

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis del clima organizacional en colegios públicos pertenecientes a la UGEL 03, durante el proceso de retorno a la presencialidad en el 2022, medido a través del cuestionario de Clima Laboral de Palma. Estudio de caso múltiple

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con  
mención en Gestión Empresarial que presenta:

***Valeria Gianina Bustamante Yong***

***Valeria Carril Montes de Oca***

Asesor:

***Berlan Rodriguez Perez***

Lima, 2023

La tesis:

**Análisis del clima organizacional en colegios públicos pertenecientes a la UGEL 03, durante el proceso de retorno a la presencialidad en el 2022, medido a través del cuestionario de Clima Laboral de Palma. Estudio de caso múltiple.**

ha sido aprobada por:

\_\_\_\_\_  
Mgtr. German Adolfo Velasquez Salazar  
[Presidente del Jurado]

\_\_\_\_\_  
Dr. Berlan Rodriguez Perez  
[Asesor Jurado]


\_\_\_\_\_  
Dra. Monica Patricia Bonifaz Chirinos  
[Tercer Jurado]

### Informe de similitud

Yo, Berlan Rodriguez Perez , docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Analisis del clima organizacional en colegios públicos pertenecientes a la UGEL 03, durante el proceso de retorno a la presencialidad en el 2022, medido a través del cuestionario de Clima Laboral de Palma. Estudio de caso múltiple, de las autoras Valeria Gianina Bustamante Yong y Valeria Carril Montes de Oca, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 11/12/2023 .
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima 11 de diciembre de 2023

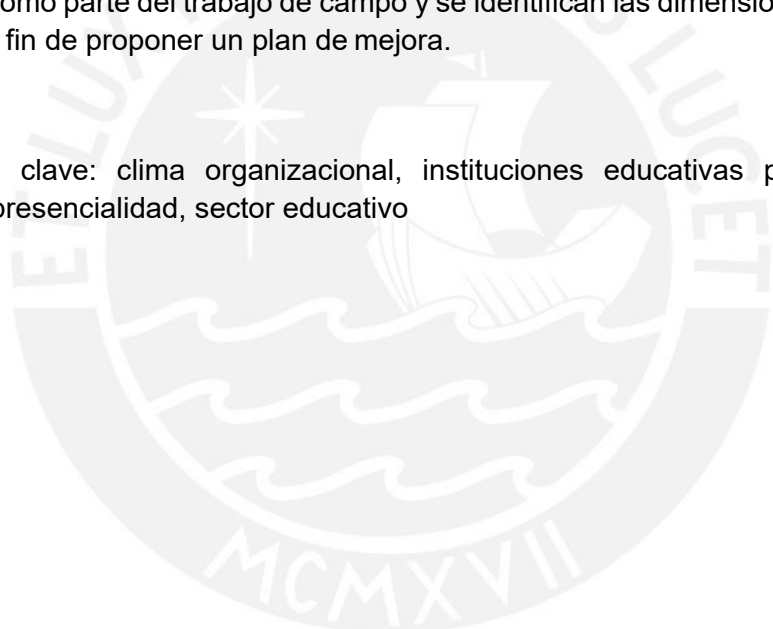
Apellidos y nombres del asesor / de la asesora:  Berlan Rodriguez Perez	
DNI:49077751	Firma 
ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0003-1063-8190">https://orcid.org/0000-0003-1063-8190</a>	

## RESUMEN

El presente trabajo se realizó con el objetivo analizar del clima organizacional en colegios públicos pertenecientes a la UGEL 03 durante el proceso de retorno a la presencialidad en el 2022, a través del cuestionario de Clima Laboral de Palma. Se consideró relevante el logro de tal objetivo debido a que, a partir del contexto de retorno progresivo a la presencialidad, en el que ocurren diversos cambios y se hace necesaria la adaptabilidad, resulta fundamental contar con docentes motivados y satisfechos en su ambiente laboral, de tal manera que la calidad del servicio educativo no se vea afectada.

Así, en un primer momento se hace una explicación de la problemática encontrada a partir de cifras obtenidas de la Encuesta Nacional a Docentes de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular realizada en el 2021; posteriormente, se describen algunas de las teorías o modelos existentes sobre el clima organizacional a nivel general e incluyendo los relacionados al sector educativo, y se realiza una descripción contextual del proceso de retorno progresivo a la presencialidad durante el 2022. De manera seguida, se hace un análisis de los resultados obtenidos tras la aplicación de encuestas de clima organizacional como parte del trabajo de campo y se identifican las dimensiones con puntajes menores, con el fin de proponer un plan de mejora.

Palabras clave: clima organizacional, instituciones educativas públicas, retorno progresivo a la presencialidad, sector educativo



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema de investigación.....	3
2. Preguntas de investigación.....	4
2.1. Pregunta general.....	4
2.2. Preguntas específicas.....	5
3. Objetivos de investigación.....	5
3.1. Objetivo general.....	5
3.2. Objetivos específicos.....	5
4. Justificación.....	5
5. Viabilidad.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	8
1. Gestión de Recursos Humanos.....	8
1.1. Retención del talento humano.....	9
2. Clima organizacional.....	10
2.1. Definición de clima organizacional.....	10
2.2. Clima organizacional en el sector educativo.....	12
2.3. Modelos del clima organizacional.....	13
2.4. Modelos del clima organizacional aplicados al sector educativo.....	18
2.5. Tipos de clima organizacional.....	22
2.6. Gestión del clima organizacional.....	26
3. Casos de estudio de clima organizacional en colegios del Perú.....	27
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	29
1. Proceso de retorno a la presencialidad.....	29
1.1. Latinoamérica.....	30
1.2. Nacional.....	31
2. Clima organizacional en instituciones educativas públicas.....	35
3. UGEL 03.....	37
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....	40
1. Alcance de la investigación.....	40

2. Enfoque de investigación .....	40
3. Horizonte temporal de la investigación .....	40
4. Técnicas de recolección de datos .....	41
5. Selección muestral.....	41
6. Fases de la metodología.....	42
7. Matriz de consistencia.....	43
<b>CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y RESULTADOS .....</b>	<b>44</b>
1. Validación del instrumento .....	44
1.1. Alfa de Cronbach .....	44
1.2. Varianza media extraída (AVE).....	46
2. Análisis descriptivo.....	46
2.1. Descripción de la muestra.....	47
2.2. Determinación de la dimensión crítica a nivel general .....	48
3. Análisis estadístico.....	54
3.1. Prueba de normalidad.....	54
3.2. Prueba U de Mann-Whitney para la variable sexo.....	55
3.3. Prueba H de Kruskal-Wallis para la variable edad.....	56
3.4. Prueba H de Kruskal-Wallis para la variable tiempo trabajado en la institución educativa .....	57
<b>CAPÍTULO 6: PLAN DE MEJORA.....</b>	<b>59</b>
1. Identificación de las dimensiones críticas .....	59
2. Propuestas de mejora .....	60
2.1. Programa de trabajo colaborativo acompañado del uso de herramientas digitales 61	
2.2. Programa de planteamiento y seguimiento de objetivos, y reconocimiento de logros 66	
3. Validación de especialista.....	70
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>71</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXO A: Encuesta de clima organizacional.....</b>	<b>84</b>

ANEXO B: Fases de la metodología .....	89
ANEXO C: Matriz de consistencia.....	90
ANEXO D: Transcripción de entrevista con especialista.....	97



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Dimensiones del clima organizacional .....	13
Tabla 2: Dimensiones del modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer .....	15
Tabla 3: Dimensiones del modelo de clima organizacional de Likert.....	16
Tabla 4: Dimensiones del modelo de clima organizacional de Pritchard y Karasick.....	17
Tabla 5: Dimensiones del modelo de clima organizacional de Brunet .....	18
Tabla 6: Dimensiones del modelo de clima organizacional de Palma .....	18
Tabla 7: Dimensiones del modelo de clima organizacional de Halpin y Crofts .....	19
Tabla 8: Dimensiones del modelo de clima organizacional de Crane.....	20
Tabla 9: Dimensiones del modelo de clima organizacional de Moos e Insel .....	20
Tabla 10: Dimensiones del modelo de clima organizacional de Hoy y Feldman .....	21
Tabla 11: Tipos de clima organizacional.....	22
Tabla 12: Tipos de clima organizacional según Likert .....	24
Tabla 13: Tipos de clima organizacional según Litwin y Stringer.....	24
Tabla 14: Tipos de clima organizacional según Halpin y Crofts.....	25
Tabla 15: Plan de Acción - Plan de Cultura y Clima Organizacional de la UGEL 05 .....	36
Tabla 16: Misión y Visión de la UGEL 03.....	37
Tabla 17: Funciones del Área de RRHH de la UGEL 03 .....	39
Tabla 18: Alfa de Cronbach y su nivel de confiabilidad según DeVellis .....	45
Tabla 19: Resultados del alfa de Cronbach para el cuestionario de clima organizacional aplicado a instituciones educativa públicas pertenecientes a la UGEL03.....	45
Tabla 20: Resultados del AVE para el cuestionario de clima organizacional aplicado a instituciones educativa públicas pertenecientes a la UGEL03.....	46
Tabla 21: Distribución de la muestra en relación con el sexo y edad .....	47
Tabla 22: Distribución de la muestra en relación con el sexo y el tiempo de servicio en la institución educativa.....	48
Tabla 23: Categorías diagnósticas de acuerdo con los resultados de la ESCALA-SPC del clima organizacional .....	48

Tabla 24: Resultados promedio por dimensión y su categoría diagnóstica .....	49
Tabla 25: Resultados estadísticos por dimensión.....	50
Tabla 26: Puntaje promedio por ítems de involucramiento laboral .....	50
Tabla 27: Puntaje promedio por ítems de Supervisión .....	51
Tabla 28: Puntaje promedio por ítem de comunicación .....	52
Tabla 29: Puntaje promedio por ítem de realización personal .....	52
Tabla 30: Puntaje promedio por ítem de condiciones laborales.....	53
Tabla 31: Resultados de la prueba de Kolmogórov-Smirnov.....	54
Tabla 32: Resultados de la prueba U de Mann-Whitney para la variable sexo.....	55
Tabla 33: Resultados de la prueba H de Kruskal-Wallis para la variable edad.....	56
Tabla 34: Resultados de la prueba H de Kruskal-Wallis para la variable tiempo de servicio en la institución educativa .....	57
Tabla 35: Propuestas de mejora a partir de dimensiones y ítems críticos .....	61
Tabla 36: Trabajo colaborativo y uso de herramientas digitales .....	62
Tabla 37: Formulación de objetivos SMART .....	63
Tabla 38: Plataformas digitales para el trabajo colaborativo.....	63
Tabla 39: Empresas especializadas en capacitación de uso de plataformas digitales .....	64
Tabla 40: Evaluación de desempeño y reconocimiento de logros .....	67
Tabla 41: Ejemplos de objetivos para la evaluación de desempeño.....	68

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Jurisdicción de la UGEL 03.....	38
Figura 2: Organigrama de la UGEL 03.....	38
Figura 3: Fases de la metodología de la investigación .....	43



## INTRODUCCIÓN

El estudio del clima organizacional resulta crucial dado que puede impactar en las motivaciones, actitudes y comportamiento de los miembros de una organización, a la vez que afecta el desempeño y productividad de estos. Sumado a esto, el contexto de retorno progresivo a la presencialidad otorga un marco determinante puesto que genera una nueva normalidad sobre una rutina a la que muchos trabajadores ya se encontraban habituados, siendo necesario un manejo eficiente de la gestión de personas con el objetivo de crear estrategias que logren aminorar las nuevas problemáticas que este retorno pueda ocasionar. De esta manera, a través del presente trabajo se pretende establecer propuestas de mejora que, mediante acciones, impacten de manera positiva en el clima organizacional de las instituciones educativas públicas pertenecientes a la UGEL03.

El primer capítulo tiene como fin la aproximación a la problemática encontrada en las instituciones educativas públicas, a partir de lo expuesto por diversos autores respecto a la situación actual de estas instituciones y la Encuesta Nacional a Docentes de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular realizada en el año 2021. Asimismo, se plantea el objetivo general de la investigación, mediante el cual se pretende analizar el clima organizacional en colegios públicos pertenecientes a la UGEL 03, durante el proceso de retorno a la presencialidad en el 2022, a través del cuestionario de Clima Laboral de Palma; para lograr tal fin, se propuso examinar los diferentes enfoques teóricos sobre el clima organizacional; caracterizar el proceso de retorno a la presencialidad; identificar las dimensiones del clima organizacional con menor puntaje en colegios públicos pertenecientes a la UGEL 03, medidos a través de la escala de clima organizacional propuesta por Palma; y plantear recomendaciones a partir de las dimensiones con puntajes menores. De la misma manera, se exponen los motivos por los que la presente investigación resulta relevante y se establece la viabilidad del estudio; es decir, se evalúa la posibilidad de realización del mismo considerando ciertos factores del contexto y del propio sujeto de estudio.

Por otro lado, en el segundo capítulo se inició definiendo la gestión de recursos humanos y los procesos que la componen, con foco en el proceso de retención de personas; posteriormente se definió el clima organizacional y cómo este constructo se adapta al sector educativo, así también se expusieron diversos modelos de clima organizacional, incluyendo los aplicados al sector educativo, y lo que significa la gestión del clima organizacional. Finalmente, se presentaron algunos estudios enfocados en el clima organizacional en el sector educativo.

Asimismo, en el tercer capítulo se describe el proceso de retorno a la presencialidad tanto a nivel Latinoamérica como a nivel nacional; y sobre este último se hace un análisis

PESTEL acerca de los factores que han tenido influencia directa en este proceso. Adicionalmente, se explica la situación del clima organizacional en instituciones educativas públicas y, por último, se describe la estructura y alcance de la UGEL 03.

En el cuarto capítulo se describe la metodología de la investigación, en la cual se determina que el estudio tendrá un alcance descriptivo con enfoque cuantitativo; asimismo, se define el horizonte temporal del estudio, el cual es de tipo transversal, tomando en cuenta el tiempo de trabajo de campo. De manera adicional, optó por la aplicación de encuestas como la herramienta para la recolección de datos, y programas como SPSS y Smart PLS para el análisis de estos. Finalmente se explica la forma en la que se determinó el tamaño de la muestra, a partir de la población total; así como las fases de la metodología aplicada y la matriz de consistencia, la cual contiene las variables de estudio.

Respecto al quinto capítulo, en este se presentan los resultados del clima organizacional en instituciones educativas públicas pertenecientes a la UGEL 03, a partir del análisis descriptivo de la muestra y el análisis estadístico de los datos obtenidos tras la aplicación de la encuesta de clima organizacional. En base a esto, en el sexto capítulo se presenta la propuesta de plan de mejora, en la que se toman en cuenta las dos dimensiones del clima organizacional con puntajes menores respecto a las demás. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación, con el fin de que se realicen futuros estudios sobre este tema.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Problema de investigación

El ambiente o clima laboral en que una persona desarrolla sus actividades laborales resulta importante para lograr el bienestar y satisfacción de esta con su puesto de trabajo. Según Bordas (2016), el clima organizacional “se refiere al contexto de trabajo [...] que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. [...] el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios” (p.27). En pocas palabras, el clima organizacional impacta en muchos de los aspectos relacionados con el comportamiento y la satisfacción en el ambiente laboral, que luego se traduce en los resultados de la organización.

A pesar de lo antes mencionado, el clima organizacional no es tomado en cuenta por algunos sectores, entre ellos el sector educativo, y, mucho menos, es estudiado de manera particular para cada contexto o situación que se presenta en cada institución educativa. Una de las principales aristas de la problemática presente es comentada por Gómez y Macedo (2011), quienes detallan que los colegios públicos cuentan con poco margen de acción al estar supeditados al propio Ministerio de Educación, pues esto genera que las instituciones educativas se basen en un plan estratégico genérico, pero no adecuado a las necesidades específicas de cada contexto; de igual manera, comentan que el presupuesto muchas veces es bastante restringido, lo que complica la implementación de mejoras dentro de los colegios.

Así, por ejemplo, para el presente año fiscal se ha aprobado el presupuesto de S/.197,002 millones y, de este, solo el 18.2% ha sido destinado al sector educativo a nivel nacional (Congreso de la República, 2021). En este sentido, los aspectos expuestos podrían estar impactando de manera negativa el clima organizacional percibido en las escuelas públicas, lo que a su vez tendría un efecto contraproducente en la satisfacción, desempeño y productividad de los docentes, lo cual finalmente afecta el aprendizaje de los estudiantes.

Por parte del Ministerio de Educación (MINEDU), organismo que tiene como una de sus funciones el diseño de los currículos básicos del sistema educativo, programas nacionales dirigidos a estudiantes, directores y docentes, y procesos de medición y evaluación de logros de aprendizaje estudiantil (Ministerio de Educación, s.f.), y realizan cada año una Encuesta Nacional a Docentes de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular, en la cual recopilan información con el fin de disponer de las opiniones y percepciones vigentes de los distintos docentes con respecto a las condiciones, acondicionamiento, estrategias y medios que influyen en su labor profesional (Ministerio de

Educación, 2021b). Así pues, la encuesta contribuye a la caracterización del perfil docente, a la vez que proporciona un mayor entendimiento de sus necesidades, contexto y puntos de mejora, y permite un análisis y toma de acción a partir de ello.

Respecto a esta encuesta, el 55.8% de los docentes manifestó que su salud se había visto perjudicada por los altos niveles de estrés que atravesaban; de la misma manera, únicamente el 34.8% manifestaron que se sintieron satisfechos con el reconocimiento que les brindó el MINEDU; adicionalmente, en lo referido a la carga laboral, aproximadamente el 65% de docentes manifestó que le dedicaba más de 3 horas fuera del horario laboral a la preparación de clases y labores administrativas (MINEDU, 2021b). En tal sentido, se evidencia que los profesores atraviesan situaciones que degradan su salud y satisfacción laboral por medio de sobrecarga de trabajo, cuadros de estrés y el poco reconocimiento que reciben por parte de su ente superior; así, los aspectos comentados podrán impactar en el clima organizacional percibido por los mismos docentes.

Adicionalmente, no se han encontrado estudios por parte del MINEDU relacionados al clima organizacional en instituciones educativas públicas; sino que, por el contrario, se han encontrado estos estudios únicamente en la UGEL 05 pero enfocados a conocer el clima en el mismo ministerio antes mencionado; a partir del cual se elaboró un plan de acción (MINEDU, 2022). Sobre esto, resulta preocupante encontrar que este tipo de estudios y propuestas de mejora se hacen únicamente para la parte administrativa del MINEDU, pero no para la parte más importante: las instituciones que brindan el servicio educativo, principalmente, a los docentes.

Con base en lo mencionado, resulta importante poder estudiar cuáles son las dimensiones del clima organizacional que tienen menor puntuación, en una escala de Likert del 1 al 5, a partir de las dimensiones propuestas en el modelo de clima organizacional de Palma (2004), y que inciden en el clima organizacional de las instituciones educativas públicas durante el proceso de retorno a la presencialidad en el 2022; con el fin de, posteriormente, plantear recomendaciones que permitan mejorar en aquellos aspectos que más aquejan a estas instituciones.

## **2. Preguntas de investigación**

### **2.1. Pregunta general**

¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional con menor puntaje promedio, en colegios públicos pertenecientes a la UGEL 03 durante el proceso de retorno a la presencialidad en el 2022?

## **2.2. Preguntas específicas**

Pregunta específica 1: ¿Cuáles son los enfoques teóricos sobre el clima organizacional, incluyendo los aplicados en el sector educativo?

Pregunta específica 2: ¿Cómo se caracteriza el proceso de retorno a la presencialidad en colegios públicos de la UGEL 03?

Pregunta específica 3: ¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional con menor puntaje promedio, identificadas tras la medición del clima organizacional en colegios públicos de la UGEL 03, a través de la escala de clima organizacional propuesta por Palma?

Pregunta específica 4: ¿Qué oportunidades de mejora se pueden identificar en la gestión del clima organizacional en colegios públicos de la UGEL 03?

## **3. Objetivos de investigación**

### **3.1. Objetivo general**

Analizar el clima organizacional en colegios públicos pertenecientes a la UGEL 03, durante el proceso de retorno a la presencialidad en el 2022, a través del cuestionario de Clima Laboral de Palma.

### **3.2. Objetivos específicos**

Objetivo específico 1: Examinar los diferentes enfoques teóricos sobre el clima organizacional, incluyendo los aplicados en el sector educativo.

Objetivo específico 2: Caracterizar el proceso de retorno a la presencialidad en colegios públicos pertenecientes a la UGEL 03.

Objetivo específico 3: Identificar las dimensiones del clima organizacional con menor puntaje promedio en colegios públicos pertenecientes a la UGEL 03, medidos a través de la escala de clima organizacional propuesta por Palma.

Objetivo específico 4: Plantear recomendaciones a partir de las dimensiones del clima organizacional con puntajes menores promedio, de colegios públicos pertenecientes a la UGEL 03.

## **4. Justificación**

Ante un contexto como el actual, en el que la educación está atravesando por diversos cambios y adaptaciones dada la vuelta a la presencialidad, se considera necesario contar con una comunidad educativa motivada y satisfecha del ambiente en el que desempeña sus actividades; especialmente para el caso de los docentes, pues son estos los que tienen contacto directo con los estudiantes diariamente y que resultan clave para el correcto

aprendizaje de estos últimos durante su etapa escolar. Asimismo, es necesario contar con líderes capaces de asumir todos los retos que se presenten y que, al mismo tiempo, logren inspirar y satisfacer las necesidades laborales de todos los miembros de la organización.

En tal sentido, el presente estudio resulta relevante; por un lado, en cuanto al aspecto social, puesto que se considera importante enfocar el estudio en una correcta gestión del clima organizacional que le permita adecuarse a los requerimientos actuales de la institución educativa y de los integrantes de la misma; de esta manera, los docentes podrán dar a conocer sus percepciones y, así, se podrán identificar los puntos de dolor que posteriormente permitan encontrar las mejores prácticas para suplirlos. Por el lado de la relevancia organizacional, resulta importante conocer cómo se percibe el clima organizacional por parte de los empleados, pues estos son los encargados de trabajar por los objetivos de la institución, y es necesario que se sientan satisfechos en el entorno laboral en el que se desarrollan, el cual se encuentra grandemente influido por distintos factores como la remuneración, reconocimiento, relaciones sociales, motivación, entre otros. Por último, este estudio resulta relevante académicamente dado que las investigaciones de gestión en relación con la gestión del clima organizacional aún son bastante reducidas.

## **5. Viabilidad**

El presente estudio fue viable, ya que se centró específicamente en colegios públicos pertenecientes a la UGEL 03, y no en todo el sector educativo. Por otro lado, existe una amplia bibliografía en relación con el clima organizacional y los elementos que lo componen; así como algunos estudios de este mismo constructo para el sector educativo.

De la misma manera, se realizaron encuestas a trabajadores de las instituciones educativas, y se obtuvieron los contactos internos para tener un mayor acercamiento con los mismos. Finalmente, con relación a los costos económicos, las herramientas a utilizar no representaron una gran inversión, y la información teórica fue obtenida principalmente de investigaciones ya realizadas y recursos que brindó la universidad de manera gratuita. Respecto a la aplicación de encuestas, en un inicio se consideró que estas puedan darse virtualmente, sin embargo, debido a la propia cultura de las instituciones y disponibilidad de los docentes se solicitó que, en su mayoría, se aplicaran de manera presencial, lo que generó gastos de transporte no previstos, tanto para las coordinaciones previas con los directores, así como la aplicación de estas.

Adicionalmente, existen diversos instrumentos que ayudan a medir las variables presentes en el estudio, lo cual incide positivamente en la viabilidad dado que este amplio espectro es útil para escoger el que más se acomode al contexto situacional. De manera

específica, se plantea poder utilizar el Cuestionario de Escala de Clima Laboral CL-SPC propuesto por Palma (2004).

Sin embargo, se considera importante resaltar que en el camino se presentaron diversas dificultades con las instituciones educativas relacionadas a procesos burocráticos, falta de adopción de tecnologías y canales de comunicación poco efectivos. En tal sentido, en algunas ocasiones no se recibió respuesta alguna por parte de los colegios o no se encontró información actualizada en internet sobre el correo institucional o teléfono de contacto, lo que retrasó aún más las coordinaciones respectivas. Asimismo, incluso luego de realizar las coordinaciones para una visita presencial a la institución, hubo casos en los que el director o directora no se encontraba presente, lo que ocasionó tiempos de espera más largos y visitas repetitivas a una misma institución, los tiempos de respuesta se alargaron y se generaron demoras respecto a la planificación inicial del trabajo de campo.



## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

En la actualidad existen diversas investigaciones y estudios que permiten abordar el tema de clima organizacional, que será tratado en el presente trabajo, desde diversas perspectivas y contextos. El presente capítulo resulta importante para poder identificar y explicar los conceptos claves que giran en torno a la gestión de recursos humanos y el clima organizacional.

En principio, se tendrá un alcance macro, definiendo la gestión de recursos humanos y sus procesos, con énfasis en el proceso de retención de personas; de manera seguida, se buscará un enfoque micro, abarcando la definición de clima organizacional de manera general y aplicado al sector educativo, los modelos y dimensiones del clima organizacional, y lo que significa la gestión del clima organizacional. Por último, se expondrán algunos estudios realizados en relación con este tema en el sector educativo.

### **1. Gestión de Recursos Humanos**

Las personas son uno de los activos más importantes para las organizaciones, pues es a través de ellas que se puede conseguir el éxito organizacional. Según Chiavenato (2009) “la administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito” (p.9); dicho de otro modo, recursos humanos es el área encargada de proveer de los medios necesarios y facilitar el desarrollo del talento humano en la organización a partir de un grato ambiente laboral y aplicación de procesos de manera rigurosa que permita que estos se sientan seguros y motivados para realizar sus labores con altos estándares de calidad.

Siguiendo esta misma línea, Mathis et al. (2008) menciona que la gestión de recursos humanos implica el diseño de sistemas formales en la organización que permitan gestionar el talento humano con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales; en pocas palabras, se trata de crear las condiciones necesarias y básicas para que los empleados puedan desarrollar sus actividades con normalidad, teniendo como objetivo principal las metas organizacionales. Asimismo, es importante resaltar que las prácticas de gestión de recursos humanos que aplique una empresa son las que la diferenciarán de otras y le generarán ventaja competitiva (Mathis et al, 2008); esto quiere decir que es primordial que las organizaciones tengan una adecuada gestión de sus recursos humanos y los mantengan satisfechos, pues solo así se podrán posicionar como una buena empresa.

Por otro lado, Mondy y Noe (2005) plantean que este tipo de gestión se trata, principalmente, del uso de los recursos humanos de la organización para el alcance de

objetivos; en otras palabras, hacen referencia a los empleados como objetos o herramientas que son usadas para un fin organizacional, esto podría resultar perjudicial para cualquier organización, pues no se le estaría brindando la valoración necesaria a los empleados y, por lo mismo, no les permitiría sentirse motivados y desempeñarse con mayor eficiencia en las responsabilidades y tareas que les competen.

En esta área existen algunos procesos importantes que permiten atraer a los mejores profesionales; definir el perfil del candidato y evaluar el desempeño de estos una vez incorporados en la organización; recompensar sus buenas prácticas; capacitarlos constantemente; evitar que cesen sus actividades con la organización en caso sean valiosos; y supervisar que estén trabajando de acuerdo con lo que se espera de ellos. Resulta relevante mencionar que la adecuada gestión de todos los procesos antes mencionados es importante para cualquier organización; no obstante, en el marco de este trabajo, es el proceso de retención de talento humano el que cobra mayor relevancia, especialmente si se tocan temas como el de clima organizacional.

