivos para poder guiarlos bien, motivarlos, transmitirles reconocimiento, respeto, confianza a aprender y desaprender para lograr una mejora continua.

Administración. Este aspecto es entendido como el conjunto de decisiones y actividades que realizan los directivos con la finalidad de lograr los objetivos dentro de una organización educativa. Este aspecto ha sido descrito por 8 ítems aquí presentamos los resultados (Tabla 14).

Tabla 14. Resultados sobre el aspecto administración

N	Indicadores	Nivel inicial	Nivel primario	Nivel secundario
		Mc	Mc	Mc
1	Planificación estratégica	3.0	3.2	3.1
2	Perfil y funciones	2.6	3.7	3.3
3	Procedimientos claros y definidos	2.0	4.5	2.8
4	Normas apropiadas	2.4	4.4	3.3
5	Superación y responsabilidad	2.2	2.3	2.2
6	Criterios de evaluación concretos	2.1	2.1	2.1
7	Evaluación precisa del desempeño	2.0	1.5	2.3
8	Sistema administrativo favorable	2.2	1.9	2.3

Elaboración propia

En este aspecto se observa que, en cuanto a planeación estratégica, se obtuvo valores mayores o iguales a 3.0 en los tres niveles, lo cual significa que la institución planifica estrategias y tácticas adecuadas, las que luego son socializadas con todos los docentes. Así también, los docentes consideran que el perfil de los directivos y las funciones de cada área están específicamente claras, ya que se obtuvo valores mayores o iguales a 2.6 en los tres niveles.

En cuanto a los procedimientos, se obtuvieron valores de 4.5 en el nivel primaria y 2.8 en el nivel secundaria; esto quiere decir que los procedimientos que se realizan en la institución educativa están bien definidos, pero en el caso de los docentes del nivel inicial opinan todo lo contrario, ya que obtuvieron un valor de 2.0. Así también, los docentes del nivel primaria y secundaria expresan que las normas establecidas en la institución son apropiadas y estas ayudan a su mejor funcionamiento (se obtuvieron valores como 4.4 y 3.3 relativamente), en cambio, los docentes del nivel inicial opinan todo lo contrario, ya que obtuvo un valor de 2.4

Por otra parte, los encuestados indican que existe desinterés en cuanto a la superación del desempeño de los docentes, ya que se obtuvo valores menores o iguales a 2.3 de 5 en los tres niveles. En cuanto a criterios de evaluación, se obtuvieron valores de 2.1 en los tres niveles, esto significa que los criterios de evaluación del desempeño de los docentes no están precisados y/o son ambiguos.

Sumado a ello, expresan que la evaluación de desempeño que se realiza es imprecisa, esporádica e injusta ya que se obtuvieron valores menores o iguales a 2.3 de 5 en los tres niveles. Finalmente, los docentes opinan que el sistema administrativo es deficiente y que esto les genera mucho malestar, lo cual se refleja en los valores que son menores o iguales a 2.3 en los tres niveles educativos.

Chiavenato (2009) entiende la administración como el manejo racional de todas las acciones que se realiza en una organización. Es decir, que cada acción o toma de decisión que realice la dirección, debe ser pensada y evaluada según las incidencias que esta puede traer no solo a la organización sino también a los trabajadores, debido a que la administración influye en muchos aspectos como en la motivación, generación de compromisos y entusiasmo (Valenzuela, 2004).

Según lo que manifiestan los docentes del nivel de primaria y secundaria, ellos se sienten cómodos tanto con las funciones que desempeña la dirección, como con la claridad de los procedimientos que se da en la institución o con las normas que se establece; realidad que no se refleja en los docentes del nivel inicial, pues los resultados dan a entender que el cumplimiento de las funciones de la subdirección del nivel no es lo más adecuado.

Es necesario entender que la administración efectiva es fundamental para la creación y mantenimiento de un clima organizacional positivo, ya que influye directamente en la motivación, satisfacción y desempeño de los docentes

(Marchant, 2005). Por ello es fundamental que en el nivel inicial se busque soluciones de mejora para que la administración se perciba positivamente, debido a que este es de suma importancia porque impacta en la estructura organizacional, las políticas internas y las relaciones interpersonales dentro de la organización educativa. Gandara y Dimitri (2014) destacan que una administración que evalúa y analiza el clima organizacional permite diseñar planes y acciones de mejora, propiciando relaciones laborales sanas y armoniosas.

En cambio, los docentes de los tres niveles educativos perciben negativamente el sistema de superación, criterios de evaluación, evaluación del desempeño docente que se gestiona en la institución, lo cual en efecto hace que consideren no positiva a la administración institucional. Examinando el panorama podemos concluir que los docentes se sienten medianamente a gusto con la administración que se da en la IE y que aún hay una tarea ardua para los administrativos en mejorar algunas prácticas.

A partir de ello, podemos decir que para que el clima organizacional que perciben los docentes sea saludable, es necesario que se realice cambios para mejorar los procesos para la superación docente, así mismo considerar que se mejore los criterios de evaluación y como se lleva este proceso, para que ellos puedan sentir realizados y que están siendo evaluados de una forma correcta y justa. Además, se debe entender que la administración efectiva no solo se encarga de los aspectos operativos de una organización, sino que también es esencial para cultivar un clima organizacional positivo. Al implementar prácticas de gestión que promuevan la comunicación, el reconocimiento y la adaptación, las organizaciones pueden mejorar el bienestar de sus empleados y, por ende, su desempeño general.

Comunicación. Este aspecto es definido como los procesos que se realizan dentro de una organización educativa con la finalidad de transmitir todo tipo de información entre sus actores. Este aspecto ha sido descrito por 8 ítems aquí presentamos los resultados (Tabla 15).

Tabla 15. Resultados sobre el aspecto comunicación

N	Indicadores	Nivel inicial	Nivel primario	Nivel secundario
		Mc	Mc	Mc
1	Comunicación clara	2.9	3.0	3.0
2	Comunicación de los superiores	2.8	3.3	3.2
3	La información oportuna.	2.6	3.7	2.8
4	Calidad de información	3.1	3.2	2.9
5	Ordenes congruentes	2.6	4.1	3.6

6	Expresiones de ideas	2.8	2.9	3.2
7	Comunicación informal discreta	2.7	4.1	2.9
8	Comunicación eficiente	2.9	3.2	4.3

Elaboración propia

Podemos observar que los docentes perciben que la comunicación dentro de la institución educativa es clara y precisa, ya que se obtuvo valores mayores o iguales a 2.9 en los tres niveles. En cuanto a la comunicación entre directivos, coordinadores con los docentes, colaboradores, se obtuvo valores mayores o iguales a 2.8 en los tres niveles, lo cual significa que la comunicación oficial de los directivos hacia los docentes es percibida como clara y precisa.

Además, los docentes mencionaron que la información que solicitan siempre les llega de manera oportuna debido a que se obtuvo valores mayores o iguales a 2.6 en los tres niveles. También, expresaron que la información que reciben es apropiada y satisface sus necesidades, en este aspecto se obtuvieron valores mayores o iguales a 2.9 en los tres niveles.

En cuanto a las órdenes que los docentes reciben, se obtuvieron valores mayores o iguales a 2.6 en los tres niveles, esto significa que las órdenes son percibidas como congruentes y sin contradicciones. Así también, los docentes expresaron que los directivos fomentan a que se exprese las ideas en forma clara y honesta, ya que se obtuvo valores mayores o iguales a 2.8 en los tres niveles.

En cuanto a la comunicación informal, se obtuvo valores mayores o iguales a 2.7 en los tres niveles, esto significa que la comunicación informal que se da en la institución educativa es percibida como muy discreta y respetuosa. Por último, los docentes expresaron que en general, la comunicación en la institución es muy eficiente lo que crea un buen clima laboral y los hace más productivos.

La comunicación es un proceso continuo de emisión y recepción efectiva de mensajes que se da entre todos los miembros de una institución educativa. Consideramos que este proceso es de suma importancia para la organización, ya que, en ciertos casos, como lo señala Etling (1998), muchos conflictos dentro de una organización son provocados precisamente por una inadecuada comunicación. En el caso de las instituciones educativas, a veces se suele indicar que los docentes no cuentan con un espíritu de apertura, pero quizás la comunicación o los canales que se emplean no son los más efectivos.

Además, se debe tener en cuenta que la comunicación interna efectiva es un pilar fundamental para el éxito de cualquier organización, ya que influye directamente en el clima organizacional, la motivación de los empleados y el logro de los objetivos organizacionales (Charry, 2018). La comunicación es esencial para coordinar actividades, transmitir valores y mantener la cohesión dentro de la organización (Chiavenato, 2004). Una comunicación clara y abierta facilita la toma de decisiones, reduce malentendidos y fortalece las relaciones laborales.

Valenzuela (2004), también destaca el valor de una comunicación fluida, clara en la generación de un ambiente agradable, en la prevención y solución de conflictos y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes. Pero, sobre todo, consideramos que los docentes se sienten a gusto con la comunicación en la IE, porque son escuchados y pueden expresar sus ideas con libertad; ideas desde las cuales encontrar alternativas de solución.

Se concluye entonces que, la realización de un diagnóstico sobre el estado de la comunicación en la institución educativa es muy importante porque permite identificar los canales adecuados, reconocer si se brinda información precisa, oportuna y atiende las necesidades de los docentes y demás miembros de la IE.

Ambiente físico y cultural. Este aspecto es considerado como la infraestructura, equipos y materiales que poseen los miembros de una organización educativa para realizar su labor, así mismo, este aspecto abarca las normas, valores y creencias que posee en la organización educativa. Este aspecto ha sido descrito por 8 ítems, aquí presentamos los resultados (Tabla 16).

Tabla 16. Resultados sobre el aspecto ambiente físico y cultural

N	Indicadores	Nivel inicial	Nivel primario	Nivel secundario
		Mc	Mc	Mc
1	Espacios limpios	3.1	2.8	3.2
2	Equipo moderado	3.5	3.1	3.3
3	Condiciones de trabajo	3.3	3.0	3.2
4	Protecciones apropiadas	2.9	2.8	2.7
5	No existe discriminación	3.1	3.5	3.2
6	Abuso de poder	3.6	3.2	3.3
7	Quejas de acoso sexual	3.4	3.6	3.1

Elaboración propia

En cuanto al aspecto físico cultural, los docentes perciben que el ambiente donde laboran se encuentra limpio ya que se obtuvo valores mayores o iguales a 2.8 en los tres niveles. En cuanto al equipamiento, se obtuvo valores mayores o iguales a 3.1 en los tres niveles, lo cual significa que perciben contar con medios (equipo, materiales didácticos) modernos, en buen estado que les permite realizar su trabajo diario.

