



Revista Educación  
ISSN: 0379-7082  
ISSN: 2215-2644  
revedu@gmail.com  
Universidad de Costa Rica  
Costa Rica

## Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial

**Blanco-López, Sandra; Cerdas-Montano, Virginia; García-Martínez, José Antonio**  
Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial  
Revista Educación, vol. 45, núm. 1, 2021  
Universidad de Costa Rica, Costa Rica  
**Disponible en:** <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44064134020>  
**DOI:** <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 3.0 Internacional.

# Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial

Organizational Environments in Costa Rican Public Schools: A Multifactor Analysis

Sandra Blanco-López

Ministerio de Educación Pública, Costa Rica

sandra.blanco.lopez@mep.go.cr

 <http://orcid.org/0000-0002-3046-9569>

DOI: <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>

Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44064134020>

Virginia Cerdas-Montano

Centro de Investigación y Docencia en Educación,

Universidad Nacional, Costa Rica

norma.cerdas.montano@una.cr

 <http://orcid.org/0000-0003-1705-4630>

José Antonio García-Martínez

Centro de Investigación y Docencia en Educación,

Universidad Nacional, Costa Rica

jose.garcia.martinez@una.cr

 <http://orcid.org/0000-0003-0709-0814>

Recepción: 29 Mayo 2020

Aprobación: 24 Septiembre 2020

## RESUMEN:

El clima organizacional constituye un elemento fundamental para el desarrollo eficiente de las organizaciones, en general y en el ámbito educativo en particular. Este estudio tiene el objetivo de analizar el clima organizacional, desde una perspectiva multifactorial en centros educativos públicos de la Dirección Regional de Educación de Heredia (Costa Rica). La investigación se llevó a cabo desde un enfoque cuantitativo, con un diseño *ex post facto* y transversal, y un alcance descriptivo. Se utilizó una muestra probabilística (n=657), compuesta por docentes de preescolar, primaria y secundaria. Se aplicó un cuestionario como instrumento de recogida de datos que contiene una escala validada y fiable para medir las variables objeto de estudio. Los hallazgos muestran, a nivel general, un adecuado clima organizacional desde la perspectiva del colectivo docente. En particular se destaca las buenas relaciones con las personas directoras, sin embargo, los datos indican puntuaciones inferiores en la relación entre pares. Se recomienda el fortalecimiento de estas relaciones interpersonales con miras a desarrollar el trabajo colaborativo, aspecto clave en el funcionamiento de los centros educativos.

**PALABRAS CLAVE:** Clima organizacional, Centros educativos, Educación, Gestión educativa.

## ABSTRACT:

A healthy organizational environment is an essential part of organizational development, particularly, educational settings. The objective of this study is to analyze the organizational environment of public schools in the Heredia Regional Educational Zone (Costa Rica) from a multifactorial perspective. This is a quantitative study with an *ex post facto* design using a descriptive and cross-cutting approach. The probabilistic sample (n=657) is composed of preschool, elementary and high school teachers. The data for the study was collected through a questionnaire using a validated and reliable scale to assess the study variables. The main results reveal an overall adequate organizational environment from a teacher perspective, characterized by good teacher-principal relationships. However, this was not the case with regards to peer-to-peer teacher relationships which attained lower scores. A key recommendation, based on the study results is to strengthen interpersonal relationships to foster collaborative interactions and teamwork, an essential aspect of any school.

**KEYWORDS:** Organizational Environment, Schools, Education, Educational Management.

## 1. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional constituye un eje dinamizador clave en la gestión de centros educativos y su análisis es necesario para comprender los factores intervinientes en el proceso. Esta investigación identifica la perspectiva del colectivo docente, desde diferentes factores: relaciones interpersonales, cohesión de grupo, calidad de vida laboral y motivación. Estos factores, son considerados esenciales para la promoción de un clima organizacional adecuado para el desarrollo efectivo de los centros educativos (Salazar, Peña, Ceja y Del Río, 2015), así como para el desempeño eficiente en las funciones organizacionales que orientan la gestión al mejoramiento continuo del ambiente de trabajo (Segredo, 2013).

El estudio del clima organizacional toma fuerza con los aportes sustentados en la teoría del Desarrollo Organizacional, impulsada por Bradford, y ampliada posteriormente por Lewin, quien contribuye a su enriquecimiento, haciendo referencia a los procesos de cambio en las organizaciones. Esta teoría surge a partir de diferentes teorías administrativas y del comportamiento, estudios de la motivación humana, investigaciones de las conductas grupales, transformaciones del ambiente organizacional, cambios tecnológicos, entre otros (Chiavenato, 2007). Asimismo, cabe destacar que la teoría del Desarrollo Organizacional es pionera en desarrollar el concepto de clima organizacional, que para Chiavenato (2007) “constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de la organización” (p. 321).