### **1.1. Retención del talento humano**

Toda organización busca mantener a los colaboradores que demuestran un mejor desempeño y, por lo mismo, generan mayores beneficios para la empresa. Mediante la retención de talento la empresa busca mejorar las habilidades de cada empleado en sus labores, de tal manera que puedan sacar a flote cualidades ocultas en el trabajador e incrementar su potencial (Martínez, Paredes y Peralta, 2018); es decir, la organización, a partir de estos distintos elementos que componen este proceso, busca potencializar e incluso sacar a relucir cualidades y habilidades que tienen los empleados que le permitirán desempeñarse mejor y más a gusto en las actividades y tareas que realizan.

Siguiendo la misma línea, este proceso se encarga de “[crear] las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, estas incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida, y las relaciones sindicales” (Chiavenato, 2009). En otras palabras, este proceso resulta fundamental para garantizar que los empleados se puedan desarrollar y desenvolver de manera satisfactoria en su ambiente laboral, generando así, incluso, una mejora calidad de vida en el trabajo.

Por otro lado, de acuerdo con Prieto (2013) gracias a la retención de talento dentro de la organización se logra tener equipos de trabajo eficientes y unificados, que genera una mayor fidelización para con la organización por parte de los empleados, pues estos se hallan a sí mismos en un clima laboral tranquilo. Además, al tener un ambiente de trabajo positivo,

la organización logra captar la atención de nuevos talentos, ya que es vista, interna y externamente, como un lugar atractivo para trabajar. Dicho de otro modo, el hecho de que la organización logre desarrollar de manera eficiente su proceso de retención permite que esta misma obtenga mejores resultados por medio de sus empleados, los cuales se sentirán motivados y prestos para desarrollar todas las tareas y actividades que sean de su responsabilidad.

En línea con lo antes mencionado, es importante mantener a los empleados satisfechos y cómodos con su ambiente laboral, de tal manera que se logre su retención; según Velasco (2015), para lograr este cometido, se pueden aplicar algunas estrategias:

1. Ofrecer un salario adecuado según el puesto que desempeñe el empleado, y este debería ser por lo menos el monto mínimo ofrecido por el mercado. Velasco (2015)
2. Asegurar que el puesto de trabajo sea el más adecuado de acuerdo a sus habilidades; de esta manera podrá adaptarse más rápido y explotar aquellos conocimientos que posee, además de desarrollarse en algunos temas que no comprende o sabe. Velasco (2015)
3. Otorgar autonomía en sus funciones, pues aquello empodera a los trabajadores en el desarrollo de sus funciones y les brinda la posibilidad de tomar decisiones que traigan resultados positivos para la organización. Velasco (2015)
4. Ser transparentes con la información de la empresa, integrar a los trabajadores en las decisiones estratégicas y en los planes futuros contribuye a que los empleados se sientan valorados, lo cual genera un sentido de pertenencia en los mismos. Velasco (2015)

A partir de todo lo antes mencionado, es claro que uno de los elementos más importantes en este proceso es la correcta gestión del clima organizacional, pues es este el factor principal que permite que muchos de los demás procesos se desarrollen con éxito en la organización; por ello, en el siguiente apartado se ahondará más sobre este constructo y algunos de los elementos que lo componen.

## **2. Clima organizacional**

### **2.1. Definición de clima organizacional**

El constructo de clima organizacional ha sido ampliamente discutido por diversos autores en las últimas décadas, quienes han ofrecido diferentes definiciones acerca del

concepto en cuestión, cada cual con un enfoque diferente. En razón a ello, se han escogido aquellas más pertinentes y representativas para el presente trabajo.

Hellriegel y Slocum (1974) comentan que el clima organizacional se refiere a un conjunto de atributos que se perciben de una organización y/o sus subsistemas, y que se produce a partir de la manera en que la organización y/o sus subsistemas manejan a sus empleados y el entorno. En tal sentido, se entiende que son las interpretaciones de los trabajadores el pilar fundamental del clima, y no cómo la organización puede estar manejando los diversos aspectos que impactan en el clima en sí. Sobre este punto, Casales, Ortega y Romillo (2010) afirman que la percepción de las personas sobre el ambiente interno de la institución; es decir, el clima, afectará e impactará el desarrollo laboral de los individuos, de manera concreta en su productividad, satisfacción y estabilidad. Así, se refuerza la idea que es la imagen que forman las personas de sus condiciones laborales lo que verdaderamente regulará su actuar.

En línea a lo comentado, las percepciones de los individuos no son estáticas, por lo que son mejor entendidas como un concepto cambiante y alterado por diversos factores, tanto internos como externos. Precisamente, Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2010) explican que el clima organizacional puede ser visto como temporal, subjetivo y posiblemente manipulable por figuras autoritarias dado que envuelve a las percepciones, sentimiento y comportamiento de los empleados acerca de lo que es la organización en términos de prácticas, políticas, procedimientos, rutinas y recompensas. De tal modo, se sostiene que el clima adopta un carácter más fluctuante y dependiente de otras variables que incluso pueden estar fuera del control de la organización.

No obstante, existen otros autores que plantean que el clima es un concepto más estable y duradero; así, Forehand y Von Haller (1964) exponen que el clima organizacional se refiere a un grupo de características que describe a la organización y la distingue de otras, son relativamente duraderas a lo largo del tiempo e influencia el comportamiento de las personas en la organización. De la misma manera, Litwin y Stringer (1971) afirman que el clima organizacional supone un conjunto de aspectos estables dentro del ambiente interno de la organización el cual posee cierta durabilidad a pesar de los cambios que pueden darse en situaciones críticas (como se citó en Villamizar y Castañeda, 2014). En otras palabras, el clima es un factor confiable a pesar de algunas alteraciones que se puedan suscitar en el ambiente. Así, se evidencia la disonancia existente entre los autores citados: mientras que algunos proponen que el clima es un concepto más estable y duradero en el tiempo, otros comentan que es bastante variable y alterable por factores externos e internos.

Por otra parte, Brunet (1987) realiza una metáfora y comenta que el clima organizacional es como la personalidad de la organización; además, precisa que es un aspecto multidimensional el cual influye en el comportamiento de los individuos dado que, si esta personalidad se torna negativa, afectará las relaciones de los trabajadores, tanto entre ellos mismos como con la organización en cuestión. En consecuencia, se entiende que el clima está compuesto por una variedad de dimensiones, las cuales, si son mal manejadas, podrán tener un impacto negativo en las personas que conforman la organización y cómo estas se vinculan con su entorno y entre ellas mismas.

Efectivamente, y tal como se puede apreciar, existen diversas perspectivas que intentan acercarse al concepto de clima organizacional desde un enfoque distinto. En este sentido, Bordas (2016) expone que existen tres orientaciones teóricas en el estudio del concepto en cuestión; en primer lugar, se encuentra la perspectiva realista, la cual considera al clima como un aspecto objetivo de la organización y con poca intervención de las percepciones de sus integrantes; en segundo lugar, la perspectiva fenomenológica propone que el clima es un atributo de los individuos, resaltando su carácter subjetivo; por último, en la perspectiva interaccionista se hace un intento de integrar los dos primeros enfoques, reflejando la interacción de factores objetivos y subjetivos. Ciertamente, las contradicciones que existen entre las diferentes definiciones del clima organizacional se pueden reflejar en las orientaciones teóricas presentadas recientemente.

## **2.2. Clima organizacional en el sector educativo**

Como se explicó en el apartado anterior, el clima organizacional es particular y diferente en cada organización, por lo tanto, también lo es para cada sector o industria; así, existen autores que plantean conceptos del clima organizacional más aterrizados al contexto educativo. Por ejemplo, Hoy y Miskel (2013) exponen que el término en cuestión se refiere a la percepción colectiva y duradera de los profesores del entorno general de trabajo de la escuela, en la que influyen factores como la formalidad de la organización, la personalidad de los integrantes y el liderazgo de estos. En otras palabras, es referida como una característica permanente del ambiente del colegio que impacta en el comportamiento y actitudes de los individuos que la conforman y puede ser vista como la personalidad de esta.

Por otro lado, Cohen et al. (2009) comentan que el clima social se refiere a la calidad y personalidad de la vida escolar, la cual se basa en patrones de las experiencias de las personas y se refleja en las normas, objetivos, valores, relaciones interpersonales, prácticas de enseñanza y aprendizaje, y estructura organizacional; no obstante, afirma que el clima organizacional no es solo una experiencia personal, sino que forma parte de un fenómeno colectivo. Asimismo, explica que, si bien es cierto, no hay una lista consensuada de

determinantes del clima escolar, las más comentadas son la seguridad, relaciones, aprendizaje y enseñanza, y el ambiente externo. En tal sentido, se entiende que, si bien son muchos los factores y dimensiones que impactan en el clima organizacional de las instituciones educativas aún existen algunos que, de manera reincidente, siguen representando un problema para lograr un clima organizacional favorable en este sector en particular.

En adición a lo antes mencionado, Halpin (1967) menciona que para lograr que el clima organizacional en colegios sea mucho más “sano” se hace necesario tomar en cuenta dos cursos de acción: correctivo o preventivo; el primero se refiere a corregir las deficiencias existentes actualmente que podrían estar afectando el clima organizacional, y el segundo hace referencia a un proceso de mejora continua que permita prevenir los mismos problemas de clima que se tienen en la actualidad. En otras palabras, se debe siempre buscar la mejora continua que permita contar con un clima organizacional sano en las instituciones educativas, de tal manera que el desempeño, la satisfacción y algunas otras variables no se vean afectadas por las dimensiones que están incluidas en este constructo.

En línea con lo antes mencionado, existen modelos propuestos por diversos autores que permiten medir el clima organizacional; por lo cual, se hace necesario explicar algunos de los más importantes, de tal manera que se conozcan las dimensiones que se incluyen en cada uno de estos y se opte por el que más se adapte al contexto de estudio.

### 2.3. Modelos del clima organizacional

Los investigadores sobre clima organizacional exponen diversas dimensiones enmarcadas en más de un modelo que permite explicar la complejidad de este término para las organizaciones. Así, en la Tabla 1 se han recopilado múltiples propuestas expuestas a lo largo de los años, en las que se puede observar modelos que poseen entre dos y once variables; además, existe coincidencia entre ciertas variables, lo que evidencia cierto nivel de consenso entre los autores.

**Tabla 1: Dimensiones del clima organizacional**

Gavin (1975)	Campbell et al. (1970)	Jones y James (1979)
1. Estructura organizacional	1. Autonomía individual	1. Características de trabajo y rol
2. Obstáculo	2. Estructura	2. Característica de liderazgo
3. Recompensa	3. Orientación de la recompensa	3. Característica de grupo de trabajo
4. Espíritu de trabajo	4. Consideración	4. Característica de la organización
5. Confianza y consideración de parte de los administradores	5. Calidez	
6. Riesgos y desafíos	6. Apoyo	

Adaptado de Bustamante, Lapo y Grandón (2016) y Palma (2004)

**Tabla 1: Dimensiones del clima organizacional (continuación)**

<p>Pritchard y Karasick (1973)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autonomía</li> <li>2. Conflicto y cooperación</li> <li>3. Relaciones sociales</li> <li>4. Estructura</li> <li>5. Remuneración</li> <li>6. Rendimiento</li> <li>7. Motivación</li> <li>8. Estatus</li> <li>9. Flexibilidad e innovación</li> <li>10. Centralización en la toma de decisiones</li> <li>11. Apoyo</li> </ol>	<p>Newman (1977)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estilo de supervisión</li> <li>2. Característica de la tarea</li> <li>3. Relación desempeño recompensa</li> <li>4. Motivación laboral</li> <li>5. Equipo y distribución de personas y materiales</li> <li>6. Entrenamiento</li> <li>7. Políticas sobre toma de decisiones</li> <li>8. Espacio de trabajo</li> <li>9. Presión para producir</li> <li>10. Responsabilidad e importancia del trabajo</li> </ol>	<p>Steers (1977)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura organizacional</li> <li>2. Refuerzo</li> <li>3. Centralización del poder</li> <li>4. Posibilidad de cumplimiento</li> <li>5. Formación y desarrollo</li> <li>6. Seguridad contra riesgo</li> <li>7. Apertura contra rigidez</li> <li>8. Estatus y moral</li> <li>9. Reconocimiento y retroalimentación</li> <li>10. Competencia</li> <li>11. Flexibilidad organizacional</li> </ol>
<p>Forehand y Gilmer (1964)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tamaño de la organización</li> <li>2. Estructura organizacional</li> <li>3. Complejidad sistemática de la organización</li> <li>4. Estilo de liderazgo</li> <li>5. Orientación de fines</li> </ol>	<p>Palma (2004)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autorrealización</li> <li>2. Involucramiento laboral</li> <li>3. Supervisión</li> <li>4. Comunicación</li> <li>5. Condiciones laborales</li> </ol>	<p>Lawler, Hall y Oldham (1974)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia, eficacia</li> <li>2. Responsabilidad</li> <li>3. Nivel práctico concreto</li> <li>4. Riesgo</li> <li>5. Impulsividad</li> </ol>
<p>Litwin y Stringer (1968)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura</li> <li>2. Responsabilidad</li> <li>3. Recompensa</li> <li>4. Desafío</li> <li>5. Relaciones</li> <li>6. Cooperación</li> <li>7. Estándares</li> <li>8. Conflicto</li> <li>9. Identidad</li> </ol>	<p>Schneider y Bartlett (1968)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo proveniente de la dirección</li> <li>2. Interés por los nuevos empleados</li> <li>3. Conflicto</li> <li>4. Independencia de los agentes</li> <li>5. Satisfacción</li> <li>6. Estructura organizacional</li> </ol>	<p>Meyer (1968)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformidad</li> <li>2. Responsabilidad</li> <li>3. Normas</li> <li>4. Recompensa</li> <li>5. Claridad organizacional</li> <li>6. Espíritu de trabajo</li> </ol>
<p>Halpin y Crofts (1963)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cohesión entre el cuerpo docente</li> <li>2. Grado de compromiso del cuerpo docente</li> <li>3. Moral de grupo</li> <li>4. Apertura de espíritu</li> <li>5. Consideración Nivel afectivo de las relaciones con la dirección</li> <li>6. Importancia de la producción</li> </ol>	<p>Likert (1961)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Métodos de mando</li> <li>2. Naturaleza de las fuerzas de motivación</li> <li>3. Naturaleza de los procesos de comunicación</li> <li>4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción</li> <li>5. Toma de decisiones</li> <li>6. Fijación de los objetivos y de las directrices</li> <li>7. Proceso de control</li> <li>8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento</li> </ol>	<p>Friedlander y Margulies (1969)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empeño</li> <li>2. Obstáculos o trabas</li> <li>3. Intimidad</li> <li>4. Espíritu de trabajo</li> <li>5. Actitud</li> <li>6. Acento puesto sobre la producción</li> <li>7. Confianza</li> <li>8. Consideración</li> </ol>

Adaptado de Bustamante, Lapo y Grandón (2016) y Palma (2004)

A continuación, se hará una descripción mucho más detallada sobre algunos de los modelos más relevantes para medir el clima en las organizaciones y las dimensiones que influyen en este.

### **2.3.1. Modelo de Litwin y Stringer**

Litwin y Stringer (1968) exponen que el clima organizacional se compone por la suma de percepciones de individuos que trabajan en una organización e influencia la toma de decisiones al crear ciertas creencias acerca de las consecuencias que se seguirán de diversos cursos de acciones; asimismo, propone nueve dimensiones a partir de las cuales se puede medir el clima organizacional, el detalle de las dimensiones se observa en la Tabla 2.

**Tabla 2: Dimensiones del modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer**

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
Estructura	Considera la percepción acerca de las reglas, normas, trámites, procedimientos, procesos, políticas y similares; es decir, toda limitación burocrática que sea contraria a un ambiente de trabajo sin estructura, informal y más libre.
Responsabilidad	Vinculada a la percepción sobre el empoderamiento del individuo, la autonomía que posee para la toma de decisiones y la supervisión que recibe de su jefe directo.
Recompensa	Corresponde a la percepción de los integrantes de la organización acerca de los estímulos recibidos al realizar óptimamente sus labores y la manera en que el premio es usado sobre el castigo.
Desafío	Relacionado a la percepción acerca de los desafíos que propone la organización a sus empleados y la medida en la que promueve la toma de riesgos a fin del logro de los objetivos.
Relaciones	Concierne la percepción de las personas sobre el ambiente de trabajo y las relaciones sociales entre mandos superiores, similares e inferiores.
Cooperación	Supone la percepción de los miembros relacionada a la existencia de un sentimiento de ayuda mutua por parte de los demás integrantes de la organización.
Estándares	Considera la percepción sobre el foco que se pone sobre las normas de rendimiento y el establecimiento de metas implícitas y explícitas.
Conflictos	Se refiere a la percepción que se tiene respecto al nivel en que los individuos de la organización aceptan opiniones distintas a las suyas y saben cómo enfrentar situaciones de discrepancias con el fin de solucionar conflictos.
Identidad	Concierne la percepción del sentimiento de pertenencia y el alineamiento de los objetivos personales con los de la organización.

Adaptado de Litwin y Stringer (1968)

### 2.3.2. Modelo de Likert

El modelo más usado para medir el clima organizacional es el planteado por Rensis Likert (1961), quien en su teoría “El perfil de las características organizacionales” menciona que la medición del clima organizacional debe hacerse en base a 8 dimensiones, las cuales se exponen a mayor detalle en la Tabla 3.

**Tabla 3: Dimensiones del modelo de clima organizacional de Likert**

Dimensión	Descripción
Métodos de mando	Se refiere a la forma en que el liderazgo es manejado para influir en los empleados
Características de las fuerzas motivacionales	Referido a los procedimientos o estrategias que se desarrollan con el fin de motivar a los empleados y atender sus necesidades
Características de los procesos de comunicación	Hace referencia a los procesos de comunicación con los que cuenta la organización y la manera en que la comunicación es ejercida
Características de los procesos de influencia	Se refiere a las relaciones interpersonales que se puedan establecer entre el jefe y subordinado que permitan influir en el alcance de objetivos organizacionales
Características de los procesos de toma de decisiones	Hace referencia a la pertinencia en la toma de decisiones y la designación de funciones que permitan la toma de las mismas
Características de los procesos de planificación	Se refiere al establecimiento de metas y objetivos organizacionales
Características de los procesos de control	Referida a la designación de responsabilidades entre áreas de acuerdo con el control que debieran ejercer sobre las mismas
Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento	Se refiere a la planificación y desarrollo de capacidades deseado

Adaptado de Likert (1961)

Sobre esta teoría, es importante mencionar que, originalmente, Likert (1961) planteó un cuestionario con 51 preguntas con una puntuación máxima de 20 puntos; sin embargo, debido a la dificultad que representaba la interpretación e, incluso, el responder este cuestionario para algunos miembros de las organizaciones, se diseñó una versión abreviada con una puntuación máxima de 18 puntos, y esta permite que el cuestionario pueda ser respondido con mayor facilidad por los empleados y, además, es de mucha más fácil interpretación.

### 2.3.3. Modelo de Pritchard y Karasick

Por otro lado, Pritchard y Karasick (1973) propusieron que un modelo que consta de once dimensiones independientes, descriptivas, completas y vinculadas con la teoría

perceptual del clima organizacional. Lo mencionado puede observarse a mayor detalle en la Tabla 4.

**Tabla 4: Dimensiones del modelo de clima organizacional de Pritchard y Karasick**

Dimensión	Descripción
Autonomía	Se refiere al nivel de libertad que tiene la persona al tomar decisiones y cómo soluciona los conflictos en la toma de decisiones; además, se vincula con el liderazgo y la manera en que son escuchadas las ideas y opiniones de los trabajadores por medio de espacios de participación y canales.
Conflicto y cooperación	Comprende el grado de cooperación que se percibe entre los que se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los integrantes de la organización y el soporte que reciben por parte de su organización.
Relaciones sociales	Se vincula al tipo de atmósfera social y camaradería que se percibe dentro de la organización.
Estructura	Se refiere a las políticas, directrices y toda regla que impacte en la forma que se lleva a cabo las tareas de la organización.
Remuneración	Concierne la manera en la que se remunera a los empleados, sea en forma de un salario, beneficios sociales u otros.
Rendimiento	Se refiere al vínculo existente entre la remuneración y un óptimo desempeño en sus labores de acuerdo con las habilidades del empleado.
Motivación	Forman parte de esta dimensión los aspectos motivacionales que aplica la organización sobre sus trabajadores.
Estatus	Hace referencia a las jerarquías existentes en la estructura de la organización y cómo estas se manejan dentro de la organización.
Flexibilidad	Referida a la decisión que tiene la organización a experimentar nuevas cosas y modificar la manera en que las realiza.
Centralización en la toma de decisiones	Analiza la manera en que la organización delega la toma de decisiones y cómo se distribuye a través de las jerarquías existentes.
Apoyo	Comprende el soporte que brindan los altos mandos de la organización a sus empleados en temas variados.

Adaptado de Pritchard y Karasick (1973)

#### **2.3.4. Modelo de Brunet**

Adicionalmente, luego de realizar una vasta recopilación de diversos modelos planteados por sus respectivos teóricos y analizar aquellos aspectos con mayor relevancia y repitencia, Brunet (1987) propone su propio modelo a modo de una simplificación de las cuatro dimensiones mínimas que considera todo cuestionario debe poseer, las cuales se precisan en la Tabla 5.

**Tabla 5: Dimensiones del modelo de clima organizacional de Brunet**

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
Autonomía individual	Conciene el grado de independencia que se le da al empleado de tomar sus propias decisiones en sus labores.
Grado de estructura que impone el puesto	Se refiere a la manera en que los jefes y mandos superiores comunican los objetivos y métodos de trabajo a sus subordinados.
Tipo de recompensa	Hace referencia a las recompensas otorgadas a sus trabajadores, sea como aspecto monetario u otro.
Consideración, agradecimiento y apoyo	Comprende todo elemento que recibe el empleado de sus superiores.

Adaptado de Brunet (1987)

### **2.3.5. Modelo de Palma**

Por último, se presenta el Modelo de Sonia Palma, psicóloga de la Universidad Ricardo Palma, quien, como parte de sus investigaciones, diseñó y elaboró La Escala CL-SPC, la cual se desglosa en la Tabla 6.

**Tabla 6: Dimensiones del modelo de clima organizacional de Palma**

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
Autorrealización	Referido a la posibilidad de desarrollo personal y profesional en la organización.
Involucramiento laboral	Se refiere al compromiso que tienen los empleados para con la organización, a partir de la identificación con los valores organizacionales.
Supervisión	Referido al apoyo percibido por parte del jefe directo en cuanto a superación de obstáculos y retroalimentación que le permita mejorar su desempeño.
Comunicación	Hace referencia al grado de información importante con la que cuentan los empleados, que les permiten cumplir con su trabajo, a partir del fomento de la comunicación interna en la organización.
Condiciones laborales	Se refiere a las condiciones materiales, económicas y psicosociales que brinda la organización para que el empleado pueda cumplir las tareas encomendadas satisfactoriamente.

Adaptado de Palma (2004)

## **2.4. Modelos del clima organizacional aplicados al sector educativo**

Existen algunos académicos que han buscado adaptar ciertas dimensiones al contexto educativo, de tal manera que puedan ser aplicados con mucha más precisión; sin embargo, estos modelos son bastante antiguos y no se han desarrollado algunos más en los

años recientes. De todas maneras, resulta importante describirlos para fines del presente trabajo.

#### **2.4.1. Modelo de Halpin y Crofts**

Halpin y Crofts (1963), en su monografía *“The Organizational climate of schools”* diseñaron un cuestionario de clima organizacional que pudiera ser usado específicamente en instituciones educativas; este consta de 64 preguntas divididas entre 8 dimensiones: 4 dimensiones miden el comportamiento de los docentes y 4 miden el comportamiento del director de la institución. Las dimensiones y sus descripciones se detallan en la Tabla 7.

**Tabla 7: Dimensiones del modelo de clima organizacional de Halpin y Crofts**

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
Desempeño	Referido al nivel en que los docentes se encuentran involucrados personalmente en sus labores
Obstáculos	Se refiere al sentir del docente respecto a las tareas rutinarias y que no tienen valor para este, y que son asignadas por su director
Intimidad	Hace referencia a la percepción de los docentes respecto a la pertinencia de establecer relaciones amicales con sus pares
Espíritu	Se refiere al grado de satisfacción de las necesidades sociales de los docentes
Actitud distante	Se refiere al seguimiento estricto de las reglas por parte del director y el no establecimiento de relaciones más cercanas con los docentes
Importancia de la producción	Referida a el autoritarismo y orientación a la tarea que resalta en el comportamiento del director
Confianza	Se refiere a las estrategias y esfuerzos que despliega el director con el fin de motivar a los docentes de la institución
Consideración	Hace referencia al trato más humano que pueda brindar el director a los docentes de la institución

Adaptado de Halpin y Crofts (1963)

#### **2.4.2. Modelo de Crane**

Otro modelo diseñado para el contexto educativo es el planteado por Crane (1982), quien planteó 5 dimensiones a partir de las cuales se podría medir el clima organizacional en instituciones educativas, las cuales se exponen en la Tabla 8.

**Tabla 8: Dimensiones del modelo de clima organizacional de Crane**

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
Autonomía	Referido a que tan autónomo es el empleado, además de si muestra iniciativa y es responsable con las tareas encomendadas
Estructura	Se refiere a la forma de comunicación establecida entre los mandos superiores e inferiores, y si se comunican oportuna y claramente los objetivos y forma de trabajo a los empleados
Consideración	Se refiere al nivel de apoyo y confianza que es otorgado a los empleados
Cohesión	Referida a la cooperación, integración y lealtad que existe entre los miembros de la organización
Misión e implicación	Hace referencia a qué tan implicado se encuentran los empleados para con el alcance de objetivos organizacionales

Adaptado de Crane (1982)

### **2.4.3. Modelo de Moos e Insel**

Moos e Insel (1974) desarrollaron el cuestionario “The Work Environment Scale”, el cual podía ser adaptado a gran parte de las organizaciones del sector público y privado, incluso en instituciones educativas. Este cuestionario permite medir el clima organizacional con base en 10 dimensiones, las que se observan en la Tabla 9.