Así también, en cuanto a las condiciones de trabajo se obtuvieron valores mayores o iguales a 3.0 en los tres niveles, lo cual significa que los docentes cuentan con las condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución. Así también, perciben tener la protección necesaria para laborar de forma segura y saludable, ya que se obtuvieron valores mayores o iguales a 2.7 en los tres niveles. De igual manera, los docentes expresaron que no existe conductas de discriminación dentro de la institución, en este sentido se obtuvieron valores mayores o iguales a 3.1 en los tres niveles.

En cuanto al abuso de poder, se obtuvieron valores mayores o iguales a 3.2 en los tres niveles, lo cual significa que los docentes no perciben abuso de poder por parte de los directivos. Así también, expresaron que no existe quejas de acoso sexual, ya que se obtuvo valores mayores o iguales a 3.1 en los tres niveles. Finalmente, expresaron que en general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima de trabajo, ya que se obtuvo valores mayores o iguales a 2.9 en los tres niveles.

El estado del ambiente físico de una organización es otro de los aspectos que influye en el sentir de los trabajadores, ya que ellos valoran el apoyo y soporte que les brinda el espacio físico, las condiciones de los equipos, maquinarias y materiales para su quehacer diario (Galarsi y Marrau, 2007). Por eso es necesario que exista proporcionalidad entre las exigencias laborales y las condiciones laborales en una institución; si se exige productividad e incremento del desempeño en los docentes, se debe evaluar si ellos disponen de las condiciones adecuadas para cumplir sus funciones.

La población muestra mencionó que cuenta con espacios físicos adecuados, donde se sienten cómodos para desarrollar sus labores, resaltando que este es un factor importante en la educación ya que un aula de clase debe transmitir comodidad; así también, mencionaron que cuentan con recursos y materiales para desarrollar sus funciones, lo cual viene siendo un aspecto que incide en el óptimo desempeño laboral del docente, pues para la enseñanza y el aprendizaje es necesario contar con recursos y materiales educativos. También se debe tener en cuenta que la institución pertenece a una de las 20 entidades educativas emblemáticas de la región de Lima Metropolitana, por lo que ha sido reestructurada e implementada en el año 2009.

En cuanto a la cultura, esta es definida como el conjunto de valores, políticas, normas, ideologías, que forman la identidad organizacional y que es compartida por todos los trabajadores, en tanto orienta el accionar de la labor diaria (Cameron y Quinn, 2011). Por ello, la cultura es un aspecto importante, que aporta al buen funcionamiento organizacional, fomenta creencias positivas dentro de los grupos de trabajo, detecta y soluciona problemas de la organización educativa. Además, Salazar et al. (2009) afirman que la cultura influye directamente en el clima organizacional, debido a que aquí se comprende las conductas, creencias y valores que se comparten por los integrantes de la organización educativa.

En el caso de la institución escenario de la investigación, los docentes expresaron que la cultura es percibida de forma positiva, ya que trasmite bienestar, porque es un ambiente donde priman los valores, normas y hay políticas establecidas con las que también se sienten identificados; se sienten seguros de que, si existiera algún conflicto, este sería solucionado poniendo en práctica los valores, reglas y creencias que posee la institución.

Aspecto que es favorable para la organización educativa, ya que una cultura sólida contribuye a un clima organizacional positivo (Robbins, 2013). Lo que en efecto mejora el desempeño y la satisfacción de los docentes, logrando que sus prácticas sean eficientes y la educación sea de calidad.

Capacitación y desarrollo. Este aspecto es entendido como las actividades y procesos que se da dentro de una organización educativa para que los docentes puedan adquirir nuevos conocimientos y habilidades con la finalidad lograr su crecimiento profesional. Este aspecto ha sido descrito por 8 ítems, aquí presentamos los resultados (Tabla 17).

Tabla 17. Resultados sobre el aspecto capacitación y desarrollo

N	Indicadores	Nivel inicial	Nivel primario	Nivel secundario
		Mc	Mc	Mc
1	Capacitación congruente	1.9	1.6	2.0
2	Apreciación de intereses	1.6	1.4	1.7
3	Cursos de capacitación	1.7	1.5	1.8
4	Capacitación de vanguardia	2.3	2.0	2.1
5	Capacitación requerida	1.8	1.6	1.9
6	Desarrollo integral	2.0	1.8	1.8
7	Recursos suficientes	1.9	2.0	2.0
8	Calidad de capacitación	1.7	1.6	1.7

Elaboración propia

En cuanto a este aspecto, los docentes encuentran incongruencia entre las capacitaciones que se ofrece, los objetivos y misión de la institución, ya que se obtuvo valores menores o iguales a 2.0 en los tres niveles. En cuanto a la apreciación de intereses, se ha obtenido valores menores o iguales a 1.7 en los tres niveles, esto significa que perciben a los directivos como no interesados en las necesidades de capacitación de los docentes. Así también, estos mencionan que son muy pocos los cursos de capacitación que se les brinda, debido a que se obtuvo valores menores o iguales a 1.8 en los tres niveles.

Indicaron además que las capacitaciones son obsoletas, ya que se obtuvo valores menores o iguales a 2.0 en los tres niveles. Así también que las responsabilidades asignadas les impide recibir las capacitaciones que ellos desean, ya que se obtuvo valores menores o iguales a 1.9 en los tres niveles.

En cuanto a desarrollo integral, se obtuvo valores menores o iguales a 2.0 en los tres niveles, lo que significa que los docentes perciben que la institución solo ofrece una capacitación básica. Así también expresaron que en las capacitaciones que se dan no se cuenta con los recursos necesarios, ya que se obtuvo valores menores o iguales a 2.0 en los tres niveles. En general, los docentes perciben que las capacitaciones que se ofrece son de poca calidad y que no ayudan a su desempeño profesional ni desarrollo personal.

Al respecto Valenzuela (2004) define a las capacitaciones como una estrategia de formación que emplean las organizaciones para que sus trabajadores incrementen sus conocimientos, se actualicen o innoven en su área de trabajo, para que puedan aportar al logro de los objetivos organizacionales. Es decir, la implementación de capacitaciones en las instituciones educativas en realidad es una herramienta no solo importante, sino necesaria, porque ayuda a que el desempeño laboral de los trabajadores sea cada vez más eficiente y que ellos se sientan cómodos ante muchos cambios y avances tecnológicos, así también, estén preparados para responder a las necesidades actuales del entorno. Además, Vorecol (2025) afirma que las organizaciones que implementan programas de formación continua y el aprendizaje constante, cuenta con trabajadores más motivados, comprometidos y con un alto desempeño laboral.

En cuanto a las capacitaciones en la institución educativa los docentes perciben que no son de ayuda para ampliar sus conocimientos teóricos y procedimentales, además, las consideran de poca cobertura. Esta incomodidad no solo afecta a la formación continua de los docentes, sino que afecta a su desempeño laboral y compromiso con la organización ya que ellos sienten que no están recibiendo las herramientas necesarias y se encuentran en desventaja con las nuevas tendencias y aprendizajes actuales.

Debemos tener en cuenta que el incremento de capacitaciones requeridas por los trabajadores de una organización ayuda a mejorar la satisfacción laboral (Martín, 2001). Esto debido a que, si un trabajador está en constante actualización, adopta el sentir que se está desarrollando profesionalmente y que percibe que su organización está apoyando en ello. En efecto, esto incrementa la satisfacción y el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores. Además, se debe entender que la capacitación y desarrollo de los trabajadores no solo beneficia al individuo, sino que también impacta positivamente en el clima organizacional, promoviendo un ambiente de trabajo saludable, motivador y orientado al logro de objetivos comunes Uribe (2015).

Por ello, creemos que el Minedu debería implementar un sistema de capacitación docente que responda a sus necesidades y los ayude en su desarrollo profesional.

Promoción y carrera. Este aspecto se entiende como el conjunto de programas que posee la organización educativa para que los docentes puedan

crecer profesionalmente, así mismo ser promovidos a diferentes cargos para realizar más funciones. Este aspecto ha sido descrito por 8 ítems, aquí presentamos los resultados (Tabla 18).

Tabla 18. Resultados sobre el aspecto promoción y carrera

N	Indicadores	Nivel inicial	Nivel primario	Nivel secundario
		Mc	Mc	Mc
1	Políticas claras de promoción	2.2	2.6	2.7
2	Oportunidades de promoción	2.6	2.0	2.1
3	Promoción justa y equitativa	2.4	2.1	2.4
4	Preparación para ascender	1.6	2.2	1.9
5	Ascensos significativos	1.9	2.3	2.0
6	Consideración	2.0	2.2	1.9
7	Futuro halagüeño	2.6	2.7	2.9
8	Sistema de promoción institucional	2.6	2.8	2.6

Elaboración propia

En cuanto al aspecto promoción y carrera, se observa que los docentes expresaron que las políticas de hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son claras y precisas, ya que se obtuvo valores mayores o iguales a 2.6 en los tres niveles. En cuanto a las oportunidades de ser promovido, se obtuvo valores mayores o iguales a 2.6 en los tres niveles, lo cual significa que debido al tamaño de la institución hay muchas oportunidades de ser promovido.

Además, mencionaron que los procesos de promover a los docentes son justos y equitativos, ya que se obtuvo valores mayores o iguales a 2.6 en los tres niveles. También expresaron que no existe una preparación adecuada para que ellos puedan ascender en la institución, ya que se obtuvo valores menores o iguales a 2.2 en los tres niveles. En cuanto a ascensos significativos, se obtuvo valores menores o iguales a 2.3 en los tres niveles, esto significa que los docentes no han logrado ascensos significativos.

Así también, expresan que no se sienten considerados para ser promovidos actualmente, ya que se obtuvo valores menores o iguales a 2.2 en los tres niveles. 2.0 de 5 en el nivel inicial, 2.2 de 5 en el nivel primaria y 1.9 en el nivel de secundaria. Mencionaron además que se ven en un futuro favorable perteneciendo a la institución, ya que se obtuvo valores mayores o iguales a 2.6 en los tres niveles.

En general, los docentes consideran que el sistema de la institución promueve a que puedan hacer carrera, ya que se obtuvo valores mayores o iguales a 2.6 en los tres niveles.

Ariza et al. (2004) afirma que, las organizaciones estructuran un plan de carrera con la finalidad de brindar a los trabajadores una ruta para que ellos puedan desarrollarse profesionalmente dentro de la organización. Además, estas carreras que se brindan en las organizaciones ofrecen múltiples beneficios tanto para los trabajadores como para la organización, ya que para los docentes representa su desarrollo personal y profesional, pero la organización educativa se beneficia al aprovechar al máximo el talento interno, lo que puede conducir a un mayor desempeño laboral (Antón y González, 2000). Por ello, es necesario que cada IE cuente con espacios de capacitación general y de crecimiento personal, donde los trabajadores desarrollen competencias y habilidades, adquieran conocimientos, además ganen experiencia para que prosperen laboralmente.