## 2. ANTECEDENTES

Diversos estudios se han realizado a nivel internacional, (Segredo y Castelló, 2019; Rivera, Segura, Ríos, Neri y Cortés, 2017) estos coinciden en la importancia del clima organizacional en instituciones educativas, el cual tiene estrecha relación con el desempeño laboral y la calidad de la oferta educativa que se brinda, partiendo desde diferentes dimensiones de análisis.

A través de estudios empíricos, se ha demostrado la correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en instituciones educativas (Zegarra, 2015), así como entre la comunicación interna y el clima organizacional (Charry, 2018). Igualmente, se destaca la importancia de las relaciones interpersonales, la cohesión de grupo, la calidad de vida laboral, la motivación y las políticas y reglamentos en el desarrollo del clima organizacional (Rivera et al., 2017).

Aunado a lo anterior, diferentes estudios (Sotelo y Romero, 2017; Quintana y Vargas, 2018; Garzón, Orozco y Ramírez, 2020) relacionan el clima organizacional y el liderazgo de la persona directora como promotora de ambientes saludables y comportamientos de los equipos docentes que se vinculan a logros efectivos de las metas y objetivos de las organizaciones desde un trabajo colaborativo. Mencionan múltiples factores intervinientes en el proceso que van desde el género, antigüedad, niveles de estudios, hasta las características personales, culturales que se asocian con el desempeño y satisfacción laboral.

Como se observa, son múltiples los estudios realizados en torno al tema en estudio. Estos demuestran la importancia de un adecuado clima organizacional como elemento necesario en procesos organizativos, de cambio, gestión e innovación (Segredo, García, López, León y Perdomo, 2015) y responsabilidad social (Caro y Ojeda, 2019).

Cabe destacar la escasa exploración del tema en el ámbito costarricense, centrado principalmente en estudios de casos de centros educativos.

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo general es analizar el clima organizacional, desde una perspectiva multifactorial, en los centros educativos públicos desde la percepción del colectivo docente de la Dirección Regional de Educación de Heredia (DREH). Específicamente se plantea:

1. Identificar las relaciones interpersonales entre el colectivo docente sobre compañerismo, colaboración y comunicación.

2. Determinar la cohesión de grupo con respecto al trabajo en equipo y productividad.
3. Identificar la calidad de vida laboral del colectivo docente, en relación con el bienestar, la salud física y las condiciones de trabajo.
4. Determinar la motivación existente entre el colectivo docente tomando en cuenta el sentido de pertenencia y la satisfacción de su lugar de trabajo.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 Clima organizacional

El clima organizacional constituye un elemento fundamental para el desarrollo eficiente de las organizaciones, tomando en cuenta que las mismas están compuestas de colectividades en ambientes dinámicos y cambiantes, los cuales se pueden ver afectadas por los diferentes comportamientos de sus miembros (García, 2009). Los comportamientos y vínculos relacionales de los miembros pueden variar de acuerdo con los ambientes que se generan en las organizaciones. Para Méndez (2006), el clima organizacional está constituido por los procesos de interacción social establecidos entre los miembros de una organización, los cuales son influenciados por sus actitudes, creencias, sistema de valores y su ambiente interno, constituyéndose en un factor clave para la gestión administrativa.

En este sentido, Chiavenato (2009) refiere que el clima organizacional es un conjunto de características ambientales generadas entre los miembros de una organización, las cuales tienen alta incidencia en su comportamiento y está estrechamente relacionado con el grado de motivación que estos poseen. Asimismo, está compuesto por diferentes factores ambientales que favorecen el comportamiento de sus colaboradores, partiendo del grado de motivación existente y de la satisfacción de necesidades personales, en el sentido que, a mayor motivación de los colaboradores, mejores condiciones del clima organizacional.

Por otra parte, el clima organizacional se ve influenciado por factores tanto internos como externos, así como a las estructuras del sistema organizacional, lo que incide tanto en el comportamiento de los colaboradores, como en el funcionamiento de la organización, que actúa de forma sistémica (Segredo, 2013). Por tanto, se hace necesario denotar la influencia que tiene la gestión para el desarrollo de un clima organizacional favorable, específicamente en centros educativos, en los cuales está basada esta investigación.