**Tabla 9: Dimensiones del modelo de clima organizacional de Moos e Insel**

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
Implicación	Mide el grado de implicación de los empleados con su trabajo
Cohesión	Mide el nivel de las relaciones amicales y el apoyo que existe entre los miembros de la organización
Apoyo	Referido al apoyo y motivación que es ejercido por la dirección hacia los empleados
Autonomía	Se refiere al grado de autonomía que es otorgado a los empleados y la posibilidad que se les brinda para tomar decisiones
Tarea	Busca medir el nivel en que el clima influye en la planificación y la eficacia en el desarrollo de las actividades y tareas designadas
Presión	Se refiere a la presión ejercida a los empleados por parte de la dirección con el fin de desarrollar correctamente las labores encomendadas

Adaptado de Moos e Insel (1974)

**Tabla 9: Dimensiones del modelo de clima organizacional de Moos e Insel (continuación)**

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
Claridad	Mide el nivel en que los empleados tienen completamente claros los reglamentos y políticas de la organización
Control	Se refiere al grado en que la dirección hace uso de los reglamentos para controlar las actividades realizadas por los empleados
Innovación	Mide la valoración que tiene la dirección por el cambio y las nuevas formas de realizar un mismo trabajo
Confort	Se refiere a las estrategias y acciones que despliega la dirección con el fin de generar un ambiente laboral sano y agradable para los empleados

Adaptado de Moos e Insel (1974)

#### **2.4.4. Modelo de Hoy y Feldman**

En un plano más actual, Hoy y Feldman (2003), en su investigación titulada como “Organizational Health Inventory for High Schools”, desarrollaron un modelo de medición de la “salud” del clima organizacional bajo un enfoque parsoniano de modo que se centraron en las relaciones saludables y positivas. Los autores se basaron en la Teoría General de Parsons, y combinaron los cuatro aspectos fundamentales del esquema cuatrifuncional (adaptación, logro de metas, integración y mantenimiento de pauta), con su teoría de las organizaciones (técnico, el gerencial y el institucional); en tal sentido, se puede valorar como uno de sus aportes principales, el vínculo de la teoría social y la teoría de las organizaciones (Fernández, 2004). Así, se exponen ocho dimensiones, las cuales serán descritas en la Tabla 10.

**Tabla 10: Dimensiones del modelo de clima organizacional de Hoy y Feldman**

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
Integridad institucional (nivel institucional, necesidad instrumental)	Es la capacidad de la escuela de lidiar con su entorno de manera que mantenga la integridad educacional de los programas escolares. Los profesores son protegidos de demandas irracionales de la comunidad y padres de familia.
Influencia del director (nivel gerencial, necesidad instrumental)	Se refiere a la habilidad del director de influenciar las acciones de entidades superiores con el fin de que la jerarquía no se convierta en un impedimento para la administración escolar

Adaptado de Hoy y Feldman (2003)

**Tabla 10: Dimensiones del modelo de clima organizacional de Hoy y Feldman (continuación)**

Dimensión	Descripción
Consideración (nivel gerencial, necesidad expresiva)	Referida a la amabilidad, apoyo, apertura y compañerismo del director, representa una preocupación genuina de su parte al bienestar de los profesores
Diseño de estructura (nivel gerencial, necesidad instrumental)	Determinada por la orientación a la tarea y logro por parte del director, las expectativas del trabajo, estándares de desempeño, y procedimientos claros y estructurados
Asignación de recursos (nivel gerencial, necesidad instrumental)	Se refiere a la adecuada asignación de recursos que son dados a los profesores y la disponibilidad de pedir material adicional si se requiere.
Moral (nivel técnico, necesidad expresiva)	Con un alcance colectivo, se refiere a la sensación de amistad, apertura, entusiasmo, confianza y orgullo entre los integrantes de la organización.
Cohesión (nivel técnico, necesidad expresiva)	Es el grado en el que los profesores y administrativos forman un grupo integrado y coherente con el que se identifican.
Énfasis académico (nivel técnico, necesidad instrumental)	Es el nivel en el que el colegio es dirigido por la búsqueda de la excelencia académica, se plantean metas altas pero alcanzables, el entorno de aprendizaje es serio y ordenado, los profesores confían en las habilidades de los estudiantes se esfuerzan y muestran respeto a sus compañeros.

Adaptado de Hoy y Feldman (2003)

## 2.5. Tipos de clima organizacional

Por otro lado, los expertos también proponen la existencia de tipologías de climas organizacionales; sobre este punto, Poole (1985) comenta que estas pueden ser entendidas como configuraciones totales, conformadas por propiedades; además, en cada tipo de clima se marcan grupos de atributos que pueden ser descompuesto en sus dimensiones; cabe resaltar que las tipologías y dimensiones no son mutuamente excluyentes (como se citó en Silva, 1996). Así pues, se ha realizado una recopilación de las diversas tipologías comentadas en múltiples estudios, la cual se puede apreciar en la Tabla 11.

**Tabla 11: Tipos de clima organizacional**

Lewin et al. (1939)	Gibb (1961)	Halpin y Crofts (1963)
1. Clima democrático	1. Clima de apoyo	1. Clima abierto
2. Clima autocrático	2. Clima defensivo	2. Clima autónomo
3. Clima laissez faire		3. Clima controlado
		4. Clima familiar
		5. Clima paternal
		6. Clima cerrado

Adaptado de Chiang, Vega y Martín (2010)

**Tabla 11: Tipos de clima organizacional (continuación)**

<p>Likert (1967)</p> <p>1. Clima Autoritario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo 1. Autoritarismo Explorador</li> <li>- Tipo 2. Autoritarismo Paternalista.</li> </ul> <p>2. Clima Participativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo 3. Consultivo</li> <li>- Tipo 4. Participación en grupo</li> </ul>	<p>Litwin y Stringer (1968)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clima de afiliación</li> <li>2. Clima de poder</li> <li>3. Clima de logro</li> </ol>	<p>Sinclair (1970)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Climas prácticos</li> <li>2. Climas comunitarios</li> <li>3. Clima de consciencia y conocimiento</li> <li>4. Clima de propiedad (lo que debe ser, las buenas maneras)</li> <li>5. Clima de erudición</li> </ol>
<p>Deutsch (1973)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clima de apoyo</li> <li>2. Climas defensivos</li> </ol>	<p>Hellriegel y Slocum (1974)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clima ideal</li> <li>2. Clima de injusticia</li> <li>3. Clima de apatía</li> <li>4. Clima explosivo.</li> </ol>	<p>DeWitte y De Cock (1986)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poco control, poco dinamismo</li> <li>2. Poco control, mucho dinamismo</li> <li>3. Mucho control, poco dinamismo</li> <li>4. Mucho control, mucho dinamismo</li> </ol>
<p>Johnston (1976)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clima orgánico</li> <li>2. Clima burocrático</li> </ol>	<p>Wynne (1980)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clima coherente</li> <li>2. Clima no coherente</li> </ol>	<p>Willover y Licata (1975)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clima robusto</li> <li>2. Clima no robusto</li> </ol>
<p>Brunet (1987)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clima autoritario explotador</li> <li>2. Clima autoritario paternalista</li> <li>3. Clima participativo consultivo</li> <li>4. Clima participativo de grupo</li> </ol>	<p>Victor y Cullen (1990)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesionalismo</li> <li>2. Cuidado</li> <li>3. Reglas</li> <li>4. Instrumental</li> <li>5. Eficiencia</li> </ol>	<p>Sparrow y Gastón (1996)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administración y sistemas de organización</li> <li>2. Baja nivel de investigación y del análisis</li> <li>3. Trabajo poco exigente</li> <li>4. Investigación y desarrollo</li> <li>5. Flexibilidad de acción y de pensamiento</li> <li>6. El futuro es calidad</li> <li>7. Clima indefinido y difícil de caracterizar</li> <li>8. Baja orientación de equipo y énfasis</li> </ol>

Adaptado de Chiang, Vega y Martín. (2010)

En las próximas líneas, se comentará de manera más detallada algunas de las tipologías más relevantes y discutidas, a fin de entender qué características abarca cada tipo de clima propuesto.

### **2.5.1. Tipos de clima según Likert**

De manera adicional, Likert propone que, a partir de los resultados que se obtengan tras la medición del clima organizacional bajo las dimensiones antes planteadas, se podrían tener como resultado 4 tipos de clima en las organizaciones, las mismas que son explicadas en la Tabla 12.

**Tabla 12: Tipos de clima organizacional según Likert**

Tipo	Descripción
Autoritario: Sistema I – Autoritarismo explotador	Clima en el que prima la desconfianza por parte de los directivos hacia los subordinados; además, la toma de decisiones se centra en la cúpula y estas son impuestas a los miembros de la organización. De la misma manera, el ambiente es caracterizado por el miedo, amenazas y castigos; aunque de vez en cuando se brindan recompensas y no se le brinda mayor atención a la satisfacción de necesidades de los empleados. No existen sistemas de comunicación abiertos y no se establecen relaciones más cercanas entre directivos y subordinados.
Autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista	Clima en el que los directivos son condescendientes con los empleados; las decisiones se siguen tomando en la cúpula, pero también se da oportunidad de tomarlas a los mandos menores. Adicionalmente, las recompensas y castigos tienen fines motivacionales para con los empleados, y los más altos mandos se preocupan mucho por las necesidades sociales de los empleados.
Participativo: Sistema III – Consultivo	Clima en el que los más altos mandos tienen confianza en los empleados, y permiten que tomen decisiones en cualquier nivel de mando en el que se encuentren. La comunicación se da desde los mandos superiores a los inferiores; las recompensas y castigos ocasionales también son usados como una herramienta para la motivación. Se busca satisfacer las necesidades de prestigio y estima de los empleados, pues las evaluaciones de desempeño se enfocan en objetivos alcanzados o por alcanzar.
Sistema IV – Participación en grupo	Clima en el que los directivos tienen confianza total en sus empleados, por tanto, la toma de decisiones se puede dar en cualquier nivel de mando y de manera colaborativa. Existe un sistema de comunicación integrado, que permite la interacción entre distintos mandos e incluso áreas. Toda la organización trabaja como un equipo, lo que permite mayores niveles de participación e implicación en el alcance de objetivos estratégicos. Por último, existen relaciones amicales y cercanas entre los mandos superiores y subordinados.

Adaptado de Likert (1961)

### **2.5.2. Tipos de Clima según Litwin y Stringer**

Los autores en cuestión realizaron una simulación de tres tipos de clima distintos, y monitorear los efectos de estos en la productividad, los cuales se evidencian en la Tabla 13 (Litwin y Stringer, 1968).

**Tabla 13: Tipos de clima organizacional según Litwin y Stringer**

Tipo	Descripción
Clima de afiliación	Se destaca una necesidad elevada de afiliación, altos niveles de satisfacción laboral, un desempeño bajo y actitudes positivas hacia el grupo.

Adaptado de Litwin y Stringer (1968)

**Tabla 13: Tipos de clima organizacional según Litwin y Stringer (continuación)**

Tipo	Descripción
Clima de poder	Se caracteriza por una alta necesidad de poder, poca satisfacción laboral y un desempeño bajo. Las actitudes que se demuestran hacia el resto de los miembros son negativas.
Clima de logro	Determinado por una orientación al logro, alta productividad y satisfacción laboral. Se muestran actitudes positivas hacia sus compañeros de trabajo.

Adaptado de Litwin y Stringer (1968)

### 2.5.3. Tipos de Clima según Halpin y Crofts

Halpin y Crofts (1963), como se mencionó anteriormente, basaron su estudio del clima organizacional en las escuelas; en tal sentido, sus seis tipos de clima planteados se enfocan en el contexto mencionado. Así, se presenta un continuo que va desde “clima cerrado” hasta “clima abierto” atravesando particularidades que pueden acercarlo o alejarlo de cada extremo (como se citó en Wright, 1988). En tal sentido, y tal como se observa en la Tabla 14, los autores exponen que cada uno de los tipos de clima planteados se va alejando de un extremo e irá adoptando características de su opuesto, hasta llegar a ser totalmente caracterizado como “cerrado” o “abierto”.

**Tabla 14: Tipos de clima organizacional según Halpin y Crofts**

Tipo	Descripción
Clima abierto	En este tipo de clima, los miembros de la organización tienen un espíritu muy alto, los profesores trabajan entre sí de manera colaborativa y sin mayores altercados. No son sobrecargados de tareas burocráticas o reportes, dado que las políticas del director facilitan el logro de los objetivos. El comportamiento del director representa una combinación entre su propia personalidad y el rol que es requerido. El director va más allá para apoyar a los profesores y se muestra flexible en su personalidad.
Clima autónomo	Se caracteriza por una gran libertad brindada a los docentes por parte del director de manera que crean sus propias estructuras de interacción a fin de satisfacer sus necesidades sociales. Se alinea más al objetivo de la satisfacción social, que al logro de tareas. Los profesores están conectados con su trabajo y alcanzan sus metas de manera sencilla y rápida con pocos conflictos. El director establece procedimientos y regulaciones para facilitar las tareas de los profesores, y se mantiene alejado de ellos. No se aprecia un monitoreo fuerte por parte del director, quien brinda mayor libertad a los docentes. A diferencia del clima abierto, el director aparenta estar más restringido.
Clima controlado	Se destaca por estar muy orientado a las tareas y lejos de la satisfacción social; no obstante, se muestra un espíritu alto. Los profesores esperan que se les diga cómo realizar sus tareas de manera exacta. Se han establecido pocos procesos para facilitar su trabajo. El director es descrito como dominante y directivo, permite poca flexibilidad e insiste que todo se haga a su modo e intenta mover a la organización con trabajo duro.

Adaptado de Halpin y Crofts (1963)

**Tabla 14: Tipos de clima organizacional según Halpin y Crofts (continuación)**

Tipo	Descripción
Clima familiar	Se caracteriza por un trato notoriamente familiar entre los profesores y el director. El director ejerce poca ayuda en la dirección de actividades y los profesores no logran cumplirlas en su totalidad. El director no sobrecarga a los docentes de reportes burocráticos. El espíritu que se vive proviene básicamente de su satisfacción social. Se establecen pocas reglas y regulaciones como guía a los profesores. No se evalúa de manera directa o indirecta el logro de metas.
Clima paternalista	Se destaca por los intentos fallidos del director de controlar a los profesores y satisfacer a la vez sus necesidades sociales, lo que provoca un espíritu bajo. El director no es percibido como un individuo motivante. Es un clima parcialmente cerrado, los profesores no trabajan bien juntos, hay bastantes conflictos. Se sobrecarga a los profesores con reportes burocráticos y tareas administrativas. Los profesores no disfrutan de relaciones amicales con sus pares. Se enfatiza en la producción.
Clima cerrado	Los miembros obtienen mínima satisfacción del logro de tareas y sus necesidades sociales, lo cual se traduce en un espíritu minúsculo. El director se muestra ineficiente en la dirección de actividades y no se preocupa por el bienestar de los docentes. Los profesores no trabajan de manera cohesionada y se producen múltiples conflictos. El director no facilita las tareas a los integrantes de la organización, es lejano y establece muchas directrices, posee poca confianza y no motiva a los profesores.

## **2.6. Gestión del clima organizacional**

Resulta importante entender que el clima organizacional ha adquirido una gran relevancia en las últimas décadas, hasta el punto de configurarse una propia gestión de este. Esto último implica la administración de recursos, y creación de procesos específicos para la transformación y manejo del clima organizacional con el objetivo de alinearlo con los objetivos estratégicos de la empresa. Un primer punto de partida reside en los efectos del clima en la organización, diversos autores plantean los beneficios que se pueden obtener por medio del manejo de este; ejemplificando, Tracey y Tews (2004) detallan la implicancia que tiene sobre el desempeño laboral, lo que a su vez impacta en los objetivos de la empresa. En otras palabras, el clima organizacional logra impactar en la consecución de metas de la empresa y, por tal motivo, en la productividad de esta; así, se buscará la mejor estrategia para gestionar y mantener un clima laboral favorable, con el fin de aprovechar los beneficios de su consecución.

Por otro lado, otros autores comentan que el deseo de gestionar y buscar mejoras en el clima laboral puede estar ligado al bienestar y satisfacción laboral (Mujica y Pérez, 2007); en tal sentido, no se realizaría exclusivamente con fines financieros o ligados a la rentabilidad

de la organización, sino buscando satisfacer las necesidades de su capital humano y así crear un ambiente más favorable para el desarrollo de sus competencias.

Cabe resaltar que diversos autores plantean una estructura de tres niveles en relación al clima; así, se parte del clima psicológico o individual, el cual hace referencia a las percepciones propias de la persona, influenciadas por sus características personales; en un segundo nivel se encuentra el clima grupal, el cual es determinado por percepciones similares entre los miembros de la organización; en un plano mayor se ubica el clima organizacional, en el que se construye un consenso a nivel organizacional de las percepciones (Field y Abelson, 1982). De tal modo, resulta crucial comprender cómo la gestión del clima debe abarcar una mirada macro; es decir, no sólo cómo se están percibiendo los hechos y condiciones laborales de manera singular, sino como se está amplificando y manifestando en niveles mayores a través de interacciones sociales e intercambios de ideas con otros miembros, dado que este será el objeto de estudio para su gestión.

### **3. Casos de estudio de clima organizacional en colegios del Perú**

Los estudios enfocados en el clima organizacional en instituciones de educación básica en el Perú son variados y se abordan desde diferentes enfoques. Sobre esto, se encontró que, en su mayoría, se intenta establecer una relación de dependencia entre la variable clima organizacional, y algunas otras como retención docente, desempeño y satisfacción laborales, principalmente.

Por un lado, en cuanto a las investigaciones sobre clima organizacional y retención docente, se tiene como una de las más recientes la desarrollada por Arce y Calizaya (2018) la cual se enfocó en analizar la “influencia del clima organizacional en la retención de profesores en colegios privados del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2018”; en esta, se analizó la influencia de una variable sobre otra y se obtuvo como resultados que los docentes se mantienen en los colegios debido a factores como sueldo promedio mensual, tiempo de servicios de enseñanza y, específicamente la dimensión de “identidad” del clima organizacional.

Por otro lado, entre las investigaciones en torno a la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral docente, se tiene la desarrollada por Torres y Zegarra (2015) sobre “Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno – 2014 – Perú”; la tesis elaborada por Seminario (2019) sobre “Clima organizacional y desempeño laboral del sector educativo primario estatal del centro de Chiclayo. Caso tres colegios”; y la desarrollada por Castro y Meza (2018) sobre “Clima organizacional y desempeño docente, en los colegios Adventistas de la Asociación Peruana Central Este: Lima, 2018”. En todas ellas se obtuvo como resultado que el clima

organizacional tiene una relación directa con el desempeño laboral de los docentes; en otras palabras, se concluyó que, si existe un buen clima organizacional, existirá un mejor desempeño laboral.

Asimismo, en cuanto a clima organizacional y satisfacción laboral, se tiene la tesis realizada por Justo y Llauce (2021) sobre “Clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes de la I.E. 2081 Perú Suiza, Puente Piedra, Lima, 2021”, en esta investigación, se tuvo como muestra a 59/70 docentes de la institución educativa, a quienes se les aplicó una encuesta de clima organizacional y satisfacción laboral; tras el cruce de variables y análisis de datos, se llegó a la conclusión de que existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y satisfacción laboral en la institución estudiada.

Por último, también se encontraron investigaciones que desarrollan el tema de clima organizacional sin relación con otras variables; así Torres y Espino (2020) analizaron la percepción del clima organizacional de los trabajadores docentes en el Perú bajo un enfoque de revisión teórica en torno a este tema; de esta manera pudieron encontrar que en el 90% de investigaciones desarrolladas existe una percepción favorable del clima organizacional, determinada principalmente por el establecimiento de buenas relaciones interpersonales entre miembros de la institución, buena comunicación y un ambiente optimista; sin embargo, se dio un caso en el que el clima organizacional no fue favorable debido a que existía sobrecarga laboral para los docentes que no compensaba la remuneración e incentivos recibidos por ellos. De igual manera, se encontró que la modalidad virtual de las clases y trabajo ha representado un motivo de frustración e impotencia en muchos docentes a nivel mundial, debido al reto que representa incluso hasta la actualidad.

Por último, cabe resaltar que, según Chiang, Nuñez y Huerta (2005) las evaluaciones y mediciones del clima organizacional en instituciones educativas han ido en aumento en los últimos años, principalmente porque se considera que este es un instrumento que permite identificar las oportunidades de mejora necesarias para el ambiente en el que tiene lugar la labor educativa y, sobre todo, conocer la percepción de los docentes, pues son ellos los que inciden de manera directa en el aprendizaje de los estudiantes.

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se caracteriza el proceso de retorno a la presencialidad, pues es el contexto en el que se enmarca la investigación. En principio, se describe el proceso de retorno a la presencialidad en Latinoamérica y, posteriormente, a nivel Nacional, a partir de un análisis PESTEL. Posteriormente, se describe el clima organizacional en instituciones educativas públicas a nivel nacional, tomando como ejemplo a la UGEL 05. Finalmente, se hace una caracterización del sujeto de estudio: UGEL 03. Todo ello con el fin de comprender la situación por la que atraviesa el sujeto de estudio que podrían o no influir en los resultados de la investigación.

### 1. Proceso de retorno a la presencialidad

La transición de la presencialidad a la virtualidad, con la llegada del Covid-19, representó un reto para todas las instituciones educativas, especialmente para los docentes, quienes en su mayoría no se encontraban familiarizados con el uso de herramientas tecnológicas, por lo que se vieron en la necesidad de buscar la manera de adaptarse rápidamente a los grandes cambios, generándose problemas a su salud tales como altos niveles estrés y ansiedad (Delgado et al., 2021). En pocas palabras, este entorno de cambios abruptos e inesperados, además de la incertidumbre propia del contexto, la falta de manejo de herramientas digitales y un inexistente plan de contingencia ante situaciones como la pandemia, tuvieron repercusiones negativas en el bienestar de los docentes.

En línea con lo antes mencionado, tras la disminución de casos críticos de Covid-19, y debido a la naturaleza de sus funciones, el sector educativo fue uno de los que se vio obligado a retornar progresivamente a la presencialidad, y así adoptar, en primera instancia, una modalidad híbrida, lo que representó un nuevo reto para los docentes, al tener que equilibrar la virtualidad y presencialidad al mismo tiempo. De manera adicional, Expósito y Marsollier (2021) mencionan que, en el contexto de retorno a la presencialidad, el estrés que ya presentaban los docentes se ha visto incrementando por el exceso de carga laboral al tener que implementar estrategias educativas que vayan de la mano con las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), la falta de un salario que refleje una valoración y reconocimiento acorde a las tareas realizadas por los docentes, y el desequilibrio causado entre la vida personal y profesional.

A partir de lo antes mencionado, a continuación, se expondrán los procesos de retorno a la presencialidad llevados a cabo en el contexto latinoamericano y nacional.

## 1.1. Latinoamérica

Para el 2022, “un total de 135 países han registrado avances significativos en el sector [educativo], como el regreso a clases presenciales con estricto protocolo sanitario para evitar los contagios” (Valerio, 2022); dicho de otro modo, la gran mayoría de países en Latinoamérica se ha propuesto el retorno a la presencialidad al 100%; sin embargo, aún hay países que, en esta parte del mundo, presentan o presentaron ciertas particularidades respecto del retorno a la presencialidad.

Por un lado, se tiene el caso de México, país en el cual la Secretaría de Educación Pública (SEP) programó el retorno a la presencialidad del 80% de estudiantes para el 3 de enero 2022, la segunda mitad del periodo escolar 2021-2022 (Redacción El Comercio, 2022).

Por otro lado, se tiene el caso de Chile, la Superintendencia de Educación manifestó que, de manera obligatoria, todas las escuelas debían reabrir sus puertas el 2 de marzo, para que los alumnos, de manera voluntaria, pudieran volver a clases presenciales; sobre esto, se definió que las instituciones que no cumplieran con este mandato deberían pagar una multa de más de 54 millones de pesos chilenos (Gálvez, 2021); en pocas palabras, la obligatoriedad de la presencialidad se dictaminó para las instituciones de educación, más no para los estudiantes.

En el caso de Brasil, desde el 2021 se inició con un proceso lento de retorno a clases presenciales, y se esperaba que para el presente año todas las instituciones educativas brindaran clases bajo dicha modalidad. Sin embargo, aún existe mucho temor por parte de los padres para enviar a sus hijos al colegio, pues este retorno se da bajo el gobierno del actual presidente de Brasil, Jair Bolsonaro, quien se ha mostrado en contra de la vacunación infantil, ha negado los decesos de menores de edad y considera que la campaña de vacunación para ese rango etario se da como una especie de propaganda, colocándose a sí mismo en un enfrentamiento con la Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria (Anvisa), un organismo regulador autónomo del gobierno de dicho país (Giuliano, 2022).

También se tiene el caso de algunos otros países como El Salvador, en el que las clases virtuales continúan siendo una opción; así, el inicio de clases se dio el 31 de enero con clases semipresenciales y opcionales para todas las instituciones educativas del sector público y privado, de todos los niveles educativos; esto se dio, en principio, para tener mayor flexibilidad ante cualquier cambio que hubiere en cuanto a la evolución de los contagios por Covid-19, principalmente (Joma, Orellana y Funes, 2022).

Por último, en lo que respecta a Ecuador, el retorno a clases presenciales se promovió a través del discurso de las escuelas como uno de los espacios más seguros para estos

mismos, principalmente porque se considera que previenen el embarazo adolescente, algunos trastornos mentales como la depresión y ansiedad, y son espacios que permiten visibilizar y denunciar todo tipo de violencia hacia los menores (Gobierno de La República de Ecuador, 2022).

En general, la pandemia ha tenido gran afectación sobre la educación de niños, niñas y adolescentes en América Latina, en algunos países más que en otros. No obstante, también hay un grupo que se ha visto grandemente afectado: los docentes; según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe los docentes han tenido un gran cambio en su experiencia de enseñanza, pues se generó un incremento de la carga laboral: necesidad de adaptarse al uso de tecnología y atención a aspectos emocionales de los estudiantes, lo cual repercutió, también, en la salud mental de los docentes (Rodríguez, 2021).

En base a lo antes mencionado se puede inferir que cada país afronta las diferentes situaciones que se presentan de manera distinta, y que las acciones y decisiones que se tomen respecto de algunos temas dependen, además, de algunos otros factores propios y característicos de cada país; por ello, se hace necesario caracterizar el proceso de retorno a la presencialidad en el Perú, pues es este el contexto en el que se desarrolla el presente trabajo de investigación.

## **1.2. Nacional**

En el caso peruano, desde fines del 2021 se han visto casos de colegios, principalmente en provincias o en zonas rurales, en las que el retorno a la presencialidad se ha dado al 100%; según el Ministro de Educación, Rosendo Serna, 64% de instituciones educativas públicas regresaron a la presencialidad desde el 1 de marzo del presente año, y el resto de instituciones lo hizo a partir del 28 de marzo (Redacción Gestión, 2022); estas cifras representan la demora en la toma de acción por parte de las autoridades nacionales, considerando que se han tenido casi 2 años para la planificación e implementación de medidas que permitan a todos los estudiantes volver a clases presenciales desde el inicio del año escolar.

No obstante, y en línea con lo antes mencionado, Viner *et al* (2020) mencionaba hace un par de años la posibilidad de que, una vez que la situación estuviera mejor controlada, los colegios aperturen las clases presenciales por etapas o grupos geográficos; pues esto permitiría tener monitoreado el impacto de la reapertura en cuanto a contagios y así, a partir de esto, poder dar “luz verde” a las demás instituciones con la seguridad de que se habían

implementado las medidas más oportunas en cuanto a prevención de contagios principalmente.

A continuación, se detallarán algunos factores que pudieron impactar en la demora para el retorno a la presencialidad, no solo en el sector público, sino también en el privado, pues ambos se ven altamente influenciados por el contexto político, económico, social, tecnológico y legal.

### **1.2.1. Político**

En principio, en lo que respecta al análisis político, el actual gobierno, liderado por el Presidente Pedro Castillo Terrones, se ha encontrado, desde sus inicios en el año 2021, envuelto en constantes disputas tanto en el Poder Legislativo, como en el Ejecutivo. Así, en menos de un año de mandato, ya ha intentado ser vacado en dos oportunidades por el Congreso de la República, ambas ocasiones sin éxito (Gestión, 2022); este hecho coloca a todos los peruanos en una constante incertidumbre sobre lo que le esperaría al país en los próximos 4 años que aún le quedan de mandato y, además, retrasa el análisis y debate de muchos temas importantes que aún se encuentran en agenda, como lo es el retorno completamente seguro a la presencialidad, especialmente en instituciones educativas.