Así también, Colquitt et al. (2015) menciona que la promoción o ascenso en una organización consiste en ubicar a un trabajador a un cargo más relevante dentro de un organigrama, donde va a tener mejores condiciones y un mejor salario; Este proceso es un ente motivador. Cuando un docente es promovido a un cargo superior, siente la necesidad de capacitarse para adquirir nuevas competencias que le ayuden a cumplir eficientemente las nuevas funciones que le están encomendando.

Además, la promoción y el desarrollo del talento humano son importantes para el éxito de las organizaciones, ya que estos factores son los que logran motivar a los trabajadores, logrando así que estos trabajen mas comprometidos y que su desempeño vayan orientados el logro de los objetivos organizacionales (Rodríguez, 2007). Por ello, es necesario que las instituciones educativas cuenten con un sistema de promoción, ya que ello aumenta la satisfacción laboral, motivación y desempeño laboral, los docentes sienten que se están desarrollando profesionalmente, evitando así sentimientos de frustración, preocupación y solo enfocándose en el logro de los objetivos.

A nuestro entender, los docentes de la institución estudiada se sienten conforme con el sistema de promoción y carrera que actualmente existe, ya que este es un sistema que fue incluido en la Ley N° 29944 de la Reforma Magisterial.

Permite que los docentes puedan lograr una mejor remuneración ascendiendo a una escala superior. Sin embargo, expresaron que no reciben la preparación adecuada para lograr estos ascensos, y esto hace que no tengan ascensos significativos, lo cual les conlleva a percibirse como no considerados por la institución educativa.

Por eso, no solo es necesario tener un sistema de promoción y carrera en las instituciones educativas, sino que también debe existir todo un sistema de capacitación constante para el desarrollo profesional y de una carrera que posibilite nuevas capacidades para asumir nuevos encargos. Esto promoverá que se cuente con trabajadores motivados, comprometidos y con un adecuado desempeño laboral que incrementa la productividad y el logro de los objetivos.

Sueldos y prestaciones. Este aspecto es entendido como la remuneración, compensación y los beneficios que reciben los miembros de una organización educativa por las funciones que realizan. Este aspecto ha sido descrito por 8 ítems, aquí presentamos los resultados (Tabla 19).

Tabla 19. Resultados sobre el aspecto sueldo y prestaciones

N	Indicadores	Nivel inicial	Nivel primario	Nivel secundario
		Mc	Mc	Mc
1	Sueldo suficiente	1.2	1.4	1.5
2	Salarios competitivos	1.4	1.6	1.6
3	Sueldo equitativo	1.6	1.8	1.6
4	Sueldos superiores al de la ley	1.9	1.7	1.7
5	Incrementos salariales	1.3	1.5	1.6
6	Incentivos económicos	1.8	1.6	1.5
7	Presentaciones de utilidades	2.1	1.7	1.7
8	Sueldos y prestaciones que motiva	1.8	1.6	1.7

Elaboración propia

Los docentes perciben que los sueldos que reciben no son suficientes para cubrir sus necesidades personales y familiares, ya que se obtuvo valores menores o iguales a 1.5 en los tres niveles. Así también, indicaron que los sueldos que reciben no son competitivos en comparación a otros profesionales, ya que se obtuvo valores menores o iguales a 1.6 en los tres niveles. Además, perciben que

las prestaciones brindadas por la IE no superan a las de la ley, ya que se obtuvo valores menores o iguales a 1.9 en los tres niveles.

En cuanto a los incrementos salariales, se obtuvo valores menores o iguales a 1.6 en los tres niveles, esto significa que perciben que los aumentos salariales no van acorde con la situación económica del país. Los docentes también percibieron que no existe incentivos económicos cuando ellos realizan trabajos excepcionales, ya que se obtuvo valores menores o iguales a 1.8 en los tres niveles.

En caso de las utilidades o porcentaje de las ganancias anuales que reciben los docentes, se obtuvo valores menores o iguales a 2.1 en los tres niveles, esto significa que perciben que la institución no brinda utilidades o que no es de mucha significancia para los docentes. En general, en cuanto a sueldos y prestaciones, se obtuvo valores menores o iguales a 1.8 en los tres niveles, lo que significa que no existe sueldos y prestaciones que motiven a un mejor desempeño laboral en los docentes.

En cuanto al aspecto sueldo y prestaciones, Valenzuela (2004) los define como una remuneración por la labor que realizan los trabajadores de una organización, la cual debe ser justa y equilibrada con la labor que se les encomienda. El sueldo es un aspecto que influye en el desempeño de los docentes, debido a que ellos consideran a este sueldo como el valor que le otorga la institución a la labor que desempeñan.

Para cada docente es indispensable que su labor sea remunerada adecuadamente y que esta logre satisfacer sus necesidades. Además, como menciona Valera (2006), una remuneración justa motiva a los trabajadores y hace que su desempeño laboral incremente, por ello, es necesario que las organizaciones busquen renegociar los sueldos. Además, es importante que las instituciones brinden adecuadas prestaciones a sus docentes, como en el caso de un buen seguro de salud, ya que ello genera bienestar, seguridad y motivación. También, se debe considerar que una correcta estructura salarial dentro de una organización influye directamente en la cultura organizacional, debido a que este promueve un ambiente más comprometido y alineado con los objetivos de la organización educativa (Salim y Ismail 2015).

En nuestro análisis podemos decir que este es un aspecto que se debe tomar en cuenta para mejorar la educación, ya que es evidente que los docentes

se sienten disconformes con la remuneración que reciben, lo que causa desmotivación y baja en su desempeño laboral. Pero debemos dar a conocer que esta decisión de renegociar los salarios a los docentes escapa de las funciones de los directivos y recae sobre las funciones que cumple el Minedu. Esta es una tarea que el Estado debe resolver con urgencia, ya que es necesario que vele por el bienestar de los docentes y que ellos puedan desarrollar sus funciones con eficiencia.

Es importante que la plana docente cuente con una remuneración justa y equilibrada, con prestaciones adecuadas para que se desarrollen profesionalmente, hagan una carrera, sean ascendidos y, sobre todo, que su labor sea valorada, debido a que, como agentes importantes en las instituciones educativas, recae la gran labor de impartir una educación de calidad.

Hasta estas líneas se ha analizado los siete aspectos que pertenecen al factor organizacional, que Brunet (1997) define como el conjunto de características, cualidades o atributos que posee cada organización, que a su vez las identifica, son únicas e influyen directamente en el comportamiento de los trabajadores. Ante ello podemos decir que, dentro de este factor se ha encontrado mayores dificultades, ya que, de los siete aspectos analizados, tres de ellos son percibidos de forma negativa por los docentes; por ello afirmamos que la institución debe enfocarse en implementar estrategias que le ayuden a que este aspecto se perciba de una forma positiva.

A manera de conclusión, entendemos que, en cuanto al factor analizado, los docentes perciben que los directivos cumplen con sus funciones y esto les transmite bienestar. Pero, dentro de este factor se encuentran aspectos que son negativamente percibidos y que recaen, como función, directamente en el Minedu, es decir, los directivos poco o nada pueden hacer por mejorar aspectos como capacitación y desarrollo, sueldo y prestaciones o promoción y carrera. Por ello, si se pretende mejorar el clima organizacional dentro de las instituciones educativas públicas se necesita que el Minedu atienda ciertas necesidades de los docentes. Además, si se quiere una mejora en la educación de nuestro país, se debe dar importancia al clima organizacional que poseen las instituciones educativas, enfocar el esfuerzo y los recursos en cada uno de los factores que lo conforman para que los docentes los perciban positivamente, ya que estos influyen directamente en el desempeño docente y en el logro de los objetivos institucionales.

3.2.3 Análisis de los resultados de las preguntas abiertas

En este apartado, se analiza las respuestas a las tres preguntas abiertas, sobre qué les agrada, desagrada y mejorarían del clima organizacional de su institución.

Primera pregunta abierta. Esta pregunta recoge los aspectos que agradan a los docentes del clima organizacional; dentro de los resultados se observa que en el nivel inicial perciben cuatro aspectos con mayor porcentaje: 25% ambiente físico-cultural, 16% trabajo en equipo-relaciones personales, 16% comunicación, y 14% trabajo personal. En cuanto al nivel primaria, se obtuvo tres aspectos con mayor porcentaje: 27% ambiente físico-cultural, 27% trabajo en equipo-relaciones personales, y 14% trabajo personal. En el nivel secundaria se obtuvo tres aspectos con mayor porcentaje: 26% ambiente físico-cultural, 19 % trabajo en equipo-relaciones personales, y 13% supervisión.

A partir de ello, podemos decir que los docentes perciben positivamente su trabajo. Consideran que su trabajo es interesante, tiene objetivos claros y libertad de acción. Asimismo, aprecian mucho el ambiente físico y cultural en el que realizan su labor, ya que estos espacios son limpios, apropiados y, sobre todo, donde priman los valores. Además, mencionaron que les agrada trabajar en equipo y disfrutan de las relaciones personales que han ido formando.

En conclusión, el aspecto trabajo personal, trabajo en equipo-relaciones personales y ambiente físico-cultural, son los mejor percibidos, con más agrado para los docentes. Esto nos lleva a reforzar el análisis realizado anteriormente, pero también nos ayuda a comprender cuáles son esos aspectos que generan más bienestar en los docentes. Ya que estos estarían sirviendo como entes motivadores para que se desempeñen eficazmente (Tabla 20).

Tabla 20. Resultados sobre aspectos agradables del clima organizacional en la IE

Aspectos	Inicial		Primaria		Secundaria	
Trabajo personal	7	14%	15	14%	8	12%
Supervisión	3	5%	8	7%	9	13%
Trabajo en equipo y relación	8	16%	29	27%	13	19%
Administración	4	8%	7	6%	8	12%
Comunicación	8	16%	11	10%	7	10%

Ambiente físico cultural	13	25%	29	27%	18	26%
Capacitación y desarrollo	0	0%	2	2%	3	4%
Promoción y carrera	3	6%	5	5%	2	3%
Sueldo y prestaciones	0	0%	0	0%	0	0%
Orgullo de pertenencia	5	10%	2	2%	1	1%
Total	51	100%	108	100%	69	100%

Elaboración propia

Segunda pregunta abierta. Esta pregunta recabó respuestas sobre los aspectos que más desagradaban a los docentes en cuanto al clima organizacional. Los resultados muestran que, en el nivel inicial hay tres aspectos con mayor porcentaje: el 27% sueldo-prestaciones, 18% capacitación-desarrollo y 18% promoción-carrera. En el nivel primaria se halló tres aspectos con mayor porcentaje: 25% sueldo-prestaciones, 22% promoción-carrera y 22% capacitación-desarrollo. En el nivel secundaria, se halló tres aspectos con mayor porcentaje, 28% sueldo-prestaciones, 22% capacitación-desarrollo y 16% promoción-carrera.

En base a ello, podemos afirmar que los docentes de los tres niveles coinciden en que les desagrada tres aspectos: el primero es sueldo y prestaciones, pues los docentes consideran que su remuneración no es equilibrada ni justa. El segundo, promoción y carrera, porque consideran que hacer carrera en la institución o ser promovidos no es tan accesible. El tercero, capacitación y desarrollo; en tanto señalan que las capacitaciones brindadas no responden a sus necesidades y tampoco favorecen a su desarrollo profesional.

Es necesario que el Minedu atienda las necesidades de los docentes, ya que la remuneración, las capacitaciones y la promoción que reciben son deficientes y crean sentimientos de insatisfacción en ellos, lo que influye en su desempeño laboral (Tabla 21).

Tabla 21. Resultados sobre aspectos desagradables del clima organizacional en la IE.

Aspectos	Inicial		Primaria		Secundaria	
Trabajo personal	1	2%	3	2%	2	3%
Supervisión	1	2%	4	4%	5	7%

Trabajo en equipo y relación	4	8%	5	5%	3	4%
Administración	6	12%	12	11%	8	12%
Comunicación	5	10%	5	5%	3	4%
Ambiente físico cultural	2	3.0%	4	4%	2	3%
Capacitación y desarrollo	9	18%	24	22%	15	22%
Promoción y carrera	9	18%	24	22%	11	16%
Sueldo y prestaciones	14	27%	27	25%	19	28%
Orgullo de pertenencia	0	0%	0	0%	1	1%
Total	51	100%	108	100%	69	100%

Elaboración propia

Tercera pregunta abierta. A través de esta pregunta se recabó las sugerencias que hacen los docentes para que el clima en la institución mejore y sea percibido de forma positiva. En los resultados se observa que en el nivel inicial se obtuvo tres aspectos con mayor porcentaje: 31% sueldo-prestaciones, 27% capacitación-desarrollo y 16% promoción-carrera. En el nivel primaria se obtuvo tres aspectos con mayor porcentaje: 31% sueldo-prestaciones, 28% capacitación-desarrollo y 17% promoción-carrera. En el nivel secundaria se obtuvo cuatro aspectos con mayor porcentaje: 29% sueldo-prestaciones, 22% capacitación-desarrollo, 17% ambiente físico-cultural y 16% promoción-carrera.

Ante ello, podemos decir que los docentes opinan que se debe mejorar en los siguientes aspectos: sueldo - prestaciones, capacitación-desarrollo, promoción-carrera y ambiente físico-cultural. Debemos entender que, si los docentes piden mejora en estos aspectos, es porque no son los adecuados y que a su vez están influyendo en su desempeño como docentes, generando malestar.

Finalmente, mencionaron que les gustaría mejorar el ambiente físico cultural. Entendemos que con el avance de las tecnologías la implementación de las instituciones educativas es una prioridad, ya que eso haría que los docentes desarrollen eficazmente sus funciones (Tabla 22).

Tabla 22. Percepción docente sobre aspectos de mejora del clima organizacional en la IE

Aspectos	Inicial		Primaria		Secundaria	
Trabajo personal	0	0%	0	0%	0	0%
Supervisión	0	0%	5	4%	0	0%
Trabajo en equipo y relación	5	10%	2	1%	1	1%
Administración	3	6%	6	6%	7	11%
Comunicación	0	0%	4	4%	3	4%
Ambiente físico cultural	5	10%	10	9%	12	17%
Capacitación y desarrollo	14	27%	30	28%	15	22%
Promoción y carrera	8	16%	18	17%	11	16%
Sueldo y prestaciones	16	31%	33	31%	20	29%
Orgullo de pertenencia	0	0%	0	0%	0	0%
Total	51	100%	108	100%	69	100%

Elaboración propia

3.2.4 *Análisis integral del clima organizacional*

Análisis del clima organizacional por niveles. Se puede decir que los docentes de los tres niveles perciben el clima organizacional positivamente, ya que se obtuvo valores de 2.7 en el nivel inicial, 3.0 en el nivel de primaria y 2.9 en el nivel de secundaria. También se resalta que el valor del nivel inicial es menor en comparación con los demás, esto debido a que perciben más subvariables de forma negativa como, trabajo en equipo y relaciones personales, administración, capacitación y desarrollo; sueldo y prestaciones. En cuanto al nivel primaria y secundaria sus valores son casi semejantes, pero debemos mencionar que no están inclinadas del todo al aspecto positivo, ya que en ambos niveles se encontró que las subvariables capacitación-desarrollo, promoción-carrera y sueldo-prestaciones se perciben de forma negativa y que se deben mejorar (Tabla 23).

Análisis del clima organizacional por subvariables. La subvariable factores individuales, la subvariable factores grupales y la subvariable factores organizacionales es percibido de forma positiva al obtenerse un valor mayor o igual a 2.6. Debemos destacar que la subvariable factores organizacionales obtuvo menor valor que los otros, eso nos da a entender que en los aspectos que conforman esta subvariable los docentes perciben más deficiencias, por lo que el

clima organizacional no sea reconocido del todo positivamente. Esto mismo se encontró en la respuesta de los docentes cuando se les preguntó, qué les desagradaba y que mejorarían del clima organizacional, a lo que señalaron que los factores organizacionales no eran los adecuados (Tabla 23).

Análisis global del clima organizacional. Si analizamos el clima organizacional de forma general, podemos decir que es percibido positivamente por los docentes, ya que se obtuvo un valor de 3.2 (valor hallado mediante el análisis de las subvariables y sus respectivos aspectos). Asimismo, se percibe de forma positiva a la subvariable factores individuales (trabajo personal y orgullo de pertenencia) y a la subvariable factores grupales (trabajo en equipo y relaciones personales). En cuanto a la subvariable factores organizacionales, se observó que existen aspectos que son percibidos de forma positiva (administración, comunicación, ambiente físico cultural y supervisión) y aspectos que se perciben de forma negativa (capacitación - desarrollo, promoción -. carrera y sueldo – prestaciones).

Finalmente, se concluye que en general el clima organizacional es percibido de forma positiva, aunque aún existe dificultades en ciertos aspectos en los cuales se debería realizar mejoras para que el clima o ambiente pueda ser óptimo (Tabla 23).

Tabla 23. Resultados de todas las subvariables del clima organizacional

Subvariables	Aspectos	N.N.	N.P.	N.S.	Mc	Mc	Mc
Factor individual	Trabajo personal	3.6	3.7	3.8	3.7		
	Orgullo de pertenencia	3.6	3.7	3.8	3.7	3.7	
Factores grupales	Trabajo en equipo y relación	2.8	3.7	3.5	3.3	3.3	
Factores organizacionales	Administración	2.3	3.0	2.7	2.7		
	Comunicación	2.8	3.4	3.2	3.2		
	Ambiente físico y cultural	3.3	3.2	3.1	3.2		3.2
	Capacitación y desarrollo	1.9	1.7	1.9	1.8	2.5	
	Promoción y carrera	2.4	2.5	2.4	2.4		
	Sueldo y prestaciones	1.6	1.6	1.6	1.6		
	Supervisión	3.1	3.7	3.0	3.2		

Elaboración propia

Se entiende por clima organizacional a la percepción multidimensional que construyen los miembros de la organización; multidimensional debido a que se va considerar tres tipos de factores: los individuales (opiniones personales, valores y satisfacción personal), grupales (relaciones personales, el compartir, las amistades y la colaboración) y organizacionales (control de calidad, orientación a los resultados, acciones de control, la comunicación, la estructura y la transmisión de la política organizacional). Estos factores inciden en el comportamiento de los miembros de una forma directa, positiva o negativa, y van a influir en el desempeño laboral, creatividad y productividad de los docentes lo que, por último, definirá el desarrollo de la organización.

Entonces, se puede decir que esta percepción multidimensional es positiva en la institución educativa estudiada, aunque se cuenta con algunas dificultades en los factores organizacionales. A partir de ello, se afirma que el clima organizacional está influyendo positivamente en el desempeño laboral de los docentes. Buztinza (2021) menciona que el clima organizacional es un factor importante para que el desempeño docente sea eficiente. Coincidiendo con el autor, se puede aludir que los docentes de la institución trabajan en un clima organizacional favorable, por lo que su desempeño también sería óptimo.

Coincidimos con Quintero y Sánchez (2018) en que es de suma importancia realizar estudios sobre el clima organizacional en los centros educativos, ya que permite identificar fortalezas y debilidades; causas y efectos en el clima organizacional y en los distintos ámbitos de la institución. Además, a partir de los resultados se puede elaborar una propuesta de mejora que optimice la actividad laboral y aumente el desempeño, así como mejorar la productividad y la eficiencia por instancias y a nivel educativo.

También el estudio, reflejó que dentro de la institución existen varios tipos de clima, si se toma la clasificación de Alcover et al. (2011) se puede decir que existe un clima psicológico, ya que los resultados señalan percepciones distantes unas de otras. Es decir, cada docente crea su propio clima organizacional; también podemos decir que existe climas agregados, pues como se realizó un análisis por niveles educativos donde laboraban los docentes, se observó que cada nivel poseía

una percepción distinta del clima organizacional. Finalmente, existe un clima organizacional colectivo, en tanto después del análisis particular, se puede llegar a describir cómo perciben los docentes, como estamento, el clima organizacional de forma integral e institucional.

Por otro lado, si se toma la clasificación de Brunet (2010) se puede decir que en la institución existe un clima organizacional de tipo participativo, caracterizado por un ambiente de confianza, donde los subordinados pueden tomar algunas decisiones específicas dentro de sus pequeñas áreas. Asimismo, se utilizan castigos y recompensas para generar motivación en los empleados, con el propósito de que éstos desempeñen su función eficientemente. Asimismo, existe interacción entre los directivos y los subordinados. Se debe precisar que, lo ideal sería que un clima consultivo que, a diferencia del participativo, vela por el desarrollo, bienestar y necesidades de los trabajadores, caso que no ocurre en la institución educativa estudiada ya que, al contrario, en esos aspectos se evidenció que los docentes perciben algunas dificultades.

Concluimos con el aporte de García y Pinchi (2019), quienes señalan que, para lograr una buena calidad educativa, la organización debe contar con un clima organizacional saludable. A nuestro entender, el clima organizacional es una de las variables importantes en la institución educativa, debido a que este incide en la educación de los estudiantes; por ello, la importancia de su estudio, pues es necesario diagnosticar su estado para poder tomar decisiones con miras a la mejora permanente.