De manera adicional, se ha visto cómo es que la relación entre el Ejecutivo y Legislativo se ha vuelto mucho más crítica, y ha generado que se aprueben muchos proyectos de ley por insistencia, a pesar de la negativa por parte del Ejecutivo (Política La República, 2022); esto evidencia la superposición de los intereses personales sobre los intereses comunes de los peruanos.

Desde hace varios años, los puntos antes mencionados y algunos factores adicionales han generado que para el año 2021, según el Barómetro de las Américas, el 88% de peruanos considere que todos los políticos son corruptos, solo el 50% de peruanos piensa que la democracia es la mejor forma de gobierno y que, incluso, solo el 33% de peruanos confíen plenamente en las elecciones (Carrión, Zárate y Rodríguez, 2022). Cabe resaltar que estos resultados son a partir de una encuesta realizada a inicios del 2021, lo que haría pensar que para el presente año 2022, estas cifras podrían haber sufrido grandes cambios que incluso representarían una mayor preocupación para la población peruana.

Cabe resaltar la importancia que tiene la estabilidad política y un buen sistema de gobierno para que todos los procesos y acciones de este puedan funcionar con normalidad, incluyendo todo lo relacionado a la educación y, recientemente, el retorno progresivo a la presencialidad.

### **1.2.2. Económico**

En lo referido al aspecto económico, según el último Informe Técnico del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2022), el Ministerio de Economía y Finanzas ha incrementado el gasto en educación pública en 2,4% para el primer trimestre del presente año; esto quiere decir que el Gobierno está destinando mayores recursos a las instituciones educativas públicas, considerando que el incremento se ha generado con el inicio del año escolar.

Por otro lado, de manera comparativa al primer trimestre del 2021, para este año se ha visto un incremento en 22,9% de la población ocupada en Lima (INEI, 2022); esto quiere decir que, para este año, la situación de empleabilidad de muchos peruanos ha mejorado, y se espera que la tendencia continúe. Esto permitiría que la economía familiar mejore y, por lo mismo, existan menos trabas para el retorno seguro de los niños y niñas a sus clases presenciales.

Por último, en lo que respecta al regreso a clases presenciales, este sería uno de los principales influyentes en la reactivación económica para el presente año, pues el retorno a los colegios implica la reanudación de compras a librerías, la adquisición de los servicios de movilidad escolar compra de uniformes escolares y funcionamiento de cafeterías dentro de las escuelas, principalmente (Lorenzzi, 2021). Así, el retorno a la presencialidad representa una oportunidad para todos los actores que, por la pandemia, dejaron de funcionar.

### **1.2.3. Social**

En lo que respecta al factor social, uno de los puntos más resaltantes en la actualidad son los relacionados con la carga emocional que representa pasar de un contexto de 100% virtualidad a uno de presencialidad o semipresencialidad luego de casi 2 años de confinamiento. Fernando Bolaños, Oficial de Educación con UNICEF Perú, menciona que es menester de los docentes y autoridades de las instituciones educativas asegurar la adaptación cálida y segura de los estudiantes, pues volver a la presencialidad luego de un largo tiempo recibiendo clases de manera remota implica adaptarse a un nuevos procesos con nuevos hábitos; además, menciona la necesidad de tomar como prioridad asuntos emocionales y de salud mental, para así lograr la generación de ambientes de confianza y seguridad (Barja, 2022)

Siguiendo esta misma línea, Sebastián Velásquez (2022), psicólogo clínico, menciona que el retorno a las clases presenciales podría traer consigo ciertas alteraciones en los comportamientos de los estudiantes: conductas regresivas, agresiones, comportamiento desafiantes y negativistas, retraimiento y evitación, entre otros, todos ellos como resultado

del estrés que representaría el retorno a la presencialidad; en pocas palabras, las autoridades y docentes deben tener paciencia en lo que respecta al proceso de readaptación de los estudiantes a un nuevo contexto, y brindar el apoyo y ayuda necesario para que esto no se vuelva un problema de largo plazo.

#### **1.2.4. Tecnológico**

En lo que respecta al aspecto tecnológico, Arturo Coral, CEO de Hero Startup, menciona que “el sector educativo tecnológico (*Edtech*) ha crecido un promedio de 400% en el primer año de la pandemia del Covid-19, [...] el potencial del sector es mayor si se desarrollan emprendimientos en la educación digital para una comunidad en la región. El Perú es un *hub* (concentrador) de emprendimientos *Edtech*” (El Peruano, 2021). En pocas palabras, el Perú tiene grandes posibilidades de seguir incrementando las competencias digitales en todos sus sectores, incluido el de la educación pública, que ha sido uno de las más afectadas debido a la pandemia, y así poder mejorar la experiencia de aprendizaje y enseñanza.

En línea con lo antes mencionado, Sabrina Seltzer, líder de transferencia y emprendimiento del tecnológico de Monterrey, afirma que a raíz de la pandemia se han generado ciertos aprendizajes, entre ellos la incorporación casi inmediata de tecnologías que no se aplicaban o usaban específicamente para el sector educación, pero que fueron y siguen siendo de gran utilidad en el marco del aprendizaje remoto (El Peruano, 2022). Dicho de otro modo, muchas de las tecnologías que se han ido implementando en los últimos años han sido de gran utilidad en lo que respecta a una nueva modalidad de aprendizaje; y, si bien este tipo de tecnología hace referencia al aprendizaje a través de micro cursos en plataformas educativas, también podría ser aplicado a instituciones educativas, incluso, durante las clases presenciales.

Por último, Luis Rojas, CEO & *strategy director* en PLAY Group, indicó que, en el caso del retorno progresivo a la presencialidad, es importante que las organizaciones de todos los sectores tomen en cuenta la digitalización de todos o la gran mayoría de sus procesos internos, de tal manera que les permita ser más eficientes y aprovechar de mejor manera la tecnología que pudieran tener a la mano (Redacción El Comercio, 2021). Esto último podría ser fácilmente aplicado al sector educativo también, con la implementación de nuevas tecnologías que permita tener más control a los entes superiores como el MINEDU o las UGELES sobre las acciones que toman las instituciones que se encuentran bajo su jurisdicción; es decir, tecnologías que les permitan mejorar sus sistemas de comunicación y control, principalmente.

### **1.2.5. Legal**

Por último, en lo que respecta a los factores legales, el Ministerio de Educación y Ministerio de Salud, principalmente, han sido las entidades encargadas de dictar los lineamientos que se debieran seguir para el retorno a la presencialidad tanto en instituciones educativas como en algunos otros sectores que requerían de actividades presenciales. En lo referido al sector educativo, el MINEDU (2022) publicó una “norma que regula las condiciones para la prestación del servicio educativo”; así, se busca poder controlar que todas las instituciones educativas cumplan con los estándares mínimos para la prestación del servicio educativo que permitan salvaguardar la salud y bienestar de toda la comunidad educativa.

De manera adicional, se conoce que esta norma busca hacer frente a los desafíos que se enfrentan actualmente debido a una “nueva normalidad” en la que se les brinda mayor énfasis a algunas otras temáticas como el bienestar del estudiante, el soporte socioemocional, valoración de la diversidad, mejora continua de la propuesta educativa y experiencias de aprendizaje (Resolución Ministerial N°186-2022-MINEDU, 2022). Es decir, en el retorno a la presencialidad se está priorizando el bienestar emocional de los estudiantes y, para ello, se han generado una serie de lineamientos que permitan el logro de este objetivo.

A propósito de lo antes mencionado, en el 2021 se publicó la “Guía de disciplina positiva para el desarrollo de habilidades socioemocionales en la escuela y el trabajo con las familias”, la cual es una norma que pretende generar un ambiente seguro en el aula, así como el acompañamiento socioemocional a los estudiantes durante el retorno progresivo a la presencialidad (MINEDU, 2021). Dicho de otro modo, se han creado lineamientos que permitan la adaptación de los estudiantes a una nueva modalidad o forma de aprendizaje, considerando que estuvieron casi 2 años “aislados” de relaciones sociales en su mayoría.

## **2. Clima organizacional en instituciones educativas públicas**

A nivel nacional, el caso de éxito más resaltante en el sector educativo público respecto al clima organizacional es aquel de la UGEL05, la cual, mediante la Resolución Directoral N°0747-2022-UGEL05 (2022) aprobó el Plan de Cultura y Clima Organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local 05. Así, se utilizó el modelo de la psicóloga Palma Carrillo (2004) para realizar inicialmente un diagnóstico de clima y cultura organizacional por medio de una encuesta compuesta por cinco dimensiones (autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales) dirigida a los empleados de la UGEL 05 y siendo respondida por 151 de estos; se obtuvo un resultado de “favorable”, lo que es equivalente a una satisfacción de más del 70%, además, el factor “involucramiento laboral” fue el de mayor puntaje, mientras el de “autorrealización” fue el de menor puntaje (Resolución Directoral N°0747-2022-UGEL05, 2022).

En tal sentido, a partir las respuestas, se pudo identificar las fortalezas y debilidades de la organización y, en base a ello, poder elaborar el plan en cuestión, el cual tiene como objetivo el fortalecimiento de las interacciones sociales de los trabajadores de la institución, a la vez que se promueve una cultura y clima organizacional óptimo y vinculado con los objetivos de la entidad (Resolución Directoral N°0747-2022-UGEL05, 2022). En tal sentido, busca mejorar la calidad del clima y cultura laboral de la entidad con el fin de mejorar el ambiente laboral y las relaciones interpersonales suscitadas en la entidad, todo eso con el objetivo de un mejor desempeño de los trabajadores y logro de metas organizacionales. Todo lo expuesto anteriormente puede verse evidenciado en el propio plan de acción, el cual, a manera de resumen, se presenta en la Tabla 15 por medio de sus dimensiones y objetivos correspondientes.

**Tabla 15: Plan de Acción - Plan de Cultura y Clima Organizacional de la UGEL 05**

Dimensiones	Objetivo
Autorrealización	Promover acciones o actividades de reconocimiento para reforzar la identificación de los servidores con la Entidad.
Involucramiento laboral	Fomentar la identificación de los servidores alineados a los valores de la Entidad.
Supervisión	Promover el desarrollo de las capacidades de los servidores frente al logro de los objetivos institucionales.
Comunicación	Fortalecer la comunicación interna entre las áreas y equipos de trabajo.
Condiciones laborales	Promover acciones que mejoren las condiciones laborales de los servidores.

Adaptado de Resolución Directoral N°0747-2022-UGEL05 (2022)

Lo mencionado en el párrafo anterior no es un hecho aislado, dado que, en el año 2021, la misma UGEL 05 trabajó en base a un Plan Anual de Bienestar Social, el cual, si bien es cierto no presenta un enfoque total en el clima organizacional, sí menciona entre sus objetivos el desarrollo de una cultura institucional que promueva un óptimo clima laboral a nivel presencial y virtual (Resolución Directoral N°1814-2021-UGEL05, 2021). Dentro de este plan, se proponen diversas actividades tales como procesos de inducción, capacitaciones, reforzamiento de los valores institucionales, y elaboración de boletines mensuales con información acerca de los cumpleaños cercanos, actividades planeadas y otros. Es así que se observa la valoración del clima como un pilar fundamental a considerar dentro de su planificación anual; además, cabe destacar que no son acciones independientes, sino que forman parte de un todo organizado y construido en base a antecedentes y evidencias.

### 3. UGEL 03

La Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 (UGEL) es una entidad de ejecución descentralizada del Ministerio de Educación (MINEDU), dependiente de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana; así, dentro de sus facultades delimitadas a su jurisdicción, se encuentra la implementación de los cuatro lineamientos de la política educativa del país: mejora de aprendizajes, desarrollo docente, modernización de la educación y mejora de infraestructura educativa (Unidad de Gestión Educativa Local N° 03, s.f.a). En tal sentido, es la encargada de la ejecución e implementación de los lineamientos educativos de acuerdo con lo planteado por el MINEDU.

Asimismo, es la instancia responsable de garantizar la óptima prestación del servicio educativo en su jurisdicción concerniente por medio de su autonomía en el ámbito administrativo, económico y de presupuesto (Resolución Ministerial N°215-2015-MINEDU, 2015). De acuerdo con la Resolución Ministerial N° 215 aprobada por el MINEDU (2015), entre sus funciones se encuentran la formulación y ejecución de planes de intervención, la supervisión y fortalecimiento de la gestión pedagógica, el soporte a las instituciones a su cargo, la conducción de actividades vinculadas con su personal laboral, la promoción y ejecución de estrategias de alfabetización, investigación e innovación, entre otras más. En otras palabras, se encarga de brindar el soporte a nivel pedagógico, institucional y administrativo a todo el personal docente, administrativo y la comunidad educativa en sí. De tal modo, la misión y visión de la UGEL 03 comprende un resumen de los aspectos señalados anteriormente, tal como se puede apreciar en la Tabla 16.

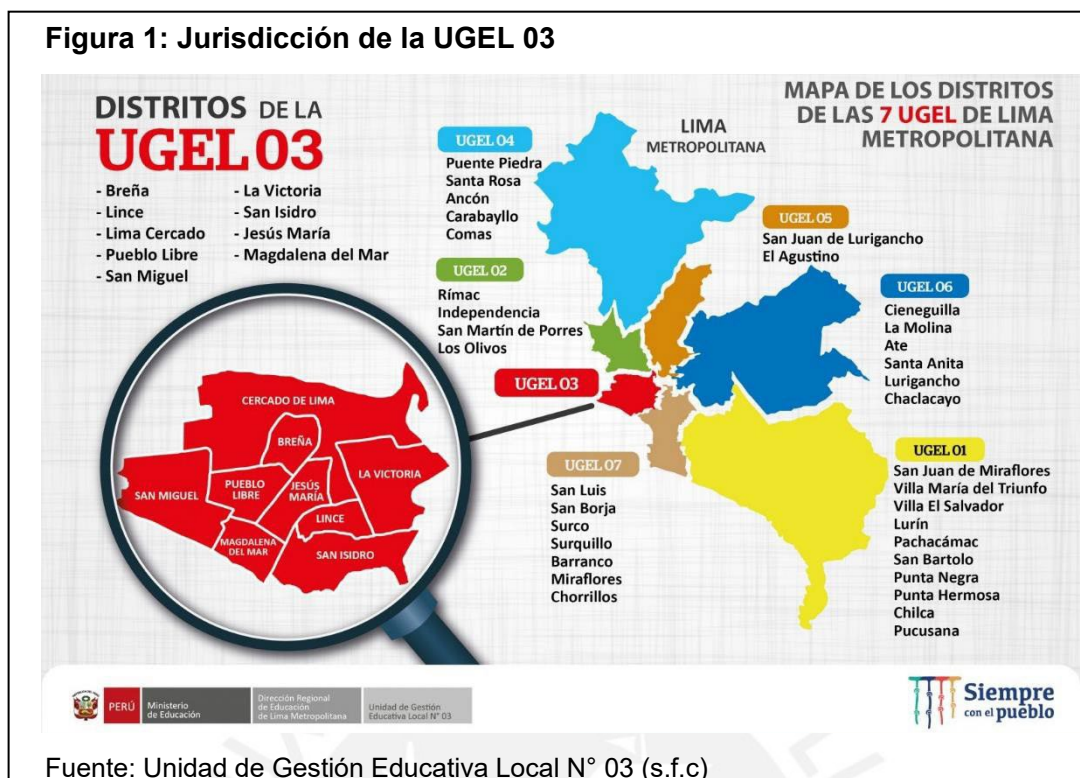
**Tabla 16: Misión y Visión de la UGEL 03**

<b>Misión</b>	Garantizar un servicio educativo de calidad en todos los niveles y modalidades, fortaleciendo las capacidades de gestión pedagógica y administrativa, impulsando la cohesión social y promoviendo el aporte de los gobiernos locales e instituciones privadas especializadas para mejorar la calidad del servicio educativo.
<b>Visión</b>	La UGEL 03 se proyecta a consolidarse, en corto y mediano plazo, como una institución líder en Gestión Educativa, lo cual esperamos alcanzar con la práctica del buen trato y el trabajo con honestidad y transparencia, capacitando constantemente al personal docente y administrativo. Nos esforzamos para que la comunidad local reconozca a la UGEL 03 por sus logros, lo que se cristalizará obteniendo eficientes rendimientos académicos de sus educandos por encima del promedio nacional.

Adaptado de Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 (s.f.b)

En relación con su jurisdicción, la UGEL 03 posee bajo su cargo a distritos pertenecientes a Lima Metropolitana tales como Breña, Lince, Lima Cercado, Pueblo Libre, San Miguel, La Victoria, San Isidro, Jesús María y Magdalena del Mar, tal como se puede observar en la Figura 1.

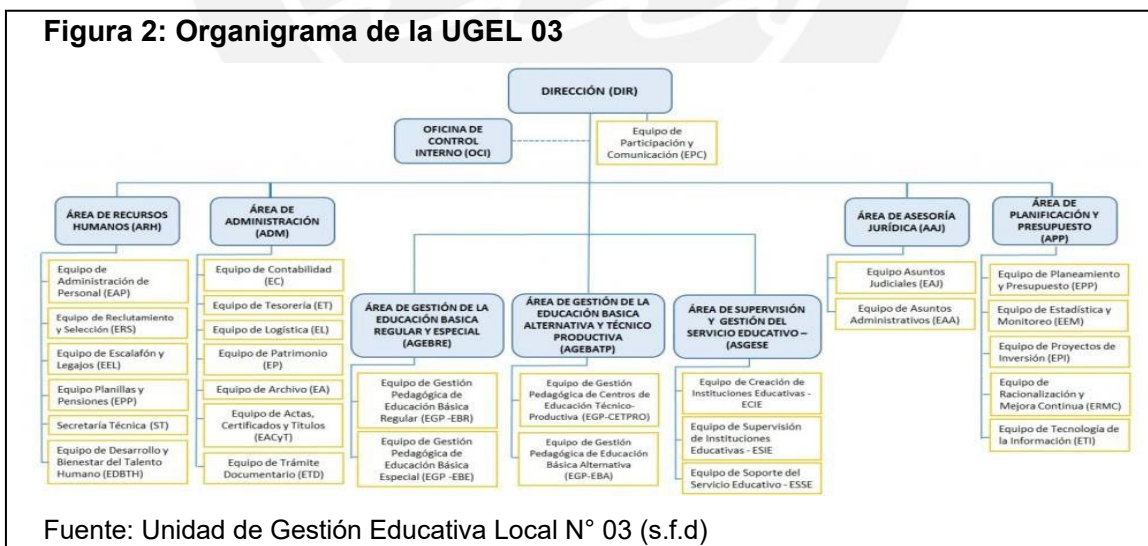
**Figura 1: Jurisdicción de la UGEL 03**



Fuente: Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 (s.f.c)

En tal sentido, para poder cumplir con sus objetivos propuestos, la institución en cuestión se encuentra organizada en siete áreas: recursos humanos, administración, gestión de la educación básica y regular especial, gestión de la educación básica alternativa y técnico productiva, supervisión y gestión del servicio educativo, asesoría jurídica, y planificación y presupuesto, lo cual puede observarse a mayor detalle en la Figura 2.

**Figura 2: Organigrama de la UGEL 03**



A partir de la Imagen 2, resulta menester brindarle una mayor atención al Área de Recursos Humanos y los equipos que la integran, dado que, siendo el clima organizacional el objeto de estudio de la presente investigación, será esta área la encargada de gestionar los diversos procesos, actividades y planes de acción referido a este ámbito. De tal modo,

esta área en “responsable de proponer, gestionar y supervisar las acciones relacionadas con el personal en el ámbito de su competencia, cualquiera sea su régimen laboral o contractual, conforme a la normativa aplicable” (Unidad de Gestión Educativa Local N° 03, s.f.e). Es decir, tiene en sus manos la responsabilidad de toda actividad relacionada a los empleados y al bienestar de estos. De la misma manera, esta área presenta diversas funciones, las cuales pueden verse reflejadas a mayor detalle en la Tabla 17.

**Tabla 17: Funciones del Área de RRHH de la UGEL 03**

<b>Funciones del Área de Recursos Humanos de la UGEL 03</b>
a) Administrar la planilla de pagos de remuneraciones y pensiones del personal activo y cesante de la UGEL y las instituciones educativas a su cargo.
b) Gestionar y mantener actualizados los legajos y escalafón del personal activo y cesante de la UGEL y las instituciones educativas a su cargo, y efectuar los registros que correspondan.
c) Gestionar el desarrollo de capacidades del personal de la UGEL.
d) Ejecutar las actividades relacionadas con las evaluaciones de ingreso, desempeño, ascenso y acceso a la Carrera Pública Magisterial, en el marco de sus competencias y la normativa aplicable.
e) Contratar, sancionar y despedir personal, en el marco de las normas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.
f) Otras funciones que, en el marco de sus competencias, le sean asignadas por la Dirección de la UGEL.

Adaptado de Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 (s.f.e)

## **CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO**

### **1. Alcance de la investigación**

La presente investigación presenta un alcance descriptivo dado que no se buscará responder preguntas referidas al “cómo”, “por qué” o “cuándo”, sino que, tal como mencionan Hernández, Fernández y Baptista. (2014), se tendrá como objetivo caracterizar el fenómeno sometido a análisis precisando de manera específica las condiciones, características y propiedades que constituyen el problema a investigar; esto a partir de la recolección y medición de información que permita explicar los conceptos o variables que componen el estudio. En tal sentido, la orientación de la investigación está enfocada en el diagnóstico del clima organizacional de los colegios públicos que conforman la UGEL 03, y la descripción de las dimensiones con puntajes menores, que podrían estar afectando la percepción del clima organizacional por parte de los docentes en el proceso de retorno a la presencialidad en el año 2022.

### **2. Enfoque de investigación**

En relación con el enfoque de investigación, resulta menester tomar como punto de partida los objetivos de investigación y el caso de estudio; de tal modo, se plantea un enfoque cuantitativo, el cual, de acuerdo con lo comentado por Cabezas, Naranjo y Santamaría (2018), se basa en la recolección de datos con el fin de comprobar una hipótesis previamente establecida por medio de la medición de variables, análisis de resultados obtenidos y extracción de conclusiones con ayuda de la aplicación de métodos estadísticos. Es así como por medio de la encuesta de clima organizacional propuesta por Palma (2004) la investigación adquiere un carácter cuantitativo al permitir una medición objetiva y numérica de las variables. Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) exponen algunas ventajas de la aplicación de este enfoque, tales como la obtención de una visión concreta y delimitada de la realidad susceptible de investigar, análisis basados en la confiabilidad de los datos y la posibilidad de apoyarse de la tecnología para el estudio de los resultados. Dicho de otro modo, este enfoque resulta muy útil dado que permite una medición controlada basada en el criterio científico y orientada al resultado, todo esto a través de datos sólidos y comprobables.

### **3. Horizonte temporal de la investigación**

El horizonte temporal de la investigación se delimitará entre enero del 2022, hasta octubre del mismo año, tiempo en el que se culminó con la aplicación de la encuesta de clima organizacional a los docentes, como parte del trabajo de campo. En otras palabras, el horizonte temporal de la presente investigación es de tipo transversal, el cual se caracteriza por la recolección de datos en un periodo de tiempo determinado, principalmente el tiempo presente (Ponce y Pasco, 2015).

#### **4. Técnicas de recolección de datos**

Dado el enfoque del presente estudio, se hará uso de técnicas con el propósito de realizar, posteriormente, un análisis descriptivo y estadístico de los datos obtenidos

Así, se aplicará la encuesta como herramienta de recolección de datos; de acuerdo con García, Ibáñez y Alvira (1986), esta es una técnica que hace uso de modelos estandarizados de investigación con el fin de analizar y recolectar datos de una muestra representativa de su universo, con el fin de explorar, describir, predecir y/o explicar fenómenos. De manera específica, se hará uso de la encuesta de clima organizacional propuesta por Palma (2004), la cual consta de 5 dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Asimismo, respecto a la medición de estas dimensiones, se ha establecido respuestas con una escala de Likert del 1 al 5, siendo el puntaje más bajo considerado como “totalmente en desacuerdo” y el más alto como “totalmente de acuerdo”.

Esta encuesta fue aplicada al personal docente de las instituciones educativas públicas seleccionadas pertenecientes a la UGEL 03, con el fin de realizar un diagnóstico al clima organizacional que permita identificar las dimensiones con puntajes promedio menores en las instituciones estudiadas, para así establecer prioridades en cuanto a las acciones que se debieran tomar e intervenir en estas mismas. El formato de la encuesta aplicada se detalla en el Anexo A.

A pesar de la existencia de cuestionarios de clima organizacional referidos específicamente al sector educativo, se decidió optar por el elaborado por Sonia Palma debido a que fue creado en fechas más recientes; adicionalmente, se trata de una autora peruana, por lo que la estructura de sus preguntas se encuentra contextualizada al contexto nacional. Asimismo, Palma (2004) trabajó en la validez y confiabilidad de su cuestionario sometiéndolo a la prueba de Kaiser-Meyer Olkin y el método de Varimax, determinando finalmente sus 50 ítems y evidenciando correlaciones positivas y significativas entre las cinco variables propuestas; así también, se aplicaron los métodos Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman para comprobar la consistencia interna de los datos y su confiabilidad.

#### **5. Selección muestral**

En relación con la selección muestral, se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual, de acuerdo con Tamayo (2001), se caracteriza por incluir en la investigación a aquellos sujetos accesibles, próximos y aceptantes de su participación. En tal sentido, la selección de los colegios se dio en base a su apertura y disponibilidad, de manera

que se buscó comunicación con todos los colegios posibles y quienes aceptaron ser parte del presente estudio son las instituciones de las cuales se obtuvo los docentes como sujetos de muestra.

Adicionalmente, respecto al tamaño de la muestra, Ponce y Pasco (2015) mencionan que, para estudios con enfoque cuantitativo, un tamaño de muestra reducido no permite evidenciar estadísticamente los resultados de la investigación, por lo que podría representar un problema para la veracidad de los hallazgos obtenidos. Debido a lo antes mencionado, se propuso inicialmente una muestra mínima de 3 individuos por pregunta; y, debido a que el cuestionario cuenta con 50 ítems, arroja un total de 150 sujetos encuestados. Adicionalmente, considerando una población de 4484 docentes, y tomando con un 95% de confianza y 8% de margen de error, se definió una muestra mínima de 146 docentes.

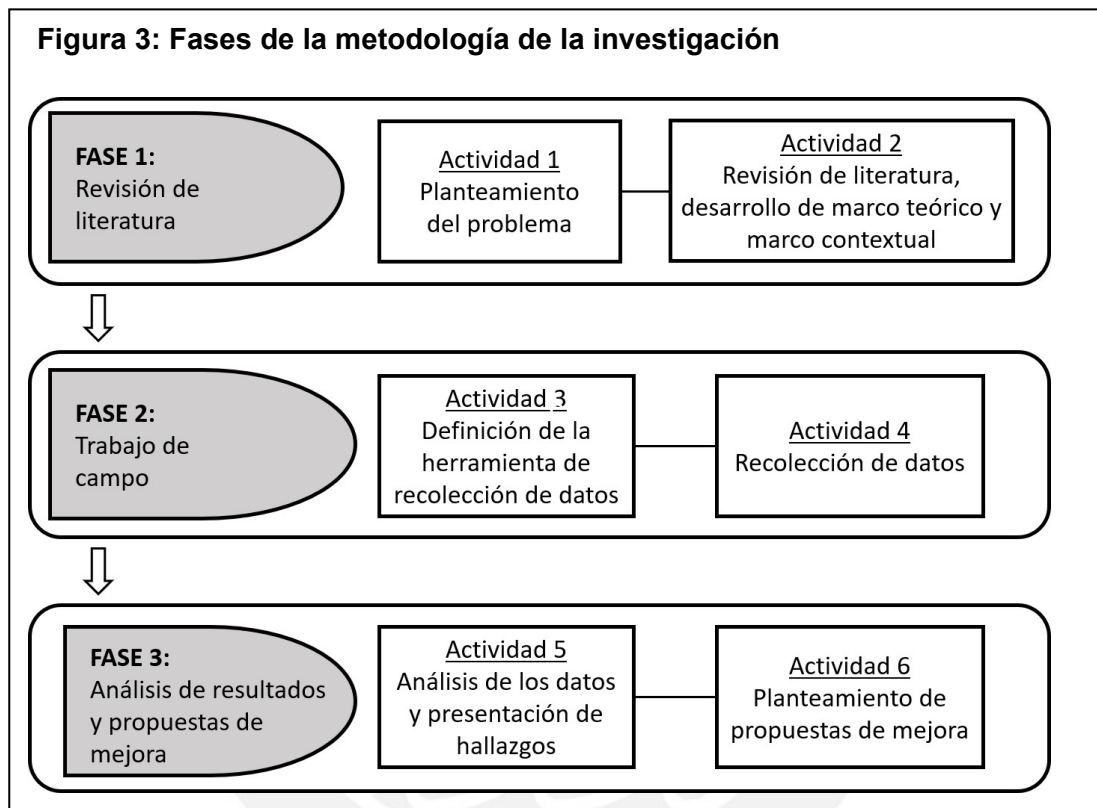
Sobre lo antes mencionado, se verificó la base de datos de Estadística de la calidad educativa (ESCALE), a partir de la cual se pudo conocer que la UGEL 03 cuenta con una población de 120 colegios públicos (MINEDU, 2022); de estos, se aplicó el cuestionario de clima organizacional a 12 colegios, entre los cuales se obtuvo respuesta de 159 docentes.

## **6. Fases de la metodología**

En este apartado se detallan las fases que componen la metodología aplicada. En suma, la investigación constó de 3 fases: revisión de literatura, trabajo de campo, y análisis de resultados y propuestas de mejora. Asimismo, cada fase está conformada por 2 actividades, por lo que se cuenta con 6 actividades en total; lo antes mencionado se evidencia en la figura 3. En la primera fase se realizó un acercamiento a la problemática encontrada, se sentaron las bases teóricas referidas al clima organizacional y se describió el contexto de retorno progresivo a la presencialidad a partir de un análisis PESTEL. Del mismo modo, se realizó una investigación acerca de la estructura de la UGEL 03, los colegios que la conforman y la situación actual por la que atraviesan.

Posteriormente, en la segunda fase se definió la herramienta a aplicar tomando en cuenta el enfoque de la investigación y la idoneidad de esta misma para medir el objeto de estudio; así, una vez definida la herramienta se procedió con la recolección de datos, traducida en un trabajo de campo con una duración de casi 3 meses, en los que se visitaron diversos colegios pertenecientes a la UGEL 03. Las encuestas fueron aplicadas de manera virtual y física, buscando la practicidad de su desarrollo y la facilidad con la que cuentan los docentes. Cabe resaltar que para esta fase fue crucial el apoyo de los directores de las instituciones educativas, ya que fueron ellos quienes impulsaron las encuestas a sus docentes a cargo.

Finalmente, en la última fase se realizó el análisis de los datos, presentación de los hallazgos y el planteamiento de propuestas de mejora. Para esto, se usó el programa Smart PLS para determinar la validez y confiabilidad del instrumento, y el programa SPSS para la descripción de la muestra mediante porcentajes y frecuencia, y para el análisis estadístico de los resultados por medio de comparación de medias y pruebas no paramétricas. A partir de los resultados obtenidos se procedió con el planteamiento de propuestas de mejora, acompañadas de acciones concretas que permitan su implementación.



De manera adicional, en el Anexo B se presenta el Diagrama de Gantt seguido para el presente trabajo de investigación, en el que se indican las fechas aproximadas para la realización de cada una de las fases que componen su desarrollo.

## 7. Matriz de consistencia

A partir de los puntos desarrollados a lo largo de la presente investigación, se elaboró una matriz de consistencia, la cual puede ser observada a mayor detalle en el Anexo C. En esta se presentan datos como el objetivo general y objetivos específicos de la investigación; así como la metodología empleada, instrumentos metodológicos, herramientas para la recolección de datos, muestra, variable dependiente e independientes, y enunciados.

## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y RESULTADOS

En el presente capítulo se expondrán y analizarán los resultados de las encuestas aplicadas al personal docente de las instituciones educativas pertenecientes a la UGEL 03 en las que se midió el clima organizacional percibido por medio de la Encuesta de Clima Laboral propuesta por Palma. El cuestionario cuenta con 5 dimensiones y 10 enunciados por cada una de ellas, por lo que en total se obtuvieron 50 ítems.

Para empezar, se presentará la validación del instrumento aplicado; para ello se describirán los resultados del alfa de Cronbach para medir la confiabilidad del instrumento, y, posteriormente, se describirán los resultados de la varianza media extraída (AVE), para medir la validez del instrumento. Así, una vez validados ambos coeficientes de confiabilidad y validez respectivamente, se procedió con un análisis descriptivo de los datos obtenidos tras la aplicación de las encuestas; para ello, la estructura que se siguió en el desarrollo del análisis se dio en función del orden de prioridad de intervención de las dimensiones, definidos a partir de comparaciones de medias y medianas. Finalmente, se realizó un análisis estadístico con la aplicación de la prueba Kolmogórov-Smirnov para medir la normalidad y definir el tipo de prueba a realizar, en este caso, dados los resultados, se optó por la prueba U de Mann-Whitney y la prueba H de Kruskal-Wallis, tomando en cuenta las características de cada variable demográfica analizada.

### 1. Validación del instrumento

#### 1.1. Alfa de Cronbach

En principio, para poder medir la confiabilidad del instrumento aplicado, se recurrió al Alfa de Cronbach, el cual estima la magnitud de la correlación entre los ítems del cuestionario por medio de la varianza de los mismos (Cronbach, 1951); en tal sentido, permite establecer la confiabilidad a través de la consistencia interna de la escala, la cual refleja el nivel en que los errores estarían ausentes tras la aplicación del instrumento de medida (Quero, 2010).

Teniendo esto en cuenta, el autor señala que los resultados del alfa de Cronbach pueden ser codificados con valores que oscilan entre el 0 y 1; siendo 0 un valor que refleja poca correlación entre los ítems, y 1 un valor que refleja una correlación perfecta, mostrando así que existe una buena consistencia interna (Frías-Navarro, 2022). Así pues, resulta importante poder comprobar que el valor de alfa sea aceptable; es decir, que sea lo más cercano a 1, con el fin de validar la confiabilidad y homogeneidad de los resultados de la muestra. Así, en la tabla 18 se muestran los rangos de valores del alfa de Cronbach y la interpretación de su nivel de confiabilidad.

**Tabla 18: Alfa de Cronbach y su nivel de confiabilidad según DeVellis**

Valor de Alfa de Cronbach	Apreciación
[ 0.95 a + >	Muy elevada o excelente
[ 0.90 - 0.95 >	Elevada
[ 0.85 - 0.90 >	Muy buena
[ 0.80 - 0.85 >	Buena
[0.75 - 0.80 >	Muy respetable
[ 0.70 - 0.75 >	Respetable
[ 0.65 - 0.70 >	Mínimamente aceptable
[ 0.40 - 0.65 >	Moderada
[ 0.00 - 0.40 >	Inaceptable

Fuente: DeVellis (2003)

Tomando en consideración lo expuesto, se calculó el Alfa de Cronbach, a través del programa Smart PLS, para las cinco dimensiones que componen el instrumento aplicado en la presente investigación, los resultados se muestran en la tabla 19.

**Tabla 19: Resultados del alfa de Cronbach para el cuestionario de clima organizacional aplicado a instituciones educativa públicas pertenecientes a la UGEL03**

Dimensión	Alfa de Cronbach	Apreciación del nivel de confiabilidad
Realización personal	0.942	Elevada
Involucramiento laboral	0.935	Elevada
Supervisión	0.960	Excelente
Comunicación	0.957	Excelente
Condiciones laborales	0.916	Elevada

De este modo, en la tabla antes presentada se observan apreciaciones positivas sobre los resultados del alfa de Cronbach. Por un lado, las dimensiones de supervisión y comunicación tienen una apreciación de confiabilidad excelente, con un alfa de 0.960 y 0.957 respectivamente; y, por otro lado, las dimensiones de realización personal, involucramiento laboral y condiciones laborales tienen una apreciación de confiabilidad elevada, con alfas de 0.942, 0.935 y 0.916 respectivamente. Así, se estableció que los resultados obtenidos reflejan

la confiabilidad del instrumento y, en efecto, permitirán que las conclusiones obtenidas tras el análisis de los datos sean más certeras y se logren proponer mejoras que impacten positivamente en las dimensiones críticas encontradas.

## 1.2. Varianza media extraída (AVE)

En relación con la AVE, este se encarga de medir la validez convergente del instrumento, la cual puede ser definida como el nivel en el que el instrumento utilizado logra medir, de manera certera, el constructo teórico a analizar y si, a partir de los resultados, se puede definir que el constructo ha sido medido adecuadamente a partir de los ítems que lo componen (Cheung y Wang, 2017). En otras palabras, valida que los ítems contenidos en cada constructo midan efectivamente el constructo en cuestión.

Además, y de acuerdo con Fornell y Larcker (1981), los valores del AVE resultan en un rango del 0 al 1, donde un resultado mayor indica un nivel más alto de validez; asimismo, una AVE aceptable debe ser igual o mayor a 0.5. En base a lo indicado, y tal como se observa en la tabla 20, se ha calculado la varianza media extraída de las dimensiones propias del cuestionario aplicado, de modo que se demuestra su validez con un resultado mayor a 0.5 en cada una de estas.

**Tabla 20: Resultados del AVE para el cuestionario de clima organizacional aplicado a instituciones educativa públicas pertenecientes a la UGEL03**

Dimensión	AVE
Realización personal	0.661
Involucramiento laboral	0.634
Supervisión	0.736
Comunicación	0.723
Condiciones laborales	0.577

## 2. Análisis descriptivo

En este apartado se realizará una descripción de los sujetos que conforman la muestra tomando en cuenta su sexo, edad y tiempo de servicio en la institución; posteriormente, se determinará cuál es la dimensión crítica del clima organizacional a partir del cálculo promedio total de cada una de las dimensiones del clima organizacional; finalmente, se hará un análisis de los ítems críticos para cada dimensión, con el fin de conocer cuál de estos es el que está afectando en mayor medida el promedio de cada dimensión. De esta manera, se espera que

los resultados obtenidos puedan ser usados para plantear una propuesta de mejora más acotada y de acuerdo con las necesidades generales encontradas.

## 2.1. Descripción de la muestra

En lo concerniente a la descripción de la muestra, en primer lugar, es menester diferenciar la distribución entre hombres y mujeres; en tal sentido, y como se muestra en la tabla 21, las mujeres conforman el 81.76%, con 130 personas, mientras que los hombres son el 18.24%, con 29 individuos. Así, se denota que las mujeres representan el mayor porcentaje de los docentes de las instituciones educativas de la UGEL 03, por lo que juegan un papel importante en la consecución del plan de mejora a definir de manera posterior.

Por otro lado, se pretende evidenciar la distribución en rangos de edad a través de la tabla 21. Así, el mayor porcentaje de concentración se encuentra en el rango de 50 - 60 años, siendo este conformado por un 36% de mujeres y un 9% de hombres en relación con la muestra total; mientras que el rango con una menor cantidad de individuos es el de 20 - 30 años, el mismo que incluye a un 1.89% de mujeres y un 0.63% de hombres del total de encuestados.

**Tabla 21: Distribución de la muestra en relación con el sexo y edad**

Edad	Mujeres		Hombres		Total	
	n	%	n	%	n	%
<b>20 - 30 años</b>	3	1.89%	1	0.63%	4	2.52%
<b>30 - 40 años</b>	19	11.95%	6	3.77%	25	15.72%
<b>40 - 50 años</b>	34	21.38%	5	3.14%	39	24.53%
<b>50 - 60 años</b>	57	35.85%	14	8.81%	71	44.65%
<b>60 - 70 años</b>	17	10.69%	3	1.89%	20	12.58%
<b>Total</b>	130	81.76%	29	18.24%	159	100%

Igualmente, resulta crucial definir la muestra en base al tiempo de servicio en la institución educativa por parte de los docentes. De este modo, y mediante la tabla 22, se observa que el rango conformado por docentes que han trabajado de 10 años a más en la institución educativa. se destaca de sobremanera, con casi el 40% del total de encuestados. Además, este mismo porcentaje incluye a 49 mujeres, lo cual es aproximadamente un tercio de la muestra total. Así pues, es fundamental tomar en consideración que la mayor parte de

los individuos son personas que han dedicado una gran cantidad de su vida laboral a la institución educativa y, por lo tanto, es posible que se sientan arraigados a la misma.

**Tabla 22: Distribución de la muestra en relación con el sexo y el tiempo de servicio en la institución educativa**

Tiempo de servicio en la I.E.	Mujeres		Hombres		Total	
	n	%	n	%	n	%
0 - 2 años	28	17.61%	6	3.77%	34	21.38%
2 - 5 años	30	18.87%	6	3.77%	36	22.64%
5 - 7 años	10	6.29%	1	0.63%	11	6.92%
7 - 10 años	13	8.18%	3	1.89%	16	10.06%
10 años a más	49	30.82%	13	8.18%	62	38.99%
<b>Total</b>	130	81.76%	29	18.24%	159	100%

## 2.2. Determinación de la dimensión crítica a nivel general

A partir de los resultados obtenidos, se tomó en consideración las categorías diagnósticas de la ESCALA-SPC de la ficha técnica propuesta por Sonia Palma, la cual establece 5 rangos de valoración del clima organizacional. En la tabla 23 se muestran las categorías diagnósticas considerando, por un lado, la suma de los resultados por cada dimensión (factores del I al V), tomando en cuenta que el puntaje mínimo a obtener es 10 y el máximo es 50, dado que las respuestas de los 10 ítems se establecieron en una escala de Likert del 1 al 5; por otro lado, se considera el puntaje total obtenido tras la suma de los resultados de las 5 dimensiones por individuo.

**Tabla 23: Categorías diagnósticas de acuerdo con los resultados de la ESCALA-SPC del clima organizacional**

Categorías diagnósticas	Factores del I al V	Puntaje Total
Muy favorable	42 - 50	210 - 250
Favorable	34 - 41	170 - 209
Media	26 - 33	130 - 169
Desfavorable	18 - 25	90 - 129
Muy desfavorable	10 - 17	50 - 89

Fuente: Palma (2004)

En base a la tabla expuesta anteriormente, en la tabla 24 se muestran los resultados promedios obtenidos tras la aplicación de la encuesta de clima organizacional a 159 docentes de 11 instituciones públicas pertenecientes a la UGEL 03. Los resultados expuestos han sido ordenados de manera descendente, desde la dimensión menos crítica, a la más crítica, considerando los puntajes promedios de la suma de los 10 ítems para cada dimensión. Ello se realizó con el fin de que el puntaje mostrado pueda compararse con el rango de categorías diagnósticas propuestas por Palma en la tabla 23. Cabe resaltar que, si bien todas las dimensiones tienen un resultado favorable según la categoría diagnóstica, se puede observar una diferencia entre los puntajes promedios de la dimensión menos crítica y la más crítica, dando cabida al planteamiento de propuestas de mejora para la dimensión de condiciones laborales. Así también, se estableció el puntaje promedio total de la encuesta de clima organizacional, y se determinó que en las instituciones educativas públicas pertenecientes a la UGEL 03 tienen un clima organizacional categorizado como “favorable”.

**Tabla 24: Resultados promedio por dimensión y su categoría diagnóstica**

<b>Dimensión</b>	<b>Promedio</b>	<b>Categoría diagnóstica</b>
<b>Involucramiento laboral</b>	39.5283	Favorable
<b>Supervisión</b>	38.5597	Favorable
<b>Comunicación</b>	38.4528	Favorable
<b>Realización personal</b>	38.1698	Favorable
<b>Condiciones laborales</b>	36.6352	Favorable
<b>Total</b>	191.3459	Favorable

Por otro lado, resulta importante analizar la media, mediana, moda y desviación estándar de cada dimensión, a partir de los resultados obtenidos. Para esto, en la tabla 25 se muestran los resultados logrados mediante el promedio de las respuestas por dimensión de la totalidad de encuestados, en un rango del 1 al 5 en la escala de Likert.

En el caso de la moda, para la dimensión de involucramiento laboral, la mayor concentración de respuestas se encuentra en una puntuación de 4, mientras que, para las dimensiones restantes, los valores más repetidos fluctúan entre el 3 y el 4, con una tendencia mayor al último de estos. Asimismo, la mediana presenta los mismos resultados que la moda, lo que evidencia que, aunado con valores de la media, muy cercanos para una misma dimensión, los resultados obtenidos se acercan a una distribución simétrica; es decir, se cuenta con la misma proporción de valores en ambas colas de los datos.

Por último, en lo que respecta a la desviación estándar, se expone que la dimensión de involucramiento laboral muestra una baja dispersión, lo que indica respuestas consistentes; por otro lado, las cuatro dimensiones restantes presentan una dispersión moderada, lo que implica cierta variabilidad en las respuestas.

**Tabla 25: Resultados estadísticos por dimensión**

Dimensión	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Involucramiento laboral	3.95	4.00	4.00	0.45
Supervisión	3.86	3.90	3.90	0.53
Comunicación	3.85	3.90	3.90	0.54
Realización personal	3.82	3.90	3.90	0.56
Condiciones laborales	3.66	3.70	3.70	0.50

### 2.2.1. Determinación de los ítems críticos por dimensión

En la tabla 25 se exponen los puntajes promedios para cada uno de los ítems de la dimensión “involucramiento laboral”; así se puede observar que el ítem “se siente comprometido con el éxito de la institución educativa” tiene el puntaje promedio más alto (4.72). Por otro lado, el ítem con puntaje promedio más bajo (3.18) es el que menciona que “la institución educativa es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral”; a partir de esto se puede inferir que los docentes de las instituciones educativas pertenecientes a la UGEL 03 consideran, en menor medida, que podrán conseguir calidad de vida laboral en la institución en la que laboran, considerando que este ítem tiene una diferencia de 2 puntos respecto al ítem mejor valorado en promedio.

**Tabla 26: Puntaje promedio por ítems de involucramiento laboral**

Ítems de involucramiento laboral	Puntaje prom.
Se siente comprometido con el éxito de la institución educativa	4.72
Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo personal	3.99
Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	3.99
El servicio educativo de la institución es motivo de orgullo personal	3.96
Los docentes están comprometidos con la institución educativa	3.96

**Tabla 26: Puntaje promedio por ítems de involucramiento laboral (continuación)**

Ítems de involucramiento laboral	Puntaje prom.
En la institución educativa se hacen mejorar las cosas cada día	3.95
Cada docente se considera factor clave para el éxito de la institución educativa	3.93
Cada docente asegura sus niveles de logro en el trabajo	3.92
Hay clara definición de la visión, misión y valores de la institución educativa	3.92
La institución educativa es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	3.18

Siguiendo la misma línea, en la tabla 26 se presentan los puntajes promedios obtenidos para la dimensión “supervisión”. En esta se puede observar que, con un promedio de 3.96, los ítems “existe un trato justo en la institución educativa” y “las responsabilidades del puesto están claramente definidas” son los mejores valorados por los docentes de las instituciones educativas pertenecientes a la UGEL 03. No obstante, el ítem menos valorado es el de “se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo”, con una puntuación promedio de 3.18. Partiendo de estos resultados, se observa que el ítem que tiene mayor impacto en el puntaje promedio general de esta dimensión es el mencionado anteriormente, dado que, incluso, tiene una diferencia promedio de 0.71 puntos respecto al segundo ítem menos valorado, y este último se diferencia con el mejor valorado en 0.07 puntos.

**Tabla 27: Puntaje promedio por ítems de Supervisión**

Ítems de supervisión	Puntaje prom.
Existe un trato justo en la institución educativa	3.96
Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	3.96
Los objetivos del trabajo están claramente definidos	3.95
El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	3.94
La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea	3.93
Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	3.93
Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	3.91
En la institución educativa, se mejoran continuamente los métodos de trabajo	3.91
El coordinador(a) brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan	3.89
Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo	3.18

De manera adicional, se calcularon los puntajes promedio para la dimensión “comunicación”, en la tabla 27 se muestran los resultados. A partir de este cálculo, se puede observar que “es posible las interacciones con personas de mayor jerarquía” es el ítem mejor valorado, con un puntaje promedio de 3.97; por el contrario, “en los grupos de trabajo existe una relación armoniosa” es el ítem menos valorado por los docentes. Al igual que en las dimensiones analizadas anteriormente, existe una diferencia significativa entre el ítem mejor valorado y el menor valorado, en este caso, con un puntaje promedio de 0.78.

**Tabla 28: Puntaje promedio por ítem de comunicación**

Ítems de comunicación	Puntaje prom.
Es posible las interacciones con personas de mayor jerarquía	3.97
El coordinador(a) de área escucha los planteamientos que se le hacen	3.92
Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	3.92
En mi área, la información fluye adecuadamente	3.92
Existen suficientes canales de comunicación	3.91
En la institución educativa se afrontan y superan los obstáculos	3.91
La institución educativa fomenta y promueve la comunicación interna	3.91
Existe colaboración entre los docentes de las diversas áreas	3.89
Se conocen los avances en otras áreas de la institución educativa	3.89
En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa	3.19

De manera adicional, en la tabla 28 se exponen los puntajes promedios de la dimensión “realización personal”, en esta se tiene como ítem mejor valorado el que afirma que “la institución educativa promueve el desarrollo de los docentes” con un puntaje promedio de 4.62; por el contrario, el ítem menos valorado es el que menciona que “los coordinadores(as) de área expresan reconocimiento por los logros”. Así se puede observar que existe una diferencia significativa de 1.51 puntos entre el puntaje promedio del ítem mejor valorado y menos valorado.

**Tabla 29: Puntaje promedio por ítem de realización personal**

Ítems de realización personal	Puntaje prom.
La institución educativa promueve el desarrollo de los docentes	4.62
El director(a) se interesa por el éxito de los docentes	3.96

**Tabla 29: Puntaje promedio por ítems de supervisión (continuación)**

Ítems de supervisión	Puntaje prom.
Se valoran los altos niveles de desempeño	3.93
Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	3.89
Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo personal	3.89
Se reconocen los logros en el trabajo	3.88
Existen oportunidades de progresar en la institución educativa	3.87
Los coordinadores(as) de área promueven la capacitación que se necesita	3.81
Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos	3.21
Los coordinadores(as) de áreas expresan reconocimiento por los logros	3.11

Finalmente, se calcularon los puntajes promedios para la variable “condiciones laborales”, la cual fue definida anteriormente como la más crítica entre las dimensiones del clima organizacional, con un puntaje promedio total de 36.64. Así, de acuerdo con los resultados promedios obtenidos para cada ítem de esta dimensión, en la tabla 29 se puede observar que “los docentes tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad” es uno de los ítems mejor valorados, obteniendo un puntaje promedio de 3.99.

No obstante, entre los ítems menos valorados se encuentran los relacionados a la remuneración de los docentes, como “la remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros” y “la remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones educativas”, con un puntaje promedio de 3.03 y 3.02 respectivamente, siendo estos los 2 ítems que tienen mayor implicancia en la menor puntuación de la dimensión.

**Tabla 30: Puntaje promedio por ítem de condiciones laborales**

Ítems de condiciones laborales	Puntaje prom.
Los docentes tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	3.99
Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	3.95
Los objetivos de trabajo son retadores	3.93
El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado	3.92
Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución educativa	3.92

**Tabla 30: Puntaje promedio por ítem de condiciones laborales (continuación)**

Ítems de condiciones laborales	Puntaje prom.
Existe una buena administración de los recursos	3.92
Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	3.76
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	3.19
La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros	3.03
La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones educativas	3.02

### 3. Análisis estadístico

#### 3.1. Prueba de normalidad

En principio, se aplicó la prueba de Kolmogórov-Smirnov con el fin de comprobar la normalidad de los datos de la muestra; es decir, analizar la distribución de las variables de esta. Asimismo, se determinó el uso de esta prueba tomando en cuenta el tamaño de la muestra, la cual es de 159 docentes.

Para esto, se consideraron las siguientes hipótesis:

$H_0$ : La muestra tiene una distribución normal

$H_1$ : La muestra no tiene una distribución normal

Así se obtuvo que para todas las dimensiones del clima organizacional el nivel de significancia fue de 0,000, lo cual implica que no existe normalidad y que se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto, corresponde aplicar pruebas no paramétricas para el análisis estadístico de la muestra. En la tabla 30 se muestran los resultados de la prueba de normalidad aplicada.

**Tabla 31: Resultados de la prueba de Kolmogórov-Smirnov**

Dimensión	Significancia (Sig.)
Involucramiento laboral	0.000
Supervisión	0.000
Comunicación	0.000
Realización personal	0.000
Condiciones laborales	0.000

### 3.2. Prueba U de Mann-Whitney para la variable sexo

En este caso, para determinar si existen diferencias entre los hombres y mujeres respecto a su percepción sobre el clima organizacional en cada dimensión que lo compone, se decidió aplicar la prueba U, la cual realiza una comparación de medianas de variables que cuenten con libre distribución y verifica si las diferencias existentes son significativas; es decir, no se deben al azar (Rivas-Ruiz et al., 2013).

Para esto, se consideraron las siguientes hipótesis:

$H_0$ : La mediana de los hombres es igual a la mediana de las mujeres

$H_1$ : La mediana de los hombres es diferente a la mediana de las mujeres

En el caso de las dimensiones de realización personal, supervisión, comunicación y condiciones laborales, el p-value es mayor a 0.05, por lo que se acepta la hipótesis nula, estableciendo que la mediana de los hombres y de las mujeres es igual; no obstante, para la dimensión involucramiento laboral el p-value es menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se define que sí existe diferencia entre la mediana de los hombres y las mujeres. A partir de esto, y para poder definir con mayor precisión esta diferencia se establecieron algunas hipótesis adicionales.

$H_0$ : La mediana de los hombres es mayor o igual a la mediana de las mujeres

$H_1$ : La mediana de los hombres es menor a la mediana de las mujeres

De esta forma, se determinó el valor de z para involucramiento laboral, el cual fue de -2.075. Así pues, al ser negativo y al denotar que el p-value (0.038) dividido entre 2 es menor a 0.05, se acepta la hipótesis alternativa, estableciendo que la mediana de los hombres es menor a la de las mujeres. En otras palabras, se infiere que el involucramiento laboral que los hombres perciben en su institución educativa es menos favorable en comparación con lo percibido por las mujeres. En la tabla 31 se muestran los resultados antes mencionados.