CONCLUSIONES

- En cuanto a la subvariable factores individuales conformado por los aspectos: trabajo personal y orgullo de pertenencia, es percibido positivamente por los docentes de los tres niveles, es decir, los docentes consideran que su trabajo es importante y trascendente, cuentan con libertad para realizar su labor, se sienten orgullosos de pertenecer a la institución y de que brinde una buena educación. Así también, se sienten comprometidos con los valores y objetivos instituciones que, en efecto, estaría influyendo a que los docentes sientan satisfacción con su labor diaria y su desempeño sea eficiente.
- En cuanto a la subvariable factores grupales, conformada por el aspecto trabajo en equipo y relación con sus compañeros, se concluye que es percibido positivamente por los docentes de los tres niveles, es decir, consideran que existe buenas relaciones personales, ayuda mutua, estrategias de trabajo compartido, objetivos en común. Sin embargo, se debe resaltar que en los docentes del nivel inicial se ha observado estos resultados con menor intensidad debido a que presenta algunas dificultades en aspectos como la ayuda mutua, estrategias de trabajo en equipo y relaciones interpersonales favorables. Por ello, es necesario la toma de decisiones para generar cambios y lograr que este factor sea percibido de forma uniforme en los tres niveles, ya que este influye directamente el logro de los objetivos organizacionales.
- En cuanto a la subvariable factores organizacionales, conformado por los aspectos de supervisión, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, promoción y carrera, sueldos y prestaciones, se puede decir que fue percibida como negativa por los docentes de los tres niveles. Es decir, que hay una percepción negativa ante el sueldo que reciben, el poco desarrollo integral que logran, las capacitaciones que reciben, la falta de herramientas que les permita ascender o realizar una carrera, mostrando solo conformidad por aspectos como el ambiente físico cultural, las funciones administrativas y de seguimiento que realizan los directivos. En consecuencia, los docentes perciben de forma negativa aquellos aspectos en las que intervine por ejemplo el Ministerio de Educación, como el aumento de sus remuneraciones. Por ello, para la mejora del clima organizacional no solo es necesario realizar cambios dentro de las instituciones, sino también en los

organismos que dirigen la política educativa externa, debido a que pueden estar afectando el desempeño y la productividad de los docentes.

- El clima organizacional es percibido positivamente de forma integral, es decir, que tanto las subvariables factores individuales, grupales y organizacionales propician un ambiente saludable, lo cual incide en el comportamiento de los miembros de la institución educativa, influyendo en el desempeño laboral, la creatividad y productividad lo que finalmente, definirá el desarrollo de la institución.



RECOMENDACIONES

En cuanto a lo metodológico:

- Es necesario que se realice un estudio integral del clima organizacional, es decir se debe considerar los tres factores que lo conforman, para poder tener una mirada completa y objetiva de la percepción de esta.
- Investigar sobre la variable general desde la percepción de los estudiantes, padres de familia y otros actores educativos para establecer comparaciones e identificar similitudes y diferencias.
- Incluir a los docentes contratados, directivos y personal administrativos para obtener una mirada global de como se percibe el clima organizacional a partir de todos los agentes que conforman la organización educativa.
- Utilizar la investigación como base para investigaciones mixtas donde se pueda observar la influencia del clima organizacional en el desempeño docente y la calidad educativa.

En cuanto a la organización educativa:

- Las instancias del sector educación que tienen vinculación con la capacitación y actualización docente desde el nivel central, Ministerio de educación, Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana y Unidades de Gestión Educativa Local, deberían considerar el clima organizacional como un aspecto importante a tratar en el desarrollo de las capacitaciones y en los planes de trabajo de cada institución educativa, ya que influye en el bienestar de sus miembros, así como en el aprendizaje de los estudiantes.
- Proporcionar herramientas, estrategias y técnicas a los directivos, para detectar o diagnosticar elementos perturbadores o nocivos del clima de las instituciones educativas que puedan estar afectando la salud física, socioemocional del docente. Además, deberían fomentarse propuestas para mejorar el clima organizacional orientado a una convivencia más democrática, solidaria y efectiva.
- La estrategia que puede contribuir en la mejora del clima organizacional de la institución educativa analizada y de otras en las mismas condiciones, es el fomento del trabajo en equipo, así como la participación de los colaboradores

en las decisiones más importantes que afecten a los docentes, estudiantes, administrativos y padres de familia. Además, esto valida el liderazgo y la autoridad de quienes gestionan las organizaciones educativas.

- Promover el reconocimiento honesto del esfuerzo realizado por los profesores, personal administrativo y demás miembros de las instituciones educativas en la formación de los estudiantes. Ello puede reflejar una genuina preocupación de los gestores educativos por crear o fomentar un clima organizacional adecuado.

REFERENCIAS

- Aguado, E. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Digital de Tesis USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/fbff131e-665b-4810-a255-9b9aa67131bb/content>
- Ahmad, K., Jasimuddin, S., & Kee, W. (2018). Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter? *Management Decision*, 56(2), 421-440. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0713>
- Antón, J. & González, J. (2000). El compromiso organizacional: Un análisis de sus dimensiones y su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología Social*, 15(2), 123–137.
- Alcover, M., Rico, R., y Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje, en entornos flexibles. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 7-16. <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1914.pdf>
- Andrade, G. (2021). Clima organizacional en una entidad académica de educación superior de la UASLP de México. *La responsabilidad empresarial en la era digital ante los retos de la contingencia sanitaria*, 1(1), 41 - 52. <http://salinas.uaslp.mx/Documents/Memorias/>
- Amorós, E. (2007). Conflictos en los grupos y equipos de trabajo: Cómo aprovecharlos para desarrollar ventajas competitivas. Eumed.net. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/67.htm>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Editorial Universitaria.

- Ariza, J., Morales, A., Gutiérrez, A., y Morales, E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas*. McGraw-Hill.
- Ary, D., Jacobs, L. C., Sorensen, C., & Walker, D. A. (2019). *Introduction to Research in Education* (10th ed.). Cengage Learning.
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral: una aproximación teórica. *Revista de Psicología*, 5, 61–70. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- Babbie, E. (2021). *The Practice of Social Research* (15th ed.). Cengage Learning.
- Barriga, F. y Barrón, C. (2017). El papel de los actores y los procesos de gestión en la concreción de un proyecto curricular. *XIV Congreso Nacional de Investigación educativa – COMIE*, 1, 1 -11. <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica.pdf>
- Bejarano, A. (2006). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones. *Revista Espacios*, 34(5). Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a13v34n05/13340515.html>
- Belinova, N., Bicheva, I., Krasilnikova, L., Khanova, T., & Hizhnaya, A. (2019). The role of managerial competence of an executive in improving the quality of pre-school educational organization. *The 21st Century from the Positions of Modern Science: Intellectual, Digital and Innovative Aspects*, 1, 422-429. https://doi.org/10.1007/978-3-030-32015-7_47
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (2016). *Research in Education* (12th ed.). Pearson.
- Biruta, P. (2020). The paradigm of school as a learning organization: key features forming a modern organization. *LASE - Journal of Sport Science*, 11(1), 19-36. https://www.journal.lspa.lv/images/2020/LASE_2020_jun.pdf#page=20
- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas.
- Brunet, L. (2010). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. Trillas.
- Buztinza, P. (2021). *Clima organizacional y desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias de la Zona Lago Llave - Puno, Perú* [Tesis de segunda especialidad, Universidad Nacional Del Altiplano]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/16169>
- Cameron, K. & Calle, S. (2024). El impacto de los conflictos laborales y el desempeño de los trabajadores en las universidades del Ecuador. *MSC Métodos de*

- Solución de Conflictos, 4(6), 153–168. <https://doi.org/10.29105/msc4.6-66> & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Campos, O. (2017). Métodos de investigación académica. Recuperado de <https://bit.ly/2WvwJSj>
- Camps, J. & Luna-Arocas, R. (2014). A matter of learning: How human resources affect organizational performance. *British Journal of Management*, 23(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x>
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 9(1), 25–34. <https://www.comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/240>
- Chiaburu, D. & Harrison, D. (2018). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Thomson.
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (9.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chirinos, Y., Meriño, V., y Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 84, 43-61. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Choi, S., y Lee, M. (2017). The impact of organizational factors on the organizational climate and employees' job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 576-593. <https://doi.org/10.1002/job.2155>
- Colquitt, J., Lepine, J. & Wesson, M. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Creswell, J., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE.

- Creswell, J. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Díez, F., Iraurgi, I., & Villa, A. (2018). Quality management in schools: Analysis of mediating factors. *South African Journal of Education*, 38(2), 152-214. <https://www.ajol.info/index.php/saje/article/view/173100>
- Egeberg, H., & McConney, A. (2018). What do students believe about effective classroom management? A mixed-methods investigation in Western Australian high schools. *The Australian Educational Researcher*, 45, 195-216. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13384-017-0250-y>
- Etling, A. (1998). *Liderazgo efectivo*. Trillas.
- Ewan, E. (2015). *Strategic management in public services organizations, concepts, schools and contemporary issues*. Routledge
- Fainstein, H. (2016). La libertad en el método de trabajo y los objetivos de la investigación. *1Library.co*. <https://1library.co/document/z3dx8wey-libertad-método-trabajo-objetivos-investigaci%C3%B3n.html>
- Fernández, V. (2015). *Fundamentos de metodología de investigación. Un libro de referencia para estudiantes de doctorado*. Omnia Science.
- Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research* (6). SAGE.
- Forehand, A. y Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361–382. <https://doi.org/10.1037/h0045960>
- Fowler, F. (2014). *Survey Research Methods* (5). SAGE.
- Friedrich, T., Griffith, J. & Mumford, M. (2016). Collective leadership behaviors: Evaluating the leader, team, and organizational influences. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 312-333. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.003>
- Galarsi, F. y Marrau, C. (2007). La influencia del entorno laboral en el personal no docente de la Universidad Nacional de San Luis. *Fundamentos en Humanidades*, 2, 165-182. <https://www.redalyc.org/pdf/184/18481610.pdf>
- Galeta, M. (2015). The role of school principal as instructional leader: The case of Shambu primary school. *Open Access Library Journal*, 2(8), 1-14. https://www.scirp.org/pdf/OALibJ_2016071911075990.pdf
- Gandara, M. y Dimitri, M. (2014). El clima organizacional, una estrategia en la gestión de los recursos humanos. *Revista Estratégica de la Organización*, 1(1), 53–68.