**Tabla 32: Resultados de la prueba U de Mann-Whitney para la variable sexo**

	Promedio realización personal	Promedio involucramiento laboral	Promedio supervisión	Promedio comunicación	Promedio condiciones laborales
<b>U de Mann-Whitney</b>	1747.500	1530.500	1771.000	1783.000	1790.000
<b>W de Wilcoxon</b>	2182.500	1965.500	2206.00	2218.000	2225.000
<b>Z</b>	-0.798	-2.075	-0.650	-0.573	-0.533

**Tabla 32: Resultados de la prueba U de Mann-Whitney para la variable sexo (continuación)**

	Promedio realización personal	Promedio involucramiento laboral	Promedio supervisión	Promedio comunicación	Promedio condiciones laborales
<b>Sig. asintótica (bilateral)</b>	0.425	0.038	0.516	0.567	0.594

### 3.3. Prueba H de Kruskal-Wallis para la variable edad

En relación con la variable edad, se aplicó la prueba H de Kruskal-Wallis, la cual funciona como una Anova no paramétrica, considerando que la muestra no sigue una distribución normal. Esta prueba permite verificar si es que las muestras obtenidas pertenecen a una misma población y si están distribuidas equitativamente (Escamilla e Ibarra, 2018).

Para tal fin, se exponen las siguientes hipótesis:

$H_0$ : La mediana de cada dimensión es igual para todos los rangos de edades

$H_1$ : Hay al menos un par de medianas de cada dimensión diferentes de acuerdo con los rangos de edades

Dado que la significancia es mayor a 0.05, se acepta la hipótesis nula, la cual establece que la mediana de todas las dimensiones del clima organizacional es igual para todos los rangos de edades. En otras palabras, las medianas de las dimensiones, analizadas desde la variable independiente edad, no presentan diferencias significativas y, por lo tanto, no resulta una variable relevante en la percepción que se tenga sobre el clima organizacional. En la tabla 32 se presentan los resultados obtenidos tras la aplicación de la prueba H.

**Tabla 33: Resultados de la prueba H de Kruskal-Wallis para la variable edad**

	Promedio realización personal	Promedio involucramiento laboral	Promedio supervisión	Promedio comunicación	Promedio condiciones laborales
<b>H de Kruskal-Wallis</b>	1.146	0.810	1.950	2.651	2.627
<b>gl</b>	4	4	4	4	4
<b>Sig. asintótica</b>	0.887	0.937	0.745	0.618	0.622

### 3.4. Prueba H de Kruskal-Wallis para la variable tiempo trabajado en la institución educativa

Siguiendo la misma línea, con respecto a la variable tiempo trabajado en la institución educativa, también se realizó la prueba H de Kruskal-Wallis, y para ello se establecieron las siguientes hipótesis:

H<sub>0</sub>: La mediana de cada dimensión es igual para todos los rangos de tiempo trabajado en la institución educativa

H<sub>1</sub>: Hay al menos un par de medianas de cada dimensión diferentes de acuerdo con los rangos de tiempo trabajado en la institución educativa

Así, en la tabla 33 se puede observar que la significancia para todas las dimensiones es mayor a 0.05, por lo que se acepta la hipótesis nula y se determina que la mediana de cada dimensión no presenta diferencias significativas dependiendo del tiempo que el docente haya trabajado en la institución educativa. Por ello, al igual que en el caso de la edad, el tiempo trabajado no tiene relevancia en la percepción que se tenga sobre el clima organizacional.

**Tabla 34: Resultados de la prueba H de Kruskal-Wallis para la variable tiempo de servicio en la institución educativa**

	Promedio realización personal	Promedio involucramiento laboral	Promedio supervisión	Promedio comunicación	Promedio condiciones laborales
H de Kruskal-Wallis	5.974	5.468	3.486	4.393	3.359
gl	4	4	4	4	4
Sig. asintótica	0.201	0.243	0.480	0.355	0.500

De esta manera, y a partir del análisis estadístico presentado, se puede observar que las variables demográficas como el sexo, la edad y tiempo de servicio de los docentes en la institución no implican algún tipo de condicional o dependencia entre las dimensiones del clima organizacional analizadas; esto porque, de acuerdo a las pruebas paramétricas aplicadas, las diferencias no son significativas entre las variables antes mencionadas y, por tanto, no resultan relevantes para las propuestas de mejora.

Finalmente, se ha determinado que las dimensiones más críticas, según el puntaje promedio obtenido de la encuesta de clima organizacional, son la de “condiciones laborales”

y “realización personal”, las cuales, a su vez, engloban ítems relacionados con trabajo colaborativo, implementación y uso de tecnologías para el trabajo, así como participación en definición de objetivos y reconocimiento de logros en el trabajo. Por ello, en el siguiente capítulo se presentan propuestas de mejora que permitirían incrementar de manera positiva la percepción que tienen los docentes respecto a estas dimensiones del clima organizacional.



## **CAPÍTULO 6: PLAN DE MEJORA**

A partir del análisis y hallazgos expuestos en el capítulo 5, en la presente sección se propondrá un plan de mejora estructurado y detallado con el objetivo de aliviar aquellas 2 dimensiones más críticas, con un foco mayor en los ítems con puntajes promedio más bajos.

Para ello, en principio se hará una identificación de los ítems a mejorar, de acuerdo con cada una de las dimensiones críticas seleccionadas de acuerdo con el puntaje promedio obtenido tras la aplicación de la encuesta de clima organizacional; seguidamente, se presentarán las propuestas de mejora para cada una de las dimensiones, teniendo en cuenta los ítems críticos y definiendo responsables, tiempos de ejecución, costos e impactos.

### **1. Identificación de las dimensiones críticas**

Una vez realizadas las encuestas y analizados los resultados, es posible detectar que la dimensión que obtuvo el puntaje más bajo es la referida a las condiciones laborales. Dentro de esta, los dos ítems que estuvieron peor calificados fueron “la remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros” y “la remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones educativas”; no obstante, el tema de la remuneración presenta una limitación para plantear una propuesta de mejora dado que los aumentos de sueldo están ligados a un flujo de aprobación fuera del alcance de la propia institución, siendo así decisión del poder ejecutivo, de manera más específica del Ministerio de Educación.

De esta manera, se ha optado por los siguientes dos ítems, los cuales mencionan “los compañeros de trabajo cooperan entre sí” y “se dispone de tecnología que facilita el trabajo”. Así pues, resulta importante definir que la cooperación entre colegas incluye un trabajo en equipo en el que se debate en conjunto la resolución de tópicos de interés mutuo de manera que se logra entender y empatizar con las necesidades, complicaciones e intereses de la otra parte, a la vez que se aprovechan la sinergia de recursos y se optimiza el producto final (Organización Internacional del Trabajo, 2014). En otras palabras, se refiere a la colaboración no sólo entre pares, sino también entre diversas jerarquías con el fin de aportar un valor agregado y poder generar mentorías entre el personal con mayor conocimiento y tiempo de servicio, y aquellos que recién se incorporan a este sector.

Por otro lado, la tecnología en el trabajo ofrece la oportunidad de mejorar las condiciones laborales y requiere de una constante actualización por medio de la inclusión de nuevos recursos, generando así un aumento de la productividad, automatización de procesos, a la vez que potencia la innovación y creatividad de los participantes (Saunders, 2018). De este modo, abarca toda aplicación de las TICS en las labores del día a día con el

fin de agilizar procesos, disminuir cargas, crear canales de comunicación directos, y aumentar la competitividad y eficiencia de las organizaciones.

Por otro lado, la segunda dimensión con el menor puntaje ha sido “realización personal”; sobre este, los enunciados con una calificación promedio más baja han sido “se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos” y “los coordinadores(as) de áreas expresan reconocimiento por los logros”. Acerca del primero de estos, es menester comentar que la evaluación del desempeño docente conforma un proceso complejo que contribuye a evaluar la calidad de enseñanza que se ofrece, identificar puntos altos y bajos de sus labores, conocer sus cualidades y puntos de mejora, y establecer acciones de mejora que le permitan desempeñarse de manera más óptima (Valdés, 2000); dicho de otro modo, esta evaluación permite identificar oportunidades de mejora en la ejecución de sus actividades y, por tanto, resulta importante que se establezcan procedimientos que permitan a estos recibir *feedback* y, de manera conjunta a sus jefes directos, poder plantear las acciones más idóneas para mejorar los resultados obtenidos.

De manera adicional, es importante que, además de la definición de los objetivos, se puedan reconocer los avances que se tienen respecto a estos, por lo que el reconocimiento que puedan brindar los líderes o coordinadores de área resulta imprescindible para formar una cultura enfocada en la celebración de logros, la cual tenga un impacto en los resultados de la organización y retención de los docentes por medio de felicitaciones a aquellos que cumplen años de servicio, logro de objetivos, reforzamiento de conductas positivas, entre otros (Polindara, 2020). Así, se busca lograr mejoras en los resultados, los cuales pueden estar ligados a una mayor motivación para alcanzar objetivos o incluso mayor predisposición para hacer bien el trabajo.

Así, a continuación, se desarrollan de manera más específica las propuestas de mejora planteadas para cada una de las dimensiones del clima organizacional escogidas, tomando en consideración los ítems críticos o menos valorados en promedio por los docentes de instituciones educativas pertenecientes a la UGEL 03.

## **2. Propuestas de mejora**

A partir de la definición de las dimensiones críticas a mejorar, en la tabla 34 se presentan las propuestas de mejora, las cuales serán desarrolladas más a detalle posteriormente. Es importante mencionar que, aunque el presente plan está considerado para ser puesto en práctica por los docentes; la propuesta como tal está dirigida a los subdirectores y coordinadores de área, ya que son ellos quienes cuentan con una visión sistémica e integral de los flujos de trabajo de las diversas instituciones educativas, logrando abarcar tanto el

ámbito pedagógico como el administrativo y, por lo tanto, son las personas idóneas para promover la aplicación de estas propuestas en sus organizaciones.

**Tabla 35: Propuestas de mejora a partir de dimensiones y ítems críticos**

<b>Dimensión</b>	<b>Ítems</b>	<b>Propuestas de mejora</b>
Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se dispone de tecnología que facilita el trabajo</li> <li>- Los compañeros de trabajo cooperan entre sí</li> </ul>	Programa de trabajo colaborativo acompañado del uso de herramientas digitales
Realización personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos</li> <li>- Los coordinadores(as) de áreas expresan reconocimiento por los logros</li> </ul>	Programa de planteamiento y seguimiento de objetivos, y reconocimiento de logros

### **2.1. Programa de trabajo colaborativo acompañado del uso de herramientas digitales**

En principio, a partir del análisis de los resultados, se obtuvo como la dimensión más crítica y problemática la relacionada con “condiciones laborales” y, de esta, como los ítems más críticos los relacionados con el trabajo colaborativo y el uso de la tecnología para facilitar el trabajo. Este último punto resulta importante teniendo en cuenta que, según Vaillant (2016) el trabajo colaborativo resulta parte importante en el desarrollo profesional, y permite espacios de escucha, análisis, investigación y de compartir prácticas pedagógicas que permitan mejorar el servicio educativo; de manera adicional, y aún más en la actualidad, se requiere de herramientas digitales que permitan que los flujos de trabajo sean mucho más rápidos y, por lo mismo, se logren equipos de trabajo colaborativo más sinérgicos y que permitan lograr mejoras en los resultados esperados a partir del uso de la tecnología.

Asimismo, resulta complicado que el trabajo colaborativo surja de manera espontánea si es que las condiciones no lo propician; de este modo, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2014) plantea que para que el trabajo colaborativo pueda darse, es necesario que los docentes cuenten con un tiempo determinado asignado para este tipo de actividades; en pocas palabras, resulta importante contar con espacios que fomenten el trabajo colaborativo. Además, las instituciones deben garantizar los recursos correspondientes que apoyen el trabajo colaborativo tales como asesores, material de trabajo, personal de apoyo y plataformas colaborativas.

Por último, es crucial que se cuente con sistemas de información que faciliten la difusión de la información; sobre este último punto, el uso de las TICs surge como una gran herramienta que propicia una variedad de alternativas en las que los docentes pueden colaborar de manera virtual y en tiempo real, por lo que no es necesario que se encuentren en el mismo espacio a la vez; esto resulta beneficioso para ellos dado que reduce la cantidad de tiempo invertido y genera ideas innovadoras. Así también, las herramientas tecnológicas son de gran ayuda para el almacenamiento de información con el objetivo de generar un banco de materiales de interés al que puedan acceder todos los docentes, cada uno agregar sus propios contenidos y colabora en la mejora de los ya existentes.

A pesar de lo antes mencionado, y a partir de las encuestas realizadas a docentes de instituciones educativas pertenecientes a la UGEL 03, se puede observar que no se percibe la implementación del trabajo colaborativo, ni el uso de las tecnologías que permitan facilitar los procesos de trabajo como tal. Por ello, resulta necesaria la implementación de un programa de trabajo colaborativo que se acompañe del uso de herramientas digitales, y que incluya mejoras en la comunicación, confianza, sentido de pertenencia y otros aspectos que influyan en mejorar las condiciones laborales de las instituciones educativas. De acuerdo con lo expuesto en la tabla 35, esta propuesta se deberá implementar llevando a cabo 4 fases: establecimiento de lineamientos para el trabajo colaborativo, selección de herramientas digitales, determinación de responsabilidades y tareas, y seguimiento del alcance de objetivos.

**Tabla 36: Trabajo colaborativo y uso de herramientas digitales**

Problema identificado	Propuesta de mejora	Fases
Las instituciones educativas pertenecientes a la UGEL 03 no implementan eficazmente el trabajo colaborativo, acompañado del uso de herramientas digitales que lo faciliten.	Implementación de un programa de trabajo colaborativo a través del uso de herramientas digitales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecimiento de lineamientos para el trabajo colaborativo.</li> <li>2. Selección de herramientas digitales.</li> <li>3. Determinación de responsabilidades y tareas.</li> <li>4. Seguimiento del alcance de objetivos.</li> </ol>

A continuación, se explicará de manera detallada cada una de las fases que componen esta propuesta, con el fin de abordar la problemática identificada. En la primera fase, resulta necesario establecer los objetivos generales y específicos de la presente estrategia con el fin de tener un horizonte común y sin ambigüedades al que se desea llegar. Asimismo, y sobre estos objetivos, se deben plantear indicadores y metas, las que servirán para medir el desempeño posteriormente. Es importante detallar que estos objetivos deben

ser SMART; es decir, específicos, medibles, alcanzables, relevantes y delimitados en el tiempo. Para tal fin, se sugiere el uso de la matriz expuesta en la tabla 36, la cual puede servir de guía para planteamiento de objetivos eficaces, cumpliendo con todos los factores necesarios.

**Tabla 37: Formulación de objetivos SMART**

Paso	SMART	Descripción	Objetivo
1	S (específico)	¿Qué, quién? ¿El objetivo es claro y preciso? ¿Es fácil de entender?	
2	M (medible)	¿Cuánto? ¿Cómo mido el avance? ¿Qué evidencia necesito?	
3	A (alcanzable)	¿Es posible alcanzar el resultado deseado? ¿Está dentro de mis posibilidades y cuento con los recursos necesarios?	
4	R (relevante)	¿Está alineado con las metas de la organización? ¿Es coherente?	
5	T (delimitado en el tiempo)	¿En cuánto tiempo debo cumplirlo? ¿Existe fecha límite?	

Fuente: Gonzales (s.f.)

En la segunda fase, se deberán seleccionar las herramientas digitales que se aplicarán para fortalecer el trabajo colaborativo acompañado de la tecnología. Sobre este punto, es importante tener en cuenta que, a partir de las encuestas realizadas, se pudo evidenciar que los docentes no tienen mucho acercamiento con herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus actividades, por lo que resulta fundamental implementar el uso de herramientas que se adecúen a esta situación; es decir, que sean intuitivas y fáciles de usar. Así, en la tabla 37 se pretende informar a las instituciones educativas sobre plataformas que permiten el trabajo colaborativo, los costos monetarios en los que se incurriría anualmente, y los beneficios o funcionalidades que ofrecen cada una de estas plataformas, de tal manera que puedan optar por la que más se adecúe a sus necesidades específicas.

**Tabla 38: Plataformas digitales para el trabajo colaborativo**

Empresa	Funcionalidades	Costos anuales
ASANA	<p><b>Plan Basic:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tareas ilimitadas</li> <li>- Proyectos ilimitados</li> <li>- Mensajes ilimitados</li> <li>- Registros ilimitados de actividades</li> <li>- Almacenamiento ilimitado para archivos (100 MB por archivo)</li> <li>- Colaboración con hasta 15 compañeros de equipo</li> <li>- Proyectos con vista de tablero</li> <li>- Vista de calendario</li> <li>- Responsables y fechas de entrega</li> </ul>	Gratuito (considerando 15 usuarios)

**Tabla 38: Plataformas digitales para el trabajo colaborativo (continuación)**

Empresa	Funcionalidades	Costos anuales
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resumen del proyecto</li> <li>- <i>Brief</i> del proyecto</li> <li>- Aplicaciones móviles para iOS y Android</li> </ul>	
Confluence	<p><b>Plan Free:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboración con hasta 10 compañeros de equipo</li> <li>- Espacios y páginas ilimitadas</li> <li>- Macros</li> <li>- Árbol de página (orden jerárquico para priorización de tareas)</li> <li>- Plantillas de prácticas recomendadas</li> </ul>	Gratuito (considerando 10 usuarios)
Google Workspace	<p><b>Business Starter:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Correo electrónico empresarial personalizado</li> <li>- Videoconferencias de 100 participantes</li> <li>- 30GB de almacenamiento por usuario</li> <li>- Controles de seguridad y administración</li> <li>- Asistencia estándar</li> <li>- Complementos de Google (Drive, Sheets, Calendar, etc.)</li> </ul>	USD 648 (considerando 10 usuarios)

Adicionalmente, es importante tener en cuenta que, si bien son plataformas sencillas de utilizar, resulta vital poder aprovechar todas las funcionalidades que ofrecen, de tal manera que la inversión que se haga en estas, no solo monetaria, pueda ser sostenible en el tiempo y, sobre todo, permita cumplir con el objetivo de este programa: trabajo colaborativo mediante el uso de herramientas digitales. Así, en la tabla 38 se muestran algunos cursos que permitirían lograr cierto nivel de conocimiento respecto a estas plataformas, de tal manera que puedan sus funcionalidades puedan ser utilizadas en su totalidad.

**Tabla 39: Empresas especializadas en capacitación de uso de plataformas digitales**

Empresa	Nombre del curso	Duración	Costo
Udemy	Asana, Gestión de Proyectos	1 hora 20 minutos	S/. 59.90
Udemy	Confluence: Pasa al siguiente nivel de colaboración	1 hora 35 minutos	Gratuito
Udemy	Google suite para profesores	8 horas 30 minutos	S/. 49.90
Udemy	Herramientas de Google 2022, ¡Desde cero hasta experto!	11 horas	S/. 299.90

A partir de esta última tabla, se hace de conocimiento de las instituciones educativas el monto estimado que requerirían invertir por persona para que puedan lograr, al menos, un conocimiento básico sobre la plataforma que decidan implementar en la institución educativa. Sobre este punto, y considerando las limitaciones de presupuesto que suelen tener las instituciones educativas públicas, se propone que, en principio, puedan ser los coordinadores de área quienes accedan a estas capacitaciones y sean estos mismos los encargados de

compartir su conocimiento con los demás docentes de la institución, de tal manera que todos conozcan los atributos y beneficios de la plataforma colaborativa elegida.

En línea con lo antes mencionado, para que esta propuesta pueda ser sostenible, es necesario que se establezcan responsabilidades y tareas respecto a la implementación y uso de la plataforma colaborativa escogida. En principio, se propone que los responsables del seguimiento de la correcta implementación de este recurso sean los coordinadores de área o subdirectores de la institución educativa, bajo la premisa de que serán ellos quienes reciban las capacitaciones necesarias en el uso de la herramienta a implementar; así, estos serán los encargados de dirigir a los equipos de trabajo en el uso de la herramienta. Por otro lado, se propone que en caso la institución educativa cuente con personal con conocimientos en herramientas tecnológicas, puedan ser estos el apoyo de los coordinadores o subdirectores en cuanto absolver dudas sobre el uso de la plataforma o algún otro inconveniente técnico que se pueda presentar en la implementación o uso de esta.

Finalmente, el seguimiento del alcance de objetivos deberá estar acompañado de la finalización de los cursos de capacitación en la herramienta seleccionada y la aprobación de las evaluaciones que esta incluya, de tal manera que se asegure el correcto aprendizaje del uso de la plataforma y, por lo mismo, se tenga mayor seguridad de que podrá ser implementada con éxito. Asimismo, cabe resaltar que, si bien no todas las plataformas requieren de una inversión monetaria para poder ser implementadas, se debe considerar el tiempo que tomará para que los docentes puedan adecuarse al uso de estas mismas, de tal manera que se vuelva parte de su día a día.

En resumen, la propuesta antes planteada para la dimensión “condiciones laborales” tiene el objetivo de implementar el trabajo colaborativo en las instituciones educativas públicas a través del uso de herramientas digitales. Por un lado, se debe tener en cuenta la inversión monetaria, la cual varía de acuerdo con la plataforma que se decida implementar, la capacitación a la que se acceda sobre el uso de esta plataforma y la cantidad de usuarios que accederán a esta capacitación; como se mencionó anteriormente, se sugiere capacitar, como mínimo, a un miembro de la institución educativa, quien será el encargado de compartir el conocimiento adquirido con los demás integrantes de la institución.

Finalmente, resulta importante mencionar que según Jiménez (2009) la implementación del trabajo colaborativo representa grandes oportunidades para que los miembros de una organización puedan desarrollar el pensamiento proactivo, tengan claridad respecto de los objetivos que se pretenden alcanzar, permite espacios de diálogo y debate

en los que cada persona aporta con ideas valiosas, entre otros; en pocas palabras, permite que se generen mayores sinergias entre los equipos de trabajo y, por lo mismo, se puedan obtener mejores resultados.

A partir de esto, se desprende que la propuesta antes presentada conlleva beneficios para toda la comunidad educativa. Por un lado, en el caso de los docentes, permite que estos puedan trabajar en sus habilidades blandas y, a su vez, tengan mayores posibilidades de innovar en las metodologías de enseñanza aplicadas, y completar con mayor agilidad los procesos en los que participen; por otro lado, la implementación de estas herramientas permitirá que la institución educativa adquiera mayor prestigio y atraerá al talento joven, considerando que este está mucho más familiarizado con el uso de la tecnología; finalmente, se espera que el mensaje sobre la importancia del uso de las TICs pueda ser transmitida a los estudiantes pues, en la actualidad, resulta menester poder contar con este tipo de conocimientos y conocer sobre estas herramientas de trabajo.

## **2.2. Programa de planteamiento y seguimiento de objetivos, y reconocimiento de logros**

Por otro lado, el análisis de resultados también arrojó que la segunda dimensión con menor puntaje promedio fue “realización laboral” y, dentro de esta, los ítems que se vieron impactados de manera más negativa son los relacionados con el establecimiento de objetivos y reconocimiento de logros. Así pues, el planteamiento de objetivos a los docentes permitirá realizar una evaluación de desempeño coherente y transparente con el objetivo de, por un lado, orientar la gestión educativa hacia los fines estimados para mejorar la calidad de enseñanza hacia los alumnos, mientras que, por otro lado, dirigir las estrategias docentes con el fin de crear los espacios óptimos que les permitan desarrollar sus actividades fuera del salón de clase (Ministerio de Educación Nacional, 2003). De esta manera, se busca que esta evaluación se realice de manera permanente, permita identificar y reconocer los puntos altos y bajos de su desempeño medidos a través de objetivos, y conlleve al establecimiento de estrategias para una mejora continua a nivel personal y profesional.

De manera complementaria, se conoce que cada vez son más las organizaciones que utilizan el reconocimiento como una manera de incrementar el compromiso entre sus integrantes, atraer y retener a sus talentos motivados y satisfechos ante un contexto de mayor agilidad, con una economía volátil, estructuras cada vez más horizontales y la llegada de las nuevas generaciones a la fuerza laboral (Sherman, 2012). Se busca así que los reconocimientos que puedan obtener los docentes al lograr el cumplimiento de sus objetivos cuenten con una capacidad motivadora y aquellos puedan ser usados para aprovechar de la

mejor manera los recursos humanos con los que se cuenta. Es vital mencionar que, en línea a lo precisado en secciones anteriores, se buscará trabajar únicamente con reconocimientos no monetarios, puesto que toda remuneración o beneficio económico queda fuera del alcance de las propias instituciones educativas al estar supeditadas al Ministerio de Educación.

Según lo evidenciado en la tabla 39, esta propuesta se deberá implementar llevando a cabo 4 fases: establecimiento de objetivos (anual), *check in* (revisión mensual y de medio año), evaluación final de desempeño (a fin de año), y reconocimiento de logros.

**Tabla 40: Evaluación de desempeño y reconocimiento de logros**

Problema identificado	Propuesta de mejora	Fases
Las instituciones educativas pertenecientes a la UGEL 03 no permiten que los docentes participen en la definición de objetivos y acciones para lograrlos; y no se reconocen los logros alcanzados por los mismos.	Implementación de un programa de planteamiento y seguimiento de objetivos, y reconocimiento de logros	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecimiento de objetivos (anual)</li> <li>2. <i>Check in</i> (revisión mensual y de medio año)</li> <li>3. Evaluación final de desempeño (a fin de año)</li> <li>4. Reconocimiento de logros</li> </ol>

Cabe recalcar que la evaluación de desempeño docente propuesta no se encuentra orientada a evaluar los conocimientos que estos puedan tener respecto a los diversos cursos y contenidos de estos, sino hacia el cumplimiento de objetivos planteados inicialmente, los cuales se refieren al desarrollo pedagógico, calidad de enseñanza y actividades complementarias con sus colegas inclusive. El programa de planteamiento y seguimiento de objetivos se realizará con el fin de establecer metas claras que se espera que los trabajadores logren por medio de indicadores, plazos determinados y métricas explícitas.

De este modo, en una primera fase se propone que cada docente tenga una reunión con su jefe directo en el mes de febrero; es decir, a inicios de cada año escolar, con el objetivo de establecer de manera conjunta y consensuada los objetivos a cumplir durante el año, de tal manera que los objetivos trazados puedan ser alcanzables por todos los docentes y se permita a éstos participar en la definición de estos. Esto es un punto crucial ya que el trabajador debe de tener en claro lo que se espera que él o ella logre a fin de año y la medición que se usará para juzgar su desempeño, tomando en cuenta sus capacidades y potencial para desarrollar las actividades que se le encarguen. Así, en la tabla 40 se proponen algunos ejemplos de objetivos que pueden servir de guía para su aplicación en las instituciones

educativas; asimismo, para el planteamiento de estos, se puede tomar en cuenta la guía presentada anteriormente en la tabla 36 sobre la correcta formulación de objetivos SMART.