- Recuperado de <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-organizacio/article/download/2471/2573>
- García, L. (2006). El clima organizacional en las instituciones educativas: Una revisión teórica. Universidad Autónoma de Barcelona.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 1(42), 43-61. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- García, N., Rojas, M., y Campos, N. (2002). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. Universidad de Costa Rica.
- García, M. y Pinchi, W. (2019). Clima institucional y calidad educativa en las Instituciones Educativas N° 80005 y N° 80077 de Educación Primaria de Trujillo Perú. *Revista Ciencia y Tecnología*, 15(1), 67-74. [file:///C:/Users/HP/Downloads/2295-Texto%20del%20art%C3%A4\(4\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/2295-Texto%20del%20art%C3%A4(4).pdf)
- Ghavifekr, S. & Pillai, N. (2016). The relationship between school's organizational climate and teacher's job satisfaction: Malaysian experience. *Asia Pacific Educ. Rev*, 17, 87–106. <https://doi.org/10.1007/s12564-015-9411-8>
- González, B. (2007). *Confiablebilidad de la Encuesta de Clima Laboral (ECL) del Dr. Jaime Ricardo Valenzuela González Aplicada a una Institución de Educación Superior Privada-Edición Única* [Tesis de maestría, Universidad Virtual Escuela de Graduados en Educación Tecnológico de Monterrey]. Repositorio Digital de Tesis de Maestrías de la EGETMT. https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/568629/GonzalezzyGonzalez_TesisdeMaestriaPDFA.pdf?sequence=10&isAllowed=y
- González-Romá, V., & Hernández, A. (2016). Climate uniformity: Its influence on team communication quality, task conflict, and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 356-366. <https://doi.org/10.1037/apl0000050>
- Gülenay, G. y Buçkün, G. (2014). The principal and healthy school climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(1), 93 – 100. <https://www.sbp-journal.com/index.php/sbp/article/view/3717>
- Gunes, C. y Sevinç, P. (2012). Determination of high schools organizational climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 2947-2950. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.595>
- Gupta, S. (2016). Emotional intelligence and work-life balance of employees in the information technology industry. *Arabian Journal of Business and Management*

- Review, 6(3), 1-5. [https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000201​:contentReference\[oaicite:4\]{index=4}](https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000201​:contentReference[oaicite:4]{index=4}).
- Halpin, A. & Croft, D. (1963). The organizational climate of schools. *Educational Administration Quarterly*, 1(1), 59-67. <https://doi.org/10.1177/0013161X6300100106>
- Hashim, Y., Strunk, K., & Marsha, J. (2018). The new school advantage? Examining the effects of strategic new school openings on student achievement. *Economics of Education Review*, 62, 254-266. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2017.12.002>
- Hernández, M., Mendoza, J., y Gonzáles, L. (2007, 6-8 de junio). La complejidad del estudio de la cultura organizacional. *Empresa global y mercados locales, XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid 1*, 24-35. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2524039>
- Hoy, W., & Miskel, C. (1978). *Educational administration: Theory, research, and practice* (2nd ed.). Random House.
- James, L. y Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112. <https://doi.org/10.1037/h0037511>
- Kim, S., & Wright, P. (2017). The effect of organizational leadership and performance on employees' organizational commitment in the public sector. *Public Personnel Management*, 46(2), 191-205. <https://doi.org/10.1177/0091026017704446>
- Köse, A. (2016). The relationship between work engagement behavior and perceived organizational support and organizational climate. *Journal of Education and Practice*, 7(27), 42-52. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1115>
- Lewin, K. (1998). *La teoría de campo en la ciencia social, psicología del siglo XX*. Paidós.
- Li, N., & Zhang, Y. (2019). Exploring the relationship between organizational factors and organizational climate: Evidence from the service sector. *International Journal of Human Resource Management*, 30(12), 1812-1831. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1371924>
- Liesa, E., Castelló, M., y Becerril, L. (2018). Nueva escuela, ¿nuevos aprendizajes? *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 2, 15-29. <https://revistas.ucsc.cl/index.php/rexe/article/view/489/405>
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School Press.

- Locke, E. (1976). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Länsisalmi, H., Peiró, J., y Kivimäki, M. (2000). Collective stress and coping in the context of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 527-559. <https://files.ctourec.ed.gov/fulltext/EJ1115>
- Marchant, M. (2005). Clima organizacional como herramienta de gestión. Eumed.net. Recuperado de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/223/jam.htm>
- Martín, F. (2001). *Gestión de instituciones educativas inteligentes. Un manual para gestionar cualquier tipo de organización*. McGraw-Hill
- Martínez, R. (2012). Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque educativo para la mejora institucional. Editorial Universitaria.
- Mertens, D. (2019). *Research and Evaluation in Education and Psychology: Integrating Diversity With Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods* (5th ed.). SAGE.
- McMillan, J. y Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa*. Pearson.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality* (3rd ed.). Harper & Row.
- Murati, R. (2015). The role of the teacher in the educational process. *The Online Journal of New Horizons in Education*, 5(2), 73-78. <https://www.tojdel.net/journals/tojned/volumes/tojned-volume05-i02>
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2017). *Fundamentals of human resource management* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Okoli, I. (2018). Organizational climate and job satisfaction among academic staff: Experience from selected private universities in southeast Nigeria. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5(12), 36-48. <https://www.ajol.info/index.php/saje/article/view/173100>
- Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. *Papers: Revista de Sociología*, 91, 193-201. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3027018>
- Owens, B., Baker, W., Sumpter, D., y Cameron, K. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35–49. <https://doi.org/10.1037/apl0000032>
- Palella, D., & Martins, J. (2013). Perspectivas de la investigación cuantitativa y cualitativa en las ciencias. Recuperado de

<https://www.gestiopolis.com/perspectivas-la-investigacion-cuantitativa-cualitativa-las-ciencias/>

- Pasek, E., Ávila, N., y Matos, Y. (2015). Concepciones sobre participación social que poseen los actores educativos y sus implicaciones. *Paradigma*, 36(2), 99-121. <http://ve.scielo.org/pdf/pdg/v36n2/art06.pdf>
- Quintero, L. y Sánchez, A. (2018). El clima organizacional como factor para la calidad en Instituciones de Educación Superior en México. *Atenas Revista Científica Pedagógica*, 4(48), 47 – 63. <https://www.researchgate.net/publication/34>
- Raman, A., Chi Ling, C., & Khalid, R. (2015). Relationship between school climate and teachers' commitment in an excellent school of Kubang Pasu district, Kedah, Malaysia. *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSEER Publishing, Rome-Italy*, 6(3), 163 – 173. <https://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article>
- Robbins, S. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.ª ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2007). Los planes de carrera como estrategia para lograr "Inplacement" en la organización. *Revista Lupa*, 1(1), 1–15. Recuperado de <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/download/575/809>
- Rojas, C., Chirinos, V., y Garcés, G. (2017). El nuevo reto de la gerencia del talento humano los empleados tóxicos. *Gestión del Conocimiento: Perspectiva Multidisciplinaria*, 2(18), 73-103. <https://www.corposucre.edu.co/sites/default>
- Ruiz, J. (2017). *Revisión bibliográfica sobre el estado del clima organizacional en instituciones educativas privadas* [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <http://hdl.handle.net/11537/15171>
- Salazar, J., Guerrero, C., Machado, M., & Cañedo, J. (2009). *Cultura organizacional: Conceptos y aplicaciones*. Editorial McGraw-Hill.
- Salim, S. & Ismail, A. (2015). *Adequacy of pay structure and its impact on personal outcomes*. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 11(6), 1–15. <https://journals.univ-danubius.ro/index.php/oeconomica/article/view/2975/3024>
- Schneider, B. y Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Shockley-Zalabak, P., Morreale, S., & Hackman, M. (2015). Building the high-trust organization: Strategies for supporting five key dimensions of trust. Jossey-Bass.

- Scott, R. (2003). *Organizations: Rational, natural and open systems*. Prentice-Hall.
- Saowanee, S. (2014). School climate affecting job satisfaction of teachers in primary education, Khon Kaen, Thailand. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 116(1), 996 – 1000. <https://www.researchgate.net/publication/275543297>
- Uribe, J. (2015). Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales. Editorial El Manual Moderno. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-19-6585-2_39
- Velásquez, E. (2018). La supervisión educativa y el clima organizacional. *Kaleidoscopio*, 15(29), 10. Recuperado de <https://servicio.uneg.edu.ve/crear/index.php/kaleidoscopio/article/view/107>
- Valenzuela, J. (2004). *Evaluación de instituciones educativas*. Trillas.
- Varela, R. (2006). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. Pearson.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M., y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. *Revista Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2(2), 329–349. <https://www.redalyc.org/pdf/679/67920212.pdf>
- Welsh, R. y Little, S. (2018). The school discipline dilemma: A Comprehensive review of disparities and alternative approaches. *Review of Educational Research*, 88(5), 752-794. <https://doi.org/10.3102/0034654318791582>
- Zayas, L. (2010). El rombo de las investigaciones de las ciencias sociales. Editorial Pueblo y Educación.

APÉNDICE 1. TABLA DE “PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA TESIS”

Actividad académica	Docentes evaluadores	Fecha
Aprobación de la tesis por la asesora para que pase a jurado.	Yannina Yaniré, Saldaña Usco	17/02/2025
Revisión de jurados:	Alex Oswaldo Sanchez Huarcaya	29/04/2025
	Joel Alberto Rojas Hernández	16/05/2025



APENDICE 2. CUESTIONARIO ESCALA DE CLIMA LABORAL (ECL)

PRIMERA PARTE: PREGUNTAS DE RESPUESTA ABIERTA

Género: F ____ M ____ Edad: _____ Fecha: ____ / ____ / ____

Nivel en que trabaja:

Años de servicio en la institución:

1. ¿Cuáles son los tres aspectos que más le agradan del clima organizacional que hay en la institución?

a) _____

b) _____

c) _____

2. ¿Cuáles son los tres aspectos que más le desagradan del clima organizacional que hay en la Institución?

a) _____

b) _____

c) _____

3. Proporcione tres sugerencias que permitirían mejorar el clima laboral de la Institución

a) _____

b) _____

c) _____

SEGUNDA PARTE: PREGUNTAS DE RESPUESTA CERRADA

ASPECTOS	CARACTERÍSTICA NEGATIVA						CARACTERÍSTICA POSITIVA
		1	2	3	4	5	
TRABAJO PERSONAL	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer son ambiguos.						Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos.
	El trabajo es aburrido.						El trabajo es interesante.
	Me siento estresado y ansioso con las responsabilidades que tengo a mi cargo.						Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo a mi cargo.
	No tengo libertad para hacer mi trabajo como deseo.						Si tengo libertad para hacer mi trabajo como yo deseo.
	Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente intrascendente.						Creo que el trabajo que estoy realizando es muy trascendente.
	No me siento nada capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.						Me siento muy capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.
	Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea deficiente.						Creo que muchos factores externos ayudan a que mi trabajo sea eficiente.
	En general, siento que soy muy improductivo para la institución.						En general, siento que soy muy productivo para la institución.
Supervisión	Mi jefe no me tiene confianza para delegarme responsabilidades.						Mi jefe sí me tiene confianza para delegarme responsabilidades.
	Mi jefe no sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.						Mi jefe sí sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.
	Mi jefe no valora mi trabajo.						Mi jefe sí valora mi trabajo.
	Mi jefe es muy dado a criticar, en forma negativa, mi trabajo o mi persona.						Mi jefe sabe cómo criticar, en forma positiva, mi trabajo o mi persona.
	Mi jefe nunca me felicita cuando realizo bien mi trabajo.						Mi jefe siempre me felicita cuando realizo bien mi trabajo.
	Mi jefe no me trata con respeto						Mi jefe me trata con respeto absoluto.
	Mi jefe me pone a hacer cosas que no son propias del puesto que tengo.						Mi jefe me pone a hacer cosas que están enfocadas al puesto que tengo.
	En general, creo que mi jefe no tiene la capacidad o la voluntad para realizar bien las funciones que le corresponden.						En general, creo que mi jefe es muy capaz y tiene la voluntad para realizar bien las funciones que le corresponden.
Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo	No hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la Institución, por lo que tendemos a funcionar aisladamente.						Si hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, lo que favorece un trabajo cooperativo.
	No hay una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la Institución.						Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución.

	No tenemos metas en común que tratemos de alcanzar en forma coordinada.					Sí tenemos metas en común que tratamos de alcanzar en forma coordinada.
	No sabemos cómo trabajar en equipo, por lo que preferimos trabajar de manera individual.					Sabemos cómo trabajar en equipo y aplicamos estrategias para lograr nuestras metas en forma conjunta.
	Hay mucha competitividad entre los trabajadores de la Institución, que hace que no queramos trabajar en equipo.					Existe un espíritu de grupo o comunidad, que hace que queramos trabajar en equipo dentro de la institución.
	No existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la Institución.					Si existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.
	No tengo amistades, entre mis diversos compañeros, que trasciendan en el ámbito de trabajo.					Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden el ámbito de trabajo.
	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son pobres y no se favorece el trabajo en equipo, obstaculizando el logro de las metas institucionales.					En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son excelentes y sí se favorece el trabajo en equipo para el mejor logro de las metas institucionales.
Administración	Existe una nula planeación en la institución o, si existe, dicha planeación es desconocida por la mayoría de los trabajadores.					Existe una planeación estratégica y táctica en una institución y dicha planeación es compartida con los trabajadores.
	El perfil del titular y las funciones de cada puesto son ambiguas o no están especificadas.					El perfil del titular y las funciones de cada puesto están claramente especificadas.
	Los procedimientos a seguir son ambiguos o no están especificados.					Los procedimientos a seguir están claramente especificados.
	La institución tiene un número exagerado de normas a seguir que hacen que el trabajo sea muy restringido y burocrático.					Las normas a seguir dentro de la institución son, en cantidad, las apropiadas para ayudar al buen funcionamiento de ésta.
	Existe mucha irresponsabilidad, mediocridad y conformismo en el desempeño de los trabajadores.					Existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de los trabajadores.
	Los criterios de evaluación del personal son ambiguos o inexistentes.					Los criterios de evaluación del personal están claramente especificados.
	La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es imprecisa, esporádica e injusta.					La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es precisa, continua y justa.
	En general, el sistema administrativo muestra deficiencias que traen consigo un malestar absoluto de los trabajadores.					En general, el sistema administrativo favorece el funcionamiento de la institución y el bienestar de los trabajadores.

Comunicación	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es ambigua o inexistente.					La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es clara y precisa.
	La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es ambigua o inexistente.					La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es clara y precisa.
	La información que solicito me llega tardíamente.					La información que solicito me llega de manera oportuna.
	La información que solicito tiene el problema de ser excesiva o escasa, de tal forma que no puedo usarla efectivamente.					La información que solicito tiene la virtud de ser la apropiada, en cantidad y calidad, para satisfacer mis necesidades.
	Con frecuencia se escuchan órdenes e información contradictoria que provoca duda en los trabajadores.					Las órdenes e información que se da a los trabajadores es congruente y no tiene contradicciones.
	Los directores no favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta.					Los directores favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta.
	En la comunicación informal, hay muchos chismes en la Institución.					En la comunicación informal, se procura ser discreto y respetuoso en la institución.
	En general, la comunicación que se tiene en la institución es deficiente, lo cual crea un mal ambiente laboral y una falta de productividad.					En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen ambiente laboral y un aumento en la productividad.
Ambiente físico y cultural	El espacio físico en que laboro nunca está limpio.					El espacio físico en que laboro siempre está limpio.
	Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son obsoletos y/o están en mal estado.					Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y/o están en buen estado.
	No hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la Institución.					Sí hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la Institución.
	No cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable.					Sí cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable.
	Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas.					No existen conductas discriminatorias de las personas.
	Es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos directores.					Nunca he escuchado quejas de abuso de poder de algunos directores
	Es frecuente escuchar quejas de acoso sexual.					Nunca he escuchado quejas de acoso sexual.
	En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución crean un mal clima laboral.					En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral.

Capacitación y desarrollo	La capacitación que la Institución ofrece no va de acuerdo con su misión y objetivos.					La capacitación que la institución ofrece es congruente con su misión y objetivos.
	La institución nunca me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación.					La institución siempre toma en cuenta mis intereses y necesidades de capacitación.
	Hay pocos cursos de capacitación que se ofrecen al personal.					Hay una gran cantidad de cursos de capacitación que se ofrecen al personal.
	La capacitación que se ofrece al personal es obsoleta.					La capacitación que se ofrece al personal está a la vanguardia.
	Mis responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación que yo requiero.					Como parte de mi trabajo, asisto a los cursos de capacitación que yo requiero.
	La institución sólo ofrece cursos de adiestramiento básico.					La institución se preocupa por ofrecer, además de cursos de adiestramiento, otros orientados al desarrollo integral de las personas.
	La institución no destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.					La institución sí destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.
	En general, la capacitación que la institución ofrece es de poca calidad y no ayuda a que mejoremos en el desempeño de nuestro trabajo.					En general, la capacitación que la institución ofrece es de excelente calidad y promueve el mejor desempeño de nuestro trabajo.
Promoción y carrera	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son ambiguas o inexistentes.					Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son claras y precisas.
	Dado el tamaño de la Institución, hay muy pocas oportunidades de ser promovido.					Dado el tamaño de la institución, hay muchas oportunidades de ser promovido.
	La probabilidad de ser promovido en la institución es casi nula, ya que las decisiones que al respecto se toman son injustas e inequitativas.					La probabilidad de ser promovido en la institución es alta (si uno es buen trabajador), ya que las decisiones que al respecto se toman son justas y equitativas.
	No existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.					Existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.
	En el tiempo que llevo en la Institución nunca he logrado un ascenso.					En el tiempo que llevo en la institución, he logrado ascensos significativos.
	No creo que me están tomando en cuenta, en el presente, para promoverme.					Creo que me están tomando muy en cuenta, en el presente, para promoverme.
	No me veo en un futuro halagüeño dentro de esta institución.					Me veo con futuro halagüeño dentro de esta institución.
	En general, creo que el sistema de la institución promueve el estancamiento de los trabajadores.					En general, creo que el sistema de la institución promueve el que los trabajadores hagan una carrera en ella.

Sueldos y prestaciones	Mi sueldo es insuficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.					Mi sueldo es más que suficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.
	Mi sueldo es inferior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.					Mi sueldo es superior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.
	Mi sueldo es muy inferior al que mis compañeros, en puestos similares, reciben.					Mi sueldo es equitativo al que mis compañeros, en puestos similares, reciben.
	La institución no ofrece siquiera las prestaciones de ley.					La institución ofrece prestaciones que superan por mucho las que la ley obliga.
	Los incrementos salariales normalmente son inferiores a los de la inflación del país.					Los incrementos salariales normalmente son superiores a los de la inflación del país.
	No existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.					Existen atractivos incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.
	Las prestaciones que la institución me ofrece no tienen significado (utilidad) para mí.					Las prestaciones que la institución me ofrece tienen alto significado (utilidad) para mí.
	En general, no existe un sistema de sueldos y prestaciones que motive al trabajador a mejorar su productividad en la institución.					En general, se tiene un eficiente sistema de sueldos y prestaciones que motiva al trabajador a mejorar su productividad en la Institución.
Orgullo de pertenencia	Me da pena decir que trabajo en esta institución por la imagen negativa que ella tiene en la sociedad.					Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad.
	Me da pena trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de pésima calidad.					Me gusta trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de excelente calidad.
	Creo que la misión que la Institución tiene es totalmente intrascendente para la sociedad.					Creo que la misión que la institución tiene es muy trascendente para la sociedad.
	Me siento muy apenado de trabajar en una institución que tiene muchos conflictos internos.					Me siento muy orgulloso de trabajar en una institución que prácticamente carece de conflictos internos.
	Mi familia no se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución.					Mi familia se encuentra a gusto con que yo trabajo en esta institución.
	No me siento identificado con los valores de la institución.					Me siento altamente identificado con los valores de la Institución.
	No me siento coparticipe en la tarea de lograr los objetivos de la institución.					Me siento altamente identificado con los valores de la institución.
	En general, no me siento orgulloso de trabajar en esta institución.					En general, me siento muy orgulloso de trabajar en esta institución.

Tomado de: "Influencia del Clima Laboral sobre el Compromiso Organizacional del Personal en una Institución Educativa", Mata, H., (2009), p 113.

APENDICE 3. TABLA DE ITEMS POR ASPECTOS

Aspectos	Indicadores	ÍTEMS	
		ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Trabajo personal	Objetivos claros	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer son ambiguos.	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos.
	Trabajo interesante	El trabajo es aburrido.	El trabajo es interesante.
	Trabajo estable	Me siento estresado y ansioso con las responsabilidades que tengo a mi cargo.	Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo a mi cargo.
	libertad en el trabajo	No tengo libertad para hacer mi trabajo como deseo.	Sí tengo libertad para hacer mi trabajo como yo deseo
	Trabajo trascendente	Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente intrascendente.	Creo que el trabajo que estoy realizando es muy trascendente.
	Competente en el trabajo	No me siento nada capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.	Me siento muy capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.
	Eficiencia en factores externos	Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea deficiente.	Creo que muchos factores externos ayudan a que mi trabajo sea eficiente.
	Productividad	En general, siento que soy muy improductivo para la institución.	En general, siento que soy muy productivo para la institución.
Supervisión	Confianza de supervisores	Mi jefe no me tiene confianza para delegarme responsabilidades.	Mi jefe sí me tiene confianza para delegarme responsabilidades.
	Orientación en el trabajo	Mi jefe no sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.	Mi jefe sí sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.
	Valoración del trabajo	Mi jefe no valora mi trabajo.	Mi jefe sí valora mi trabajo.
	Crítica constructiva	Mi jefe es muy dado a criticar, en forma negativa, mi trabajo o mi persona.	Mi jefe sabe cómo criticar, en forma positiva, mi trabajo o mi persona.
	Apreciación del trabajo	Mi jefe nunca me felicita cuando realizo bien mi trabajo.	Mi jefe siempre me felicita cuando realizo bien mi trabajo.
	Respeto de superiores	Mi jefe no me trata con respeto.	Mi jefe me trata con respeto en absoluto.