**Tabla 41: Ejemplos de objetivos para la evaluación de desempeño**

Objetivo	Indicador	Meta
Generar espacios de aprendizaje colaborativo con los alumnos a cargo.	Cantidad de espacios colaborativos generados mensualmente	Mínimo 2
Realizar dinámicas que propicien la práctica de valores institucionales entre los alumnos	Cantidad de actividades realizadas que propicien los valores institucionales de manera bimestral	Mínimo 1
Aplicar recursos tecnológicos para el aprendizaje de los alumnos	Cantidad de actividades en los que se aplicó recursos tecnológicos de manera mensual	Mínimo 3
Establecer espacios de trabajo colaborativo con otros colegas	Cantidad de espacios colaborativos generados de manera trimestral	Mínimo 4

Asimismo, y respecto a la fase dos del plan de mejora, es importante que se haga una medición de los avances que se tienen respecto al cumplimiento de objetivos; por ello, se propone que mensualmente y en el mes de junio se realicen *check ins* con el fin de realizar una evaluación constante y a mitad de año, y conocer cómo está evolucionando el trabajador y se establezcan acciones de mejora inmediatas en caso no se esté llegando a los objetivos esperados. Así, se sugiere que, en estas reuniones entre el docente y su jefe directo, se realicen las siguientes preguntas:

- ¿Cómo consideras que ha mejorado tu desempeño a la fecha?
- ¿Qué objetivos del planteamiento de inicio de año consideras que has logrado alcanzar? ¿Qué necesitas para cumplir los que están pendientes?
- ¿De qué forma puedo ayudarte para mejorar tu desempeño?

Por otro lado, en lo que respecta a la tercera fase del desarrollo de la presente propuesta, a fin de año se debe evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente. En sí, esta fase resulta sencilla dado que se califica tal cumplimiento por medio de los indicadores y metas propuestas por medio de una metodología de 90°; es decir, el desarrollo de una entrevista dirigida por el jefe directo o inmediato, en la que se resalta la retroalimentación y la valoración de los factores a evaluar (Instituto Nacional de Pensiones

de los Empleados Públicos, 2016). Igualmente, se propone que los mandos medios y altos encargados de esta evaluación, tengan en consideración algunas pautas que permitirían tener mayor receptividad por parte de los docentes cuando se deba realizar la retroalimentación general en base a su desempeño, según Farias (2019) se deben tener en cuenta 6 consejos claves:

- Elegir un lugar sin interrupciones, pues la retroalimentación debe darse de manera presencial.
- Solicitar al docente que se haga una pequeña autoevaluación respecto a su desempeño, de tal manera que esté mejor preparado durante la sesión de retroalimentación.
- Realizar una revisión constante respecto a los objetivos propuestos a inicio de año y lo que implican cada uno de estos.
- Destacar los aspectos positivos logrados por el docente y enfatizar que la reunión de retroalimentación permitirá mejorar el desempeño del docente.
- Evitar calificar a la persona, sino más bien calificar su desempeño en las tareas que se le asignaron, y proponer acciones de mejora que permitan incrementar el desempeño del docente.
- Finalizar la reunión recalcando, nuevamente, aspectos positivos del docente.

Finalmente, para el reconocimiento de los logros alcanzados por los docentes, que representa la última fase de esta propuesta, es crucial que los criterios con los que se determinará el otorgamiento de reconocimientos queden claros para todos los docentes, dado que este proceso debe de realizarse con la mayor transparencia y justicia posible, con el fin de propiciar la coherencia entre lo que promulga la institución y sus acciones (Parada-Puentes, 2017).

Para este fin, y en línea con lo mencionado anteriormente, la presente propuesta se basa exclusivamente en reconocimientos no monetarios con el objetivo de lograr una mejora del clima organizacional, incentivar a los trabajadores a comprometerse con la institución y el logro de objetivos personales y colectivos, a la vez que se motiva la creatividad y trabajo en equipo. Así, se sugiere la implementación de Kudo Cards, esto es, tarjetas en las que se felicita de manera pública una buena labor realizada por algún integrante de la organización; en este caso, el logro de los objetivos planteados. De igual modo, se propone el establecimiento de un mural en el que se coloque el “docente del mes” en el que, mediante una reunión grupal de los mandos medios y altos, se elija al docente que está demostrando

un mayor progreso en cuanto a los objetivos anuales planteados. Esto busca propiciar una mayor motivación intrínseca entre los colaboradores y pueda incentivar a sus pares a seguir trabajando para el logro de los objetivos. De esta manera, se tienen beneficios por ambas partes; por un lado, en el caso de los docentes, ya que tendrán una mayor valoración respecto al reconocimiento que se les brinda en la institución educativa y, por otro lado, resulta un beneficio para la institución educativa, pues motivará a todos los docentes a trabajar en conjunto por un mismo objetivo.

### **3. Validación de especialista**

Una vez desarrolladas las propuestas antes detalladas, se procedió con la validación de estas mismas de la mano del especialista en Gestión Educativa Pública, Milovan Alvarado, quien es Magister en Docencia Universitaria y Doctor en Administración de la Educación; además, actualmente se desempeña como subdirector en la Institución Educativa Emblemática Nuestra Señora de Guadalupe (Anexo D). A lo largo de la reunión, se discutió la viabilidad y puntos de mejora de las propuestas planteadas, tomando en cuenta algunas de las limitaciones propias del sector público y la dinámica particular de cada institución educativa.

A partir de esto, se pudo establecer que, si bien las propuestas planteadas son adecuadas para abordar las problemáticas identificadas, porque toman en cuenta el uso de la tecnología y la participación activa de los docentes para el establecimiento de objetivos que beneficien a toda la comunidad educativa, resulta importante que al momento de aplicarlas, también se tomen en consideración algunos aspectos adicionales: alta rotación de personal directivo y administrativo, la poca predisposición de los líderes de áreas para nuevos procesos, y la calidad de las relaciones que existen entre los docentes, sus pares y jefes directos.

## CONCLUSIONES

Luego del planteamiento de los objetivos de investigación para el presente trabajo, haber precisado las definiciones teóricas pertinentes, así como una contextualización del escenario en el que se encuentra el sujeto de estudio y la metodología a ser usada para el mismo, a continuación, se presentan las principales conclusiones.

En lo que respecta al clima organizacional, se considera que la definición propuesta por Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2010) es la más adecuada para la presente investigación, pues define al clima organizacional como un constructo cambiante en el tiempo y que depende de ciertos factores en el entorno que pudieran influir en la percepción que tienen los empleados de este. Adicionalmente, lo desarrollado por Brunet (1987) complementa lo antes mencionado, al comparar al clima de una organización con la personalidad de esta misma; atribuyéndole, además, un carácter de multidimensionalidad.

De manera más concreta, y centrando el foco de la investigación en el sector educativo, lo propuesto por Cohen et. al. (2009) se configura como un aporte esencial a la investigación, pues toma en cuenta los valores, normas, relaciones interpersonales, entre otros, las cuales son percibidas de manera colectiva por parte del profesorado, y no tanto como una experiencia personal o aislada.

En lo que concierne al modelo de clima organizacional que mejor se adapta al sujeto de estudio de la investigación, se considera que la Escala de Clima Laboral definida por Sonia Palma (CL-SPC) es la más pertinente a aplicar, puesto que ya ha sido usado como parte del estudio de clima organizacional en instituciones educativas pertenecientes a otra UGEL, específicamente la UGEL 05. De la misma manera, este cuestionario ha sido desarrollado por una investigadora peruana, lo cual permite que se adapte mejor al contexto de ese mismo país, y ha sido validado a través de la prueba de Kaiser-Meyer Olkin y el método de Varimax.

En lo referido a la caracterización del contexto en el que se desenvuelven las instituciones de educación pública, en principio, no se han encontrado estudios en los que se mida el clima organizacional en este tipo de organizaciones; en añadidura, se expuso que las instituciones educativas del sector público tienen un margen de acción limitado, dado que dependen del Ministerio de Educación para que se logren mejoras en los mismos, lo cual a su vez dificulta la implementación de mejoras que permitan inclusive tener un clima organizacional óptimo. Asimismo, para el inicio del año escolar 2022 aún se daban casos de instituciones educativas que no contaban con la posibilidad del retorno a las aulas de manera presencial; lo antes mencionado responde a demoras en cuanto a toma de decisiones y

priorización de temas relevantes para así lograr el retorno que se tenía previsto desde hace más de 1 año.

Por otra parte, referido al clima organizacional en instituciones educativas públicas, la aplicación de una encuesta de clima organizacional por parte de la UGEL 05 le ha permitido identificar oportunidades de mejora respecto a este tema y, por lo mismo, ha sentado las bases para que pueda desarrollar un plan de acción que se adecue a las necesidades específicas encontradas. Por ello, resulta relevante poder extrapolar este mismo estudio para otras instituciones, en este caso las pertenecientes a la UGEL 03, de tal manera que se logre un avance colectivo respecto de este tema tan relevante para todas las organizaciones.

De manera adicional, en lo que respecta a estudios realizados sobre clima organizacional en instituciones educativas públicas, la gran mayoría de estas se centran en intentar establecer una relación de dependencia o causalidad entre la variable clima organizacional y algunas otras como retención docente, desempeño laboral y satisfacción laboral principalmente; sin embargo, no se habla sobre las variables o dimensiones del clima que pudieran representar mayor problema en este tipo de organizaciones, por lo que resulta relevante poder estudiarlas.

Asimismo, mediante el análisis de resultados a partir de la recolección de datos en el trabajo de campo se identificaron aspectos que, de una u otra forma, pudieron influir en los resultados del clima organizacional, tales como el uso de la tecnología para facilitar el trabajo, el apoyo de colegas en cuanto al trabajo colaborativo; así como participación en definición de objetivos y programas de reconocimiento de logros. Estos puntos fueron calificados como críticos entre los ítems de las dimensiones que obtuvieron puntajes promedio más bajos y que, por tanto, requirieron ser tomados en cuenta para el planteamiento de propuestas de mejora.

Cabe resaltar que, si bien no se hace una comparación entre el contexto normal y el contexto de proceso de retorno progresivo a la presencialidad, resultó importante evaluar cómo se encuentran actualmente las instituciones en temas de condiciones laborales, comunicación, supervisión, realización personal e involucramiento laboral, puesto que esto permitirá que, a futuro se disminuya la posibilidad de repercusión en problemas similares que pudieran afectar el clima organizacional, considerando también variables externas propias del contexto.

En base a lo expuesto se considera que el sector educativo público aún es materia de futuras investigaciones, dado que, a la actualidad, aún presenta problemas en diversas áreas

de la gestión, siendo una de ellas la gestión de recursos humanos, y de manera más concreta el clima organizacional.



## REFERENCIAS

- Arce, M. y Calizaya, K. (2018). *Influencia del clima organizacional en la retención de profesores en colegios privados del distrito de San Juan de Lurigancho en el 2018*. [Tesis de bachillerato, Universidad San Ignacio de Loyola] <https://repositorio.usil.edu.pe/bitstreams/1dd955fb-a1a8-4e70-9a6a-ec6ee8a03991/download>
- Ashkanasy, N., Wilderom, C. y Peterson, M. (2010). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Sage Publications, Inc. <https://sk-sagepub-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/reference/handbook-of-organizational-culture-and-climate>
- Barja, L. (03 de marzo de 2022). Regreso a clases: La carga emocional de la pandemia y su impacto en la salud mental de niñas y niños. Radio Programas del Perú [RPP]. <https://rpp.pe/vital/vivir-bien/regreso-a-clases-la-carga-emocional-de-la-pandemia-y-su-impacto-en-la-salud-mental-de-ninas-y-ninos-noticia-1390146>
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. <https://docer.com.ar/doc/1sv10n>
- Brunet (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Editorial Trillas. <https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Bustamante, M., Lapo, M. y Grandón, M. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Revista gerencia y políticas de salud*, 15(30), 126-141. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/gerepolsal/article/view/17158>
- Cabezas, E., Naranjo, D. y Santamaría, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>
- Carrión, J., Zárate, P., y Rodríguez, M. (2022). *Cultura política de la democracia en Perú y en las Américas 2021: Tomándole el pulso a la democracia*. Instituto de Estudios Peruanos. <https://iep.org.pe/wp-content/uploads/2021/04/Peru.-Cultura-politica-de-la-democracia-2021.pdf>
- Casales, J., Ortega, Y. y Romillo, M. (2010). Clima laboral y fluctuación laboral en una institución financiera. *Revistas de psicología*, (17)3, 288-296. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v17n3/11.pdf>
- Castro, A. y Meza, S. (2018). *Clima organizacional y desempeño docente, en los colegios Adventistas de la Asociación Peruana Central Este: Lima, 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión]. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/1427>
- Cheung, G. y Wang, Ch. (2017). Current approaches for assessing convergent and discriminant validity with SEM: Issues and solutions. *Academy of management proceedings*, 2017(1). <https://journals.aom.org/doi/10.5465/AMBPP.2017.12706abstract>

- Chiang, M., Nuñez, A. y Huerta, P. (2005). Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de educación superior. *Horizontes Empresariales*, 4(1), 61-74. <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2070>
- Chiang, M., Vega, M., Martín, M., Rodrigo, M y Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas. <https://tienda.comillas.edu/pub/media/catalog/product/relaciones-clima-organizacional-satisfaccion-laboral-universidad-pontificia-comillas-cap-muestra-pdf.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill. <http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Congreso de la República (2021). Ley de presupuesto del sector público para el año fiscal 2022. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publico/sectr\\_publico/proye\\_2022/PL\\_Presupuesto\\_2022.PDF](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/sectr_publico/proye_2022/PL_Presupuesto_2022.PDF)
- Cohen, J., McCabe, L., Michelli, N., y Pickeral, T. (2009). School Climate: Research Policy, Teacher Education and Practice. *Teachers College Record*, 11(1), 180-213. [https://www.researchgate.net/publication/235420504\\_School\\_Climate\\_Research\\_Policy\\_Teacher\\_Education\\_and\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/235420504_School_Climate_Research_Policy_Teacher_Education_and_Practice)
- Crane J. (1982). The measurement of organizational climate. [Tesis doctoral, Universidad de Houston]. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=7348530>
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, (16),3, 297-334- [http://cda.psych.uiuc.edu/psychometrika\\_highly\\_cited\\_articles/cronbach\\_1951.pdf](http://cda.psych.uiuc.edu/psychometrika_highly_cited_articles/cronbach_1951.pdf)
- Delgado, J., Padilla, G., Zúñiga, E., Avilés, G., Arellanos, D., Villareal, H., Cosío, M., Romo, G. e Islas, J. (2021). Teaching anxiety, stress and resilience during the COVID-19 pandemic: Evaluating the vulnerability of academic professionals in Mexico through the adapted COVID-19 stress scales. *Frontiers in public health*, 9, 669057. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2021.669057/full>
- DeVellis, R. (2003). *Scale development: Theory and applications*. Sage publications. [https://www.academia.edu/42875983/Scale\\_Development\\_Theory\\_and\\_Applications\\_Second\\_Edition](https://www.academia.edu/42875983/Scale_Development_Theory_and_Applications_Second_Edition)
- El Peruano (03 de marzo de 2021). Educación digital en crecimiento. <https://elperuano.pe/noticia/116313-educacion-digital-en-crecimiento>
- El Peruano (05 de enero de 2022). Avanza ecosistema de tecnología educativa en el Perú. <https://elperuano.pe/noticia/136785-avanza-ecosistema-de-tecnologia-educativa-en-el-peru>
- Expósito, C., & Marsollier, R. (2021). Percepción docente de las debilidades del sistema educativo en el regreso a la presencialidad: Un estudio cualitativo en tiempos de COVID-19. *Revista Educación Las Américas*, 11(1), 1–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.35811/rea.v11i1.136>

- Escamilla, L y Ibarra, M. (2018). Prueba H de Kruskal-Wallis para diseños nos completamente aleatorizados. [https://www.academia.edu/38745192/Prueba\\_H\\_de\\_Kruskal\\_Wallis\\_para\\_dise%C3%B1os\\_completamente\\_aleatorizados](https://www.academia.edu/38745192/Prueba_H_de_Kruskal_Wallis_para_dise%C3%B1os_completamente_aleatorizados)
- Farias, A. (septiembre de 2019). *Evaluación de desempeño: Cómo dar retroalimentación efectiva a tu equipo de trabajo* [Post]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/evaluaci%C3%B3n-de-desempe%C3%B1o-c%C3%B3mo-dar-retroalimentaci%C3%B3n-efectiva-farias/?originalSubdomain=es>
- Fernández, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, (2)2, 43-68. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55120205.pdf>
- Field, R. y Abelson, M. (1982). Climate: A reconceptualization and proposed model. *Human Relations*, 35(3), 181-201. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872678203500302>
- Forehand, G., y Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361–382. <https://psycnet.apa.org/record/1965-06619-001>
- Fornell, C., y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. <https://www.jstor.org/stable/3151312>
- Frías-Navarro, D. (2022). *Apuntes de estimación de la fiabilidad de consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida*. Universidad de Valencia. España. <https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- Friedlander, F. y Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel psychology*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1969.tb02300.x>
- Gálvez, R. (31 de agosto de 2021). *Superintendencia de Educación emite dictamen que obliga a los colegios a mantener abiertas las aulas*. La Tercera. <https://www.latercera.com/la-tercera-pm/noticia/superintendencia-de-educacion-emite-dictamen-que-obliga-a-los-colegios-a-mantener-abiertas-las-aulas/4QQT3BTDKRBO3IPUJZYCORIMLA/>
- García, M., Ibáñez, J. y Alvira, F. (1986). *El análisis de la realidad social: Métodos y técnicas de investigación*. Alianza Editorial. <http://metodo1.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/164/2014/10/Garcia-et-al-El-analisis-de-la-realidad-social-metodos-y-tecnicas-de-la-investigacion.pdf>
- Gestión (29 de marzo 2022). *¿Por qué el Congreso peruano decidió rechazar la vacancia del presidente Castillo?*. La República. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/por-que-el-congreso-peruano-decidio-rechazar-la-vacancia-del-presidente-castillo-3332427>
- Giuliano, P. (06 de enero de 2022). *Bolsonaro llama "propaganda" a la vacunación infantil y omite datos de muertes de niños por Covid-19*. Télam digital. <https://www.telam.com.ar/notas/202201/580142-bolsonaro-llama-propaganda-a-la-vacunacion-infantil-y-omite-datos-de-muertes-de-ninos-por-covid-19.html>

- Gobierno de La República de Ecuador (21 de febrero de 2022). *El proceso de retorno a la educación presencial en todo el país está previsto para mayo de 2022*. Ministerio de Educación. <https://educacion.gob.ec/el-proceso-de-retorno-a-la-educacion-presencial-en-todo-el-pais-esta-previsto-para-mayo-de-2022/#:~:text=A%20partir%20del%20lunes%2014,contingencia%20en%20instituciones%20educativas%20seleccionadas>.
- Gómez, L. y Macedo, C (2011). Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI. *Investigación educativa*, (14)26, 39-49. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/73C7382804549B7A05257AF70077AFA7/\\$FILE/a04.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/73C7382804549B7A05257AF70077AFA7/$FILE/a04.pdf)
- Gonzales, R. (s.f.). Objetivos de investigación. <http://www.bvs.hn/Honduras/UICFCM/alcoholdrogas/OBJETIVOS.SMART.pdf>
- Halpin, A. y Crofts, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Midwest Administration Center of the University of Chicago. [https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqw2orz553k1w0r45\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1507660](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqw2orz553k1w0r45))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1507660)
- Halpin, A. (1967). Change and Organizational Climate. *Journal of Educational Administration*, (5)1, 5-25. <https://www-emerald-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/insight/content/doi/10.1108/eb009606/full/html>
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of management Journal*, 17(2), 255-280. [https://www.researchgate.net/publication/274925073\\_Organizational\\_Climate\\_Measures\\_Research\\_and\\_Contingencies](https://www.researchgate.net/publication/274925073_Organizational_Climate_Measures_Research_and_Contingencies)
- Hernández, C, Agudelo, D. y Valencia, A. (2018). Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: aproximación al modelo Litwin y Stringer. *Revista Criterios*, 25(1), 39-59 <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/Criterios/article/view/1718/1753>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista M. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hoy, W. y Feldman, J. (2003). Organizational Health Profiles for High Schools. *School Climate. Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning environments*, 85, (87-106). <http://userfiles.educatorpages.com/userfiles/jagray4/School%20Climate%20Hoy%20Chp.pdf>
- Hoy, W. y Miskel, C. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice*. McGraw-Hill. [https://www.academia.edu/35330690/Educational\\_Administration\\_Theory\\_Wayne\\_pdf](https://www.academia.edu/35330690/Educational_Administration_Theory_Wayne_pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2022a). Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2022. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-pbi-i-trim-2022.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2022b). Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/05-informe-tecnico-mercado-laboral-feb-mar-abr-2022.pdf>
- Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos. (2016). *Instructivo para evaluación del desempeño*. [https://www.transparencia.gob.sv/system/documents/documents/000/194/166/original/INSTRUCTIVO\\_PARA\\_EVALUACION\\_DEL\\_DESEMPE%C3%91O.pdf?1500380369](https://www.transparencia.gob.sv/system/documents/documents/000/194/166/original/INSTRUCTIVO_PARA_EVALUACION_DEL_DESEMPE%C3%91O.pdf?1500380369)
- Jiménez, K. (2009). Propuesta estratégica y metodológica para la gestión en el trabajo colaborativo. *Educación*, 33(2), 95-107. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058007.pdf>
- Joma, S., Orellana, J., y Funes, J. (31 de enero de 2022). *Educación inicia año escolar 2022 semipresencial opcional por segundo año consecutivo*. *elsalvador.com*. <https://www.elsalvador.com/noticias/nacional/educacion-inicio-clases-semipresenciales-el-salvador-estudiantes/922532/2022/>
- Justo, J. y Llauce, K. (2021). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes de la I.E. 2081 Perú Suiza, Puente Piedra, Lima, 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/28136>
- Lawler, E., Hall, D. y Oldham, G. (1974). Organizational climate: Relationship to organizational structure, process and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11, 139-155. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0030507374900105?via%3Dihub>
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw Hill. <https://psycnet.apa.org/record/1962-05581-000>
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University. <https://catalogue.nla.gov.au/Record/2087225/Details>
- Lorenzzi, V. (09 de noviembre de 2021). ¿El regreso a clases impactará en la economía peruana? El Gobierno. <https://diarioelgobierno.pe/economia/volver-a-clases-impacto-en-la-reactivacion-economica/>
- Martínez, M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Trillas. [https://www.academia.edu/33357131/La\\_investigaci%C3%B3n\\_cualitativa\\_etnogr%C3%A1fica\\_martinez\\_pdf](https://www.academia.edu/33357131/La_investigaci%C3%B3n_cualitativa_etnogr%C3%A1fica_martinez_pdf)
- Martínez, L., Paredes, I. y Peralta, M. (2018). *Estrategia de retención de personal para la organización explora Valle Sagrado*. [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico]. [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2475/Luciana\\_Tesis\\_maestria\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2475/Luciana_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mathis, R., Jackson, J., Valentine, S. y Meglich, P. (2008). *Human resource management*. Cengage Learning. [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=-ihBCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=%22human+resource+management%22&ots=nldU0M3R2i&sig=3lyJBSz7tkuDHIVnsYPSpkQRgnM&redir\\_esc=y#v=onepage&q=%22human%20resource%20management%22&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=-ihBCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=%22human+resource+management%22&ots=nldU0M3R2i&sig=3lyJBSz7tkuDHIVnsYPSpkQRgnM&redir_esc=y#v=onepage&q=%22human%20resource%20management%22&f=false)

- Meyer, H. H. (1968). Achievement motivation and industrial climates. *Organizational climate*, 35-65.
- Ministerio de Educación [MINEDU] (2021a). Guía de disciplina positiva para el desarrollo de habilidades socioemocionales en la escuela y el trabajo con familias. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/7634/Guía%20de%20disciplina%20positiva%20para%20el%20desarrollo%20de%20habilidades%20socioemocionales%20en%20la%20escuela%20y%20trabajo%20con%20las%20familias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Educación [MINEDU] (2021b). Encuesta Nacional a Docentes de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular. <http://www.minedu.gob.pe/politicas/docencia/pdf/endo-2021-presentacion-general.pdf>
- Ministerio de Educación [MINEDU] (03 de abril de 2022a). Minedu publica orientaciones para retorno progresivo a la presencialidad en la educación técnico-productiva. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias/597309-minedu-publica-orientaciones-para-retorno-progresivo-a-la-presencialidad-en-la-educacion-tecnico-productiva>
- Ministerio de Educación [MINEDU] (2022b). Plan de cultura y clima organizacional UGEL 05 2022. [https://www.ugel05.gob.pe/sites/default/files/2022-02/2\\_11febrero2022\\_RD\\_0747\\_2022\\_PLAN\\_CLIMA.pdf](https://www.ugel05.gob.pe/sites/default/files/2022-02/2_11febrero2022_RD_0747_2022_PLAN_CLIMA.pdf)
- Ministerio de Educación [MINEDU] (2022c). *Servicios educativos* [Conjunto de datos]. Estadística de la calidad educativa [ESCALE]. <http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-ieee>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (s.f.). *Información institucional*. Gob.pe. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/institucional>
- Ministerio de Educación Nacional. (2003). *Manual de la evaluación de desempeño*. [https://www.minedu.gob.pe/1621/articles-81030\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.minedu.gob.pe/1621/articles-81030_archivo_pdf.pdf)
- Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Human Resource Management*. Pearson Educación. [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=UkWaAvHmBswC&oi=fnd&pg=PA2&dq=%22human+resource+management%22&ots=YxSpT5EIXZ&sig=BBDODAvSMfRfI6ZXsY-DJsy5uMk&redir\\_esc=y#v=onepage&q=%22human%20resource%20management%22&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=UkWaAvHmBswC&oi=fnd&pg=PA2&dq=%22human+resource+management%22&ots=YxSpT5EIXZ&sig=BBDODAvSMfRfI6ZXsY-DJsy5uMk&redir_esc=y#v=onepage&q=%22human%20resource%20management%22&f=false)
- Moos, R. e Insel, P. (1974). Psychological environments: Expanding the scope of human ecology. *American Psychologist*, 29(3), 179–188. <https://psycnet.apa.org/record/1974-25063-001>
- Mujica, M y Pérez, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad. *Revista de Educación*, (13)24, 290-304. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111485014.pdf>
- Newman, J. (1977). Development of a measure of perceived work environment (PWE). *Academy of Management Journal*, 20(4), 520-534. <https://www.jstor.org/stable/255354>

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2014). Temas críticos para formular nuevas políticas docentes en América Latina y el Caribe: el debate actual. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/3775/Temas%20cr%C3%ADticos%20para%20formular%20nuevas%20pol%C3%ADticas%20docentes%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina%20y%20el%20Caribe%20el%20debate%20actual.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Organización Internacional del Trabajo (2014). La cooperación en el lugar de trabajo: la base del éxito empresarial. SCORE. [https://www.cooperacionsuiza.pe/wp-content/uploads/2019/06/m\\_formacion\\_1.pdf](https://www.cooperacionsuiza.pe/wp-content/uploads/2019/06/m_formacion_1.pdf)
- Palma, S. (2004). Escala Clima Laboral CL – SPC Manual. [https://www.academia.edu/7596386/ESCALA\\_CLIMA\\_LABORAL\\_CL\\_SPC\\_Manual\\_1o\\_Edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n)
- Parada-Puentes, J. (2017). Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente. *Mundo Fesc*, 7(14), 42-56. <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/140/198>
- Polindara, V. (2020). Implementación de un programa de reconocimiento laboral a los colaboradores de importante compañía del sector manufactura de la ciudad de Palmira – Valle del Cauca. [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/33107/1/2020\\_reconocimiento\\_laboral.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/33107/1/2020_reconocimiento_laboral.pdf)
- Política La República (23 de enero de 2022). ¿Qué leyes aprobó el Congreso pese a las objeciones del presidente Pedro Castillo? La República. <https://larepublica.pe/politica/2022/01/23/que-leyes-aprobo-el-congreso-pese-a-las-objeciones-del-presidente-pedro-castillo-cuestion-de-confianza-referendum/>
- Ponce, M., y Pasco, M. (2015). Guía de investigación en Gestión. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Guía%20de%20Investigación%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gestión.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Prieto, P. (2013). Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. [Tesis de pregrado, Universidad de Medellín]. <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Pritchard, R. y Karasick, B. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior and human performance*, 9(1), 126-146. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0030507373900421>
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248-252. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>
- Redacción El Comercio (16 de agosto de 2021). El 60% de centros educativos en Perú se encuentra en proceso de digitalización, según estudio.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/tecnologia-el-60-de-centros-educativos-en-peru-se-encuentran-en-proceso-de-digitalizacion-segun-estudio-nndc-noticia/>

Redacción El Comercio (04 de enero de 2022). Regreso a clases 2022 en México: ¿Qué estados regresan a las aulas desde el 3 de enero según la SEP?. El Comercio. <https://elcomercio.pe/respuestas/regreso-a-clases-2022-en-mexico-que-estados-regresan-a-las-aulas-este-3-de-enero-segun-la-sep-tdex-revtli-noticia/?ref=ecr>

Redacción Gestión (13 de marzo de 2022). Regreso a clases: más de 4 millones de escolares de 18 regiones volverán a la presencialidad este lunes 14. Gestión. [https://gestion.pe/peru/regreso-a-clases-mas-de-4-millones-de-escolares-de-18-regiones-volveran-a-la-presencialidad-este-lunes-14-minedu-rmmn-noticia/#:~:text=El%20ministro%20de%20Educaci%C3%B3n%2C%20Rosendo,coronavirus%20\(COVID%2D19\).](https://gestion.pe/peru/regreso-a-clases-mas-de-4-millones-de-escolares-de-18-regiones-volveran-a-la-presencialidad-este-lunes-14-minedu-rmmn-noticia/#:~:text=El%20ministro%20de%20Educaci%C3%B3n%2C%20Rosendo,coronavirus%20(COVID%2D19).)