	Asignación de tareas	Mi jefe me pone a hacer cosas que no son propias del puesto que tengo.	Mi jefe me pone a hacer cosas que están enfocadas al puesto que tengo.
	Preparación de superiores	En general, creo que mi jefe no tiene la capacidad o la voluntad para realizar bien las funciones que le corresponden.	En general, creo que mi jefe es muy capaz y tiene la voluntad para realizar bien las funciones que le corresponden.
Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo	Comunicación entre áreas	No hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la Institución, por lo que tendemos a funcionar aisladamente.	Si hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, lo que favorece un trabajo cooperativo.
	Ayuda mutua	No hay una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución.	Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución.
	Metas compartidas	No tenemos metas en común que tratemos de alcanzar en forma coordinada.	Sí tenemos metas en común que tratamos de alcanzar en forma coordinada.
	Estrategias de trabajo en equipo	No sabemos cómo trabajar en equipo, por lo que preferimos trabajar de manera individual.	Sabemos cómo trabajar en equipo y aplicamos estrategias para lograr nuestras metas en forma conjunta.
	Espíritu de cooperativo	Hay mucha competitividad entre los trabajadores de la Institución, que hace que no queramos trabajar en equipo.	Existe un espíritu de grupo o comunidad, que hace que queramos trabajar en equipo dentro de la institución.
	Cordialidad y respeto	No existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la Institución.	Si existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.
	Amistad	No tengo amistades, entre mis diversos compañeros, que trasciendan en el ámbito de trabajo.	Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden el ámbito de trabajo.
	Relaciones interpersonales favorables	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son pobres y no se favorece el trabajo en equipo, obstaculizando el logro de las metas institucionales.	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son excelentes y sí se favorece el trabajo en equipo para el mejor logro de las metas institucionales.
	Planificación estratégica	Existe una nula planeación en la institución o, si existe, dicha	Existe una planeación estratégica y táctica en una institución y

		planeación es desconocida por la mayoría de los trabajadores.	dicha planeación es compartida con los trabajadores.
	Perfil y funciones	El perfil del titular y las funciones de cada puesto son ambiguas o no están especificadas.	El perfil del titular y las funciones de cada puesto están claramente especificadas.
	Procedimientos claros y definidos	Los procedimientos a seguir son ambiguos o no están especificados.	Los procedimientos a seguir están claramente especificados.
	Normas apropiadas	La institución tiene un número exagerado de normas a seguir que hacen que el trabajo sea muy restringido y burocrático.	Las normas a seguir dentro de la institución son, en cantidad, las apropiadas para ayudar al buen funcionamiento de ésta.
	Superación y responsabilidad	Existe mucha irresponsabilidad, mediocridad y conformismo en el desempeño de los trabajadores.	Existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de los trabajadores.
	Criterios de evaluación concretos	Los criterios de evaluación del personal son ambiguos o inexistentes.	Los criterios de evaluación del personal están claramente especificados.
	Evaluación precisa del desempeño.	La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es imprecisa, esporádica e injusta.	La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es precisa, continua y justa.
	Sistema administrativo favorable.	En general, el sistema administrativo muestra deficiencias que traen consigo un malestar absoluto de los trabajadores.	En general, el sistema administrativo favorece el funcionamiento de la institución y el bienestar de los trabajadores.
Comunicación	Comunicación clara	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es ambigua o inexistente.	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es clara y precisa.
	Comunicación de los superiores	La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es ambigua o inexistente.	La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es clara y precisa.
	La información oportuna.	La información que solicito me llega tardíamente.	La información que solicito me llega de manera oportuna.
	Calidad de información.	La información que solicito tiene el problema de ser excesiva o escasa, de tal forma que no puedo usarla efectivamente.	La información que solicito tiene la virtud de ser la apropiada, en cantidad y calidad, para satisfacer mis necesidades.

	Órdenes congruentes	Con frecuencia se escuchan órdenes e información contradictoria que provoca duda en los trabajadores.	Las órdenes e información que se da a los trabajadores son congruente y no tiene contradicciones.
	Expresiones de ideas	Los directores no favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta.	Los directores favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta.
	Comunicación informal discreta	En la comunicación informal, hay muchos chismes en la institución.	En la comunicación informal, se procura ser discreto y respetuoso en la institución.
	Comunicación eficiente.	En general, la comunicación que se tiene en la institución es deficiente, lo cual crea un mal ambiente laboral y una falta de productividad.	En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen ambiente laboral y un aumento en la productividad.
Ambiente físico y cultural	Espacios limpios	El espacio físico en que laboro nunca está limpio.	El espacio físico en que laboro siempre está limpio.
	Equipo moderado	Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son obsoletos y/o están en mal estado.	Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y/o están en buen estado.
	Condiciones de trabajo	No hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la Institución.	Sí hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la Institución.
	Protecciones apropiadas	No cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable.	Sí cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable.
	No existe discriminación	Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas.	No existen conductas discriminatorias de las personas.
	Abuso de poder	Es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos directores.	Nunca he escuchado quejas de abuso de poder de algunos directores
	Quejas de acoso sexual	Es frecuente escuchar quejas de acoso sexual.	Nunca he escuchado quejas de acoso sexual.
	Ambiente, valores culturales.	En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución crean un mal clima laboral.	En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución

			promueven un buen clima laboral.
Capacitación y desarrollo	Capacitación congruente	La capacitación que la Institución ofrece no va de acuerdo con su misión y objetivos.	La capacitación que la institución ofrece es congruente con su misión y objetivos.
	Apreciación de intereses	La institución nunca me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación.	La institución siempre toma en cuenta mis intereses y necesidades de capacitación.
	Cursos de capacitación.	Hay pocos cursos de capacitación que se ofrecen al personal.	Hay una gran cantidad de cursos de capacitación que se ofrecen al personal.
	Capacitación de vanguardia	La capacitación que se ofrece al personal es obsoleta.	La capacitación que se ofrece al personal está a la vanguardia.
	Capacitación requerida.	Mis responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación que yo requiero.	Como parte de mi trabajo, asisto a los cursos de capacitación que yo requiero.
	Desarrollo integral	La institución sólo ofrece cursos de adiestramiento básico.	La institución se preocupa por ofrecer, además de cursos de adiestramiento, otros orientados al desarrollo integral de las personas.
	Recursos suficientes.	La institución no destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.	La institución sí destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.
	Calidad de capacitación	En general, la capacitación que la institución ofrece es de poca calidad y no ayuda a que mejoremos en el desempeño de nuestro trabajo.	En general, la capacitación que la institución ofrece es de excelente calidad y promueve el mejor desempeño de nuestro trabajo.
Promoción y Carrera	Políticas claras de promoción	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son ambiguas o inexistentes.	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son claras y precisas.
	Oportunidades de promoción	Dado el tamaño de la Institución, hay muy pocas oportunidades de ser promovido.	Dado el tamaño de la institución, hay muchas oportunidades de ser promovido.
	Promoción justa y equitativa	La probabilidad de ser promovido en la institución es casi nula, ya que las decisiones	La probabilidad de ser promovido en la institución es alta (si uno es buen trabajador),

		que al respecto se toman son injustas e inequitativas.	ya que las decisiones que al respecto se toman son justas y equitativas.
	Preparación para ascender	No existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.	Existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.
	Ascensos significativos	En el tiempo que llevo en la Institución nunca he logrado un ascenso.	En el tiempo que llevo en la institución, he logrado ascensos significativos.
	Consideración	No creo que me están tomando en cuenta, en el presente, para promoverme.	Creo que me están tomando muy en cuenta, en el presente, para promoverme.
	Futuro halagüeño	No me veo en un futuro halagüeño dentro de esta institución.	Me veo con futuro halagüeño dentro de esta institución.
	Sistema de promoción institucional	En general, creo que el sistema de la institución promueve el estancamiento de los trabajadores.	En general, creo que el sistema de la institución promueve el que los trabajadores hagan una carrera en ella.
Sueldo y prestaciones	Sueldo suficiente	Mi sueldo es insuficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.	Mi sueldo es más que suficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.
	Salarios competitivos	Mi sueldo es inferior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.	Mi sueldo es superior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.
	Sueldo equitativo	Mi sueldo es muy inferior al que mis compañeros, en puestos similares, reciben.	Mi sueldo es equitativo al que mis compañeros, en puestos similares, reciben.
	Sueldos superiores al de la ley	La institución no ofrece siquiera las prestaciones de ley.	La institución ofrece prestaciones que superan por mucho las que la ley obliga.
	Incrementos salariales	Los incrementos salariales normalmente son inferiores a los de la inflación del país.	Los incrementos salariales normalmente son superiores a los de la inflación del país.
	Incentivos económicos	No existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.	Existen atractivos incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.

	Presentaciones de utilidades	Las prestaciones que la institución me ofrece no tienen significado (utilidad) para mí.	Las prestaciones que la institución me ofrece tienen alto significado (utilidad) para mí.
	Sueldos y prestaciones que motiva	En general, no existe un sistema de sueldos y prestaciones que motive al trabajador a mejorar su productividad en la institución.	En general, se tiene un eficiente sistema de sueldos y prestaciones que motiva al trabajador a mejorar su productividad en la Institución.
Orgullo de pertenencia	Imagen institucional	Me da pena decir que trabajo en esta institución por la imagen negativa que ella tiene en la sociedad.	Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad.
	Servicios de calidad	Me da pena trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de pésima calidad.	Me gusta trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de excelente calidad.
	Misión	Creo que la misión que la Institución tiene es totalmente intrascendente para la sociedad.	Creo que la misión que la institución tiene es muy trascendente para la sociedad.
	Conflictos internos	Me siento muy apenado de trabajar en una institución que tiene muchos conflictos internos.	Me siento muy orgulloso de trabajar en una institución que prácticamente carece de conflictos internos.
	Apoyo familiar	Mi familia no se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución.	Mi familia se encuentra a gusto con que yo trabajo en esta institución.
	Valores institucionales	No me siento identificado con los valores de la institución.	Me siento altamente identificado con los valores de la Institución.
	Compromiso con los objetivos	No me siento coparticipe en la tarea de lograr los objetivos de la institución.	Me siento altamente identificado con los valores de la institución.
	Orgullo de trabajar en esta institución.	En general, no me siento orgulloso de trabajar en esta institución.	En general, me siento muy orgulloso de trabajar en esta institución.

Adaptado de: "Evaluación de instituciones educativas", Valenzuela, J., (2004).