Resolución Directoral N°1814-2021-UGEL05. (16 de febrero de 2021). [https://www.ugel05.gob.pe/sites/default/files/2021-05/3\\_3marzo2021\\_RD\\_1814\\_2021\\_Plan\\_de\\_Bienestar.pdf](https://www.ugel05.gob.pe/sites/default/files/2021-05/3_3marzo2021_RD_1814_2021_Plan_de_Bienestar.pdf)

Resolución Directoral N°0747-2022-UGEL05. (8 de febrero de 2022). [https://www.ugel05.gob.pe/sites/default/files/2022-02/2\\_11febrero2022\\_RD\\_0747\\_2022\\_PLAN\\_CLIMA.pdf](https://www.ugel05.gob.pe/sites/default/files/2022-02/2_11febrero2022_RD_0747_2022_PLAN_CLIMA.pdf)

Resolución Ministerial N°215-2015-MINEDU. (1 de abril de 2015). [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/150843/215-2015-MINEDU\\_-\\_07-04-2015\\_02\\_10\\_13\\_-RM\\_N\\_215-2015-MINEDU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/150843/215-2015-MINEDU_-_07-04-2015_02_10_13_-RM_N_215-2015-MINEDU.pdf)

Resolución Ministerial N°186-2022-MINEDU (27 de abril de 2022). [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3046675/RM\\_N°\\_186-2022-MINEDU.pdf.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3046675/RM_N°_186-2022-MINEDU.pdf.pdf)

Rivas-Ruiz, R., Moreno-Palacios, J., y Talavera, J. (2013). Investigación clínica XVI. Diferencias de medianas con la U de Mann-Whitney. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 51(4), 414-419. <https://www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2013/im134k.pdf>

Rodríguez, L. (10 de diciembre de 2021). Los retos y oportunidades de la educación secundaria en América Latina y el Caribe durante y después de la pandemia. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/enfoques/retos-oportunidades-la-educacion-secundaria-america-latina-caribe-durante-despues-la>

Rodríguez D. y Romero E. (1999). Medición del clima organizacional en la dirección de relaciones de la universidad nacional abierta. [Tesis de postgrado, Universidad Católica Andrés Bello]. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAU0485.pdf>

Saunders, A. (2018). El impacto de la tecnología en el crecimiento y el empleo. *Open Mind*. <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2018/03/BBVA-OpenMind-Adam-Saunders-El-impacto-de-la-tecnologia-en-el-crecimiento-y-el-empleo.pdf>

Seminario, B. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral del sector educativo primario estatal del centro de Chiclayo. Caso tres colegios*. [Tesis de pregrado,

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]  
<https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/2121>

Sherman, S. (2012). The state of employee recognition in 2012. *Bersin and Associates*.  
<https://go.achievers.com/rs/iloverewards/images/analytstinsights-the-state-of-employee-recognition.pdf>

Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones*. EUB.  
<https://www.iberlibro.com/servlet/BookDetailsPL?bi=16234281887>

Steers, R. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Goodyear Publishing Company.  
<https://books.google.com.pe/books?id=recfiqglP5UC&dq=editions:ISBN0876206550&hl=es>

Tamayo, G. (2001). Diseños muestrales en la investigación. *Semestre Económico*, 4(7), 1-14. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5262273.pdf>

Torres, E. y Espino, A. (2020). Percepción del clima organizacional de los trabajadores docentes en el Perú: una revisión teórica. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión]. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/3972>

Torres, E. y Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno - 2014 - Perú. *Comunicación*, (6)2.  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682015000200001](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000200001)

Tracey, J. y Tews, M. (2004). An Empirical Investigation of the Relationships among Climate, Capabilities, and Unit Performance. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28(3), 298–312.  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1096348003256602>

Unidad de Gestión Educativa Local N° 03. (s.f.a). *Bienvenida*.  
<http://www.ugel03.gob.pe/bienvenida/>

Unidad de Gestión Educativa Local N° 03. (s.f.b). *Visión y Misión*.  
<http://www.ugel03.gob.pe/vision-y-mision/>

Unidad de Gestión Educativa Local N° 03. (s.f.c). *Jurisdicción*.  
<http://www.ugel03.gob.pe/jurisdiccion/>

Unidad de Gestión Educativa Local N° 03. (s.f.d). *Organigrama*.  
<http://www.ugel03.gob.pe/organigrama/>

Unidad de Gestión Educativa Local N° 03. (s.f.e). *Área de Recursos Humanos*.  
<http://www.ugel03.gob.pe/area-de-recursos-humanos/>

Vaillant, D. (2016). Trabajo colaborativo y nuevos escenarios para el desarrollo profesional docente. *Política Educativa*. <https://ie.ort.edu.uy/innovaportal/file/48902/1/trabajo-colaborativo-y-nuevos-escenarios-denise-vaillant.pdf>

- Valdés, H. (25 de mayo de 2000). Encuentro Iberoamericano sobre evaluación del desempeño docente. <https://www.scribd.com/doc/260549939/Encuentro-Iberoamericano-Sobre-Evaluacion-Del-Desempeno-Docente>
- Valerio, Y. (24 de enero de 2022). *¿Cómo va América Latina y el resto del mundo con el regreso a clases presenciales?* La República. <https://larepublica.pe/mundo/2022/01/24/como-va-america-latina-y-el-resto-del-mundo-con-el-regreso-a-clases-presenciales-peru-omicron-coronavirus/>
- Velasco, D. (2015). Alto rendimiento. Hecho realidad. Informe de responsabilidad empresarial. [https://www.accenture.com/acnmedia/PDF39/accenture-informe-spain\\_responsabilidad-empresarial-espana-2015.pdf](https://www.accenture.com/acnmedia/PDF39/accenture-informe-spain_responsabilidad-empresarial-espana-2015.pdf)
- Velásquez, S. (18 de marzo de 2022). El regreso a clases presenciales como detonante de conductas desreguladas en niñas y niños. Radio Programas del Perú [RPP]. <https://rpp.pe/columnistas/sebastianvelasquez/el-regreso-a-clases-presenciales-como-detonante-de-conductas-desreguladas-en-ninas-y-ninos-noticia-1393621>
- Villamizar, M. y Castañeda, D. (2014). *Relation between organizational climate and its dimensions and knowledge-sharing behavior among knowledge workers. International Journal of Psychological Research*, 7(2), 64-75. <http://www.scielo.org.co/pdf/ijpr/v7n2/v7n2a07.pdf>
- Viner, R., Bonell, C., Drake, L., Jourdan, D., Davies, N., Baltag, V., Jerrim, J., Proimos, J., y Darzi, A. (2020). *Reopening schools during the COVID-19 pandemic: governments must balance the uncertainty and risks of reopening schools against the clear harms associated with prolonged closure.* <https://adc.bmj.com/content/106/2/111>
- Wright, E. (1988). *Teacher perceptions of organizational climate and the ratings of Wyoming elementary school principals on selected leadership behaviors.* [Tesis de doctorado, Montana State University]. <https://scholarworks.montana.edu/xmlui/bitstream/handle/1/7040/31762101319703.pdf;sequence=1>

## **ANEXOS**

### **ANEXO A: Encuesta de clima organizacional**

#### **Consentimiento informado**

El propósito de este protocolo es informarle sobre el proyecto de investigación y solicitarle su consentimiento. De aceptar, el investigador se quedará con una copia firmada de este documento, mientras usted poseerá otra copia también firmada.

La presente investigación se titula “Análisis del clima organizacional en colegios públicos pertenecientes a la UGEL 03, durante el proceso de retorno a la presencialidad en el 2022, medido a través del cuestionario de Clima Laboral de Palma. Estudio de caso múltiple.”, y es elaborada por Valeria Bustamante Yong y Valeria Carril Montes de Oca, ambas estudiantes de 10mo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El propósito de la investigación es analizar el clima organizacional en colegios públicos pertenecientes a la UGEL 03, durante el proceso de retorno a la presencialidad en el 2022, a través del cuestionario de Clima Laboral de Palma.

Para ello, se le solicita participar en una encuesta que le tomará 15 minutos de su tiempo. Su participación en la investigación es completamente voluntaria y usted puede decidir interrumpirla en cualquier momento, sin que ello le genere ningún perjuicio. Si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente.

Su identidad será tratada de manera anónima, es decir, el investigador no divulgará su identidad a otros actores participantes de la investigación. Asimismo, su información será analizada de manera conjunta con la respuesta de sus compañeros y servirá para la elaboración de un trabajo de investigación. Además, esta será conservada por cinco años, contados desde la publicación de los resultados, en la computadora personal del investigador responsable, a la cual podrá también acceder su grupo de investigación. Asimismo, para consultas sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo [etica.investigacion@pucp.edu.pe](mailto:etica.investigacion@pucp.edu.pe).

Declaro que he sido informado e invitado a participar en la presente investigación para el proceso de titulación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La información registrada será utilizada para fines académicos y de manera estrictamente confidencial, lo cual significa que las respuestas no podrán ser conocidas por otras personas ni tampoco ser identificadas en la fase de publicación de resultados. En ese sentido, autorizo el uso de la información brindada para los fines mencionados.

## Información general

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

¿En qué distrito se encuentra su institución?: \_\_\_\_\_

Institución educativa: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Tiempo trabajando en la institución: \_\_\_\_\_

## Cuestionario

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tiene cinco opciones para responder de acuerdo con lo que describa mejor su ambiente laboral.

**Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa por fila, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas.**

**No hay respuestas buenas ni malas.**

1 = Totalmente en desacuerdo      3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo      5 = Totalmente de acuerdo

2 = En desacuerdo      4 = De acuerdo

**Tabla A1: Enunciados sobre la dimensión de realización personal**

	<b>REALIZACIÓN PERSONAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Existen oportunidades de progresar en la institución educativa					
2	El director(a) se interesa por el éxito de los docentes					
3	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos					
4	Se valora los altos niveles de desempeño					
5	Los coordinadores(as) de áreas expresan reconocimiento por los logros					
6	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo personal					
7	Los coordinadores(as) de área promueven la capacitación que se necesita					
8	La institución educativa promueve el desarrollo de los docentes					
9	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras					
10	Se reconocen los logros en el trabajo					

**Tabla A2: Enunciados sobre la dimensión de involucramiento laboral**

	<b>INVOLUCRAMIENTO LABORAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	Se siente comprometido con el éxito de la institución educativa					
12	Cada docente asegura sus niveles de logro en el trabajo					
13	Cada docente se considera factor clave para el éxito de la institución educativa					
14	Los docentes están comprometidos con la institución educativa					
15	En la institución educativa, se hacen mejorar las cosas cada día					
16	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal					
17	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante					
18	El servicio educativo de la institución es motivo de orgullo personal					
19	Hay clara definición de la visión, misión y valores de la institución educativa					
20	La institución educativa es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					

**Tabla A3: Enunciados sobre la dimensión de supervisión**

	<b>SUPERVISIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21	El coordinador(a) brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
22	En la institución educativa, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
23	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea					
24	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo					
25	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					
26	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					
27	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo					
28	Los objetivos del trabajo están claramente definidos					
29	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
30	Existe un trato justo en la institución educativa					

**Tabla A4: Enunciados sobre la dimensión de comunicación**

	<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
31	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
32	En mi área, la información fluye adecuadamente					
33	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa					
34	Existen suficientes canales de comunicación					
35	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					
36	En la institución educativa se afrontan y superan los obstáculos					
37	La institución educativa fomenta y promueve la comunicación interna					
38	El coordinador(a) de área escucha los planteamientos que se le hacen					
39	Existe colaboración entre los docentes de las diversas áreas					
40	Se conocen los avances en otras áreas de la institución educativa					

**Tabla A5: Enunciados sobre la dimensión de condiciones laborales**

	<b>CONDICIONES LABORALES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
41	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí					
42	Los objetivos de trabajo son retadores					
43	Los docentes tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad					
44	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado					
45	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede					
46	Existe una buena administración de los recursos					
47	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones educativas					
48	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución educativa					
49	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo					
50	La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros					

***Fin del cuestionario.***

Muchas gracias por brindarnos su tiempo para responder esta encuesta. Esta investigación es importante porque nos permitirá identificar oportunidades de mejora en el clima organizacional de su institución educativa y así generar un ambiente que permita mayor motivación, productividad y satisfacción.

Al finalizar, le pedimos que **guarde los documentos en el sobre en el que fueron entregados** y usted se quede con el **“Consentimiento Informado”** que le corresponda. Para asegurar la confidencialidad de sus respuestas, pedimos que pueda cerrar el sobre.



## ANEXO B: Fases de la metodología

Tabla B1: Fases de la metodología

FASES / PERIODO	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Planteamiento del problema										
Revisión de literatura, desarrollo de marco teórico y marco contextual										
Definición de la herramienta de recolección de datos										
Recolección de datos										
Análisis de los datos y presentación de hallazgos										
Planteamiento de propuestas de mejora										

## ANEXO C: Matriz de consistencia

Tabla C1: Matriz de consistencia

Análisis del clima organizacional en colegios públicos pertenecientes a la UGEL 03, durante el proceso de retorno a la presencialidad en el 2022, medido a través del cuestionario de Clima Laboral de Palma. Estudio de caso múltiple.								
Objetivos	Preguntas	Metodología	Instrumentos metodológicos	Herramienta	Muestra	Variable dependiente	Variables independientes	Enunciados
<b>Objetivo general:</b> Analizar el clima organizacional en colegios públicos pertenecientes a la UGEL 03, durante el proceso de retorno a la presencialidad en el 2022, a través del cuestionario de Clima Laboral de Palma.	<b>Pregunta general:</b> ¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional con menor puntaje promedio, en colegios públicos pertenecientes a la UGEL 03 durante el proceso de retorno a la presencialidad en el 2022?	Cuantitativa	Encuestas	Escala de Clima Laboral de Sonia Palma	<b>Población:</b> 512 colegios públicos pertenecientes a la UGEL 03  <b>Muestra cuantitativa:</b> 10 colegios (146 docentes mín.)	Clima organizacional	Realización personal	Existen oportunidades de progresar en la institución educativa
								El director(a) se interesa por el éxito de los docentes
								Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos
								Se valora los altos niveles de desempeño
								Los coordinadores(as) de áreas expresan reconocimiento por los logros
								Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo personal
								Los coordinadores(as) de área promueven la capacitación que se necesita

**Tabla C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos	Preguntas	Metodología	Instrumentos metodológicos	Herramienta	Muestra	Variable dependiente	Variables independientes	Enunciados
								La institución educativa promueve el desarrollo de los docentes
								Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras
								Se reconocen los logros en el trabajo
<b>Objetivo específico 1:</b> Examinar los diferentes enfoques teóricos sobre el clima organizacional, incluyendo los aplicados en el sector educativo.	<b>Pregunta específica 1:</b> ¿Cuáles son los enfoques teóricos sobre el clima organizacional, incluyendo los aplicados en el sector educativo?						Involucramiento laboral	Se siente comprometido con el éxito de la institución educativa
								Cada docente asegura sus niveles de logro en el trabajo
								Cada docente se considera factor clave para el éxito de la institución educativa
								Los docentes están comprometidos con la institución educativa
								En la institución educativa, se hacen mejorar las cosas cada día
								Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal

**Tabla C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos	Preguntas	Metodología	Instrumentos metodológicos	Herramienta	Muestra	Variable dependiente	Variables independientes	Enunciados
								<p>Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante</p> <p>El servicio educativo de la institución es motivo de orgullo personal</p> <p>Hay clara definición de la visión, misión y valores de la institución educativa</p> <p>La institución educativa es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral</p>
<p><b>Objetivo específico 2:</b> Caracterizar el proceso de retorno a la presencialidad en colegios públicos pertenecientes a la UGEL</p>	<p><b>Pregunta específica 2:</b> ¿Cómo se caracteriza el proceso de retorno a la presencialidad en</p>						<p>Supervisión</p>	<p>El coordinador(a) brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan</p> <p>En la institución educativa, se mejoran continuamente los métodos de trabajo</p> <p>La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea</p>

03.	colegios públicos de la UGEL 03?							Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo
-----	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

**Tabla C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos	Preguntas	Metodología	Instrumentos metodológicos	Herramienta	Muestra	Variable dependiente	Variables independientes	Enunciados
								Las responsabilidades del puesto están claramente definidas
								Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades
								Existen normas y procedimientos como guías de trabajo
								Los objetivos del trabajo están claramente definidos
								El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos
								Existe un trato justo en la institución educativa

**Tabla C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos	Preguntas	Metodología	Instrumentos metodológicos	Herramienta	Muestra	Variable dependiente	Variables independientes	Enunciados
<b>Objetivo específico 3:</b> Identificar las dimensiones del clima organizacional con menor puntaje promedio en colegios públicos pertenecientes a la UGEL 03, medidos a través de la escala de clima organizacional	<b>Pregunta específica 3:</b> ¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional con menor puntaje promedio, identificadas tras la medición del clima organizacional en colegios						Comunicación	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo
								En mi área, la información fluye adecuadamente
								En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa
								Existen suficientes canales de comunicación
								Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía
								En la institución educativa se afrontan y superan los obstáculos

al propuesta por Palma.	públicos de la UGEL 03, a través de la escala de clima organizacional propuesta por Palma?							La institución educativa fomenta y promueve la comunicación interna
								El coordinador(a) de área escucha los planteamientos que se le hacen
								Existe colaboración entre los docentes de las diversas áreas

**Tabla C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos	Preguntas	Metodología	Instrumentos metodológicos	Herramientas	Muestra	Variable dependiente	Variables independientes	Enunciados
								Se conocen los avances en otras áreas de la institución educativa
<b>Objetivo específico 4:</b> Plantear recomendaciones a partir de las dimensiones del clima organizacional con puntajes menores	<b>Pregunta específica 4:</b> ¿Qué oportunidades de mejora se pueden identificar en la gestión del clima organizacional?						Condiciones laborales	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí
								Los objetivos de trabajo son retadores
								Los docentes tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad
								El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado

promedio, de colegios públicos pertenecientes a la UGEL 03.	nal en colegios públicos de la UGEL 03?							Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede
								Existe una buena administración de los recursos
								La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones educativas

**Tabla C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos	Preguntas	Metodología	Instrumentos metodológicos	Herramienta	Muestra	Variable dependiente	Variables independientes	Enunciados
								Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución educativa
								Se dispone de tecnología que facilita el trabajo
								La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros

## **ANEXO D: Transcripción de entrevista con especialista**

**Valeria Carril:** El año pasado, llevamos a cabo la recolección de datos mediante encuestas a docentes de instituciones educativas públicas de la UGEL 3. Realizamos un análisis descriptivo para identificar las dimensiones del clima organizacional con menor valoración. Encontramos que las condiciones laborales y la realización personal eran críticas. Propusimos mejoras, como un programa de trabajo colaborativo con herramientas digitales y un enfoque en la participación y reconocimiento. Para la primera propuesta, dividimos el proceso en cuatro fases, abordando la falta de implementación efectiva del trabajo colaborativo y herramientas digitales en las instituciones educativas participantes. Las fases incluyen establecer lineamientos, identificar herramientas digitales, asignar responsabilidades y hacer un seguimiento de objetivos.

**Milován Alvarado:** En mi experiencia en la administración pública, específicamente en instituciones educativas, he notado una marcada falta de continuidad en los directivos en los últimos años. Estos son designados o ratificados con frecuencia, generando una falta de estabilidad en las políticas educativas. A diferencia del personal docente, que cuenta con un alto porcentaje de personal nombrado y estable en la institución, he enfrentado dificultades entre los docentes y el responsable del aula de innovación. Las relaciones humanas se han deteriorado, y la resistencia a colaborar es evidente, especialmente dado que la mayoría de ellos son personal nombrado.

Esta situación se repite en otro colegio, en Guadalupe, donde observo problemas similares entre coordinadores de área y docentes, a pesar de ser profesionales nombrados. La falta de saludos y colaboración es evidente, y mi capacidad para intervenir es limitada ya que mi encargo en Guadalupe es temporal. La constante rotación de los directivos crea un entorno donde apenas comienzo a adaptarme y direccionar mejoras cuando ya se anuncia un cambio inminente.

Considero que la clave para una mejora sustancial radica en la voluntad de escuchar a jóvenes y profesionales. La aplicación generalizada de estas perspectivas a nivel de UGEL y como política de Estado podría acelerar la mejora educativa. Sin embargo, me encuentro con obstáculos debido a leyes y normas cerradas que no favorecen la escucha y la implementación de sugerencias. Aunque estoy dispuesto a escuchar y orientar, reconozco que esta disposición se limita a unos pocos individuos, sin alcanzar un nivel más amplio en la UGEL o a nivel nacional como una política de Estado orientada a beneficiar y mejorar la calidad educativa.

**Valeria Carril:** Entendemos que si bien la propuesta, probablemente como usted dice, pueda de alguna manera encajar con la con la problemática que ustedes tienen, sí sea complicado el tema de la viabilidad y de la implementación, por lo mismo que usted dice que son personas que están de repente muy cerradas a procesos antiguos y no tienen tanta apertura para para la aplicación de procesos nuevos que les permitan mejorar las instituciones educativas y la educación en general. Para explicarte mi propuesta, primero planteo la formulación de objetivos SMART, definiendo metas a corto plazo (6 meses) con la participación activa de los docentes, no limitándose solo a la parte directiva. Dada la relevancia de las tecnologías en el contexto post pandemia, sugiero la implementación de plataformas digitales como Asana, Confluence y Google Workspace. Este último destaca por su uso generalizado y la posibilidad de contar con correos institucionales, facilitando la comunicación externa e interna. Reconociendo que algunos docentes pueden carecer de habilidades tecnológicas, propongo ofrecer cursos de capacitación en estas herramientas. Dada la limitación presupuestaria del sector público, sugiero que los líderes de áreas, subdirectores o coordinadores sean los primeros en recibir esta formación. Posteriormente, serían ellos quienes instruirían a los docentes, sirviendo como ejemplo e impulsando el uso efectivo de estas herramientas en toda la institución.

**Valeria Bustamante:** Siguiendo la línea de lo que mencioné, otro punto de mejora era la falta de claridad y participación de los profesores de la UGEL 3 en la definición de sus objetivos y acciones, así como la ausencia de reconocimiento por sus logros. Presenté una propuesta de mejora en cuatro fases. La primera consiste en establecer objetivos anuales a través de reuniones entre los líderes y sus equipos, donde se consensuan metas, expectativas y condiciones para evaluar el desempeño interno. Esta fase busca una calificación interna del profesor, complementaria a las evaluaciones externas. En la siguiente fase, propuse una reunión a mitad de año para revisar el progreso de los objetivos, fomentando el diálogo sobre logros, áreas de mejora y necesidades. Esto busca mejorar las relaciones jerárquicas y promover un ambiente de comunicación horizontal. La última fase implica una reunión al final del año para evaluar el desempeño, discutir logros y reconocer a los docentes destacados. Se sugiere utilizar "kudo cards" o tarjetas de reconocimiento que resalten características positivas de los profesores, publicándolas en paneles o boletines institucionales.

El objetivo es que los docentes se sientan valorados y motivados no solo por recompensas económicas, sino también intrínsecamente, al ver que sus esfuerzos y logros son reconocidos y celebrados.

**Milován Alvarado:** Muy interesante lo que plantean, porque si realmente logramos motivar e impulsar en los educadores la competitividad, estamos contribuyendo a la mejora. Lo que pasa es que no hay continuidad, y toma tiempo unificar criterios, a tal punto de que el personal administrativo no está apoyando a los directivos actuales. Esa es la dificultad en la administración pública, no hay compromiso de la gran mayoría, si bien es cierto, hay muy buenos profesionales o personal administrativo, son muy pocos; y, más bien, ellos terminan incomodándose o aburriéndose. Entonces hay dificultades en la política de Estado para organizarse e impulsar la educación, por el bien de nuestro país.

**Valeria Bustamante:** Comprendemos que la gestión pública, especialmente en el ámbito educativo, enfrenta diversos desafíos y puede ser más burocrática en comparación con empresas privadas que pueden contar con mayores recursos y colaboración. Sin embargo, creemos que es crucial centrarnos en este sector y promover investigaciones específicas para impulsar la mejora continua. En lugar de quedarnos estancados en los problemas, abogamos por identificarlos y colaborar con instituciones y personal motivado para generar cambios positivos. Las instituciones educativas son fundamentales para el crecimiento de los jóvenes, por lo que consideramos vital enfocarnos en este sector. A pesar de las complicaciones, abogamos por introducir cambios de manera progresiva para mejorar los procesos.

**Milován Alvarado:** Es un desafío considerable abordar este tema, y estoy aquí para ofrecer mi apoyo, ya que es la única manera de lograr mejoras y realizar evaluaciones. Sé que se enfrentarán a dificultades, pero con las contribuciones de especialistas, en este caso, ustedes jóvenes, que dedican su tiempo y voluntad para analizar la situación y ofrecer sugerencias, podemos avanzar. La falta de preparación de la mayoría de directivos para ser administradores es una gran dificultad. No hay suficiente apoyo en la parte administrativa, y muchos directivos, en lugar de centrarse en el liderazgo pedagógico, se ven atrapados en trámites burocráticos, descuidando así el impulso a la formación y liderazgo pedagógico. Lamentablemente, estas mejoras a menudo quedan relegadas a iniciativas aisladas en algunas instituciones educativas o en el ámbito de una UGEL. Creo que si todas las regiones escucharan a jóvenes como ustedes y les dieran la oportunidad de participar, podríamos lograr mejoras significativas. La mayoría de los directores tienen décadas de experiencia como educadores, pero carecen de experiencia como administradores.

### **Cierre de entrevista**