En este sentido, es preciso considerar que las instituciones educativas necesitan tener una adecuada gestión basada en estilos de liderazgo que promuevan el fortalecimiento de la oferta académica, tomando en cuenta que es una organización en la que actúan personas con intereses diversos y que dependen de una orientación hacia objetivos comunes, que se procura desde la gestión de las personas directivas y en la cual influye el estilo de liderazgo. El trabajo colaborativo de sus miembros es indispensable para alcanzar metas comunes (Garbanzo y Orozco, 2010).

Para ello es necesario potenciar un clima organizacional positivo, donde la gestión educativa juega un papel indispensable, ya que, como indican Garbanzo y Orozco (2010), las personas gestoras son las encargadas de promover ambientes de trabajo que dinamicen la participación, el debate y el cambio, permitiendo una eficaz operacionalización de los procesos educativos mediante un liderazgo participativo, orientado hacia la motivación de sus colaboradores.

Asimismo, es importante considerar que la sociedad actual presenta una serie de desafíos en la educación, por tanto, requiere de una gestión oportuna y capacitada para la eficiencia de sus resultados (García-Martínez, Cerdas-Montano y Torres-Vitoria, 2018), siendo la persona gestora uno de los principales ejes dinamizadores para llevar a cabo procesos adecuados con todo su equipo de trabajo.

Considerando la importancia del clima organizacional en los contextos educativos, es preciso determinar los factores que la constituyen, muchos autores destacan la motivación como uno de los más relevantes. No

obstante, para efectos de este estudio se consideran las variables establecidas por Salazar et al. (2015): las relaciones interpersonales dimensionadas en comunicación; compañerismo y colaboración; la cohesión de grupo desde el trabajo en equipo y la productividad; la calidad de vida laboral, tomando en cuenta el bienestar y salud física y las condiciones de trabajo y finalmente, la motivación desde el sentido de pertenencia y la satisfacción personal.

### **3.2 Relaciones interpersonales: comunicación, compañerismo y colaboración.**

Las relaciones interpersonales están basadas en la confianza existente entre los colaboradores de una organización, de modo que ésta pueda favorecer la participación grupal. Asimismo, se convierte en un proceso necesario para la satisfacción de necesidades, sin embargo, no ocurre en forma natural, sino en la búsqueda de relaciones adecuadas para lograrlo (Chiavenato, 2007).

La comunicación, como parte fundamental de las relaciones interpersonales, puede referirse, en el contexto educativo, como piedra angular del clima organizacional que afianza la cohesión y las relaciones entre los participantes (Ongallo, 2007). En este sentido, Pozner (2000) expone que la comunicación en los sistemas educativos permite el diseño de proyectos, genera compromisos y emanan nuevas alternativas en los procesos de enseñanza y aprendizaje, del mismo modo en que promueve compromisos con una visión compartida y futurista, lo que convierte a la comunicación en una habilidad y una competencia que, además de transmitir un mensaje, desarrolla un compromiso entre los actores.

En esta misma línea, el compañerismo es otro componente fundamental para la construcción de relaciones interpersonales exitosas, ya que es una habilidad social que se sustenta de la práctica de valores como respeto, colaboración y generosidad, lo cual permite direccionar el logro de objetivos institucionales, y al mismo tiempo fortalecer el trabajo en equipo (Range y Gratero, 2010).

La colaboración, por su parte, es un fenómeno social determinado por la organización informal de las situaciones humanas, basada en códigos sociales, culturales y convencionales (Chiavenato, 2007). Asimismo, es considerada como una habilidad y una competencia importante en el desempeño de las organizaciones, que además impera en procesos administrativos, donde se permite la integración de diferentes perspectivas, resolución de conflictos y aprendizaje en colaboración.

### **3.3 Cohesión de grupo: trabajo en equipo y productividad**

La cohesión de grupo se conceptualiza como un proceso dinámico en el que se muestra una tendencia del grupo a permanecer y mantenerse unido con el fin de lograr todos sus objetivos y satisfacer las necesidades grupales, dando valor a las tareas por desarrollar como al bienestar de este (Picazo, Zornoza y Peiró, 2009). Asimismo, corresponde a la atracción existente entre los miembros de una organización y al grado de motivación para permanecer en el grupo (Chiavenato, 2009). En este sentido, es preciso que la persona gestora de una organización supervise y evalúe constantemente el desempeño de los equipos de trabajo para detectar cuándo estos necesitan apoyo o realimentación, de modo que lleven a cabo diferentes acciones que permitan fortalecer el trabajo colaborativo y la responsabilidad colectiva (Alarcón y Freire, 2012).

### **3.4 Calidad de vida laboral: bienestar y salud física y condiciones de trabajo**

La calidad de vida laboral corresponde a la percepción de los colaboradores sobre las situaciones que causan satisfacción en la organización (Donawa, 2018); esto tiene relación directa con el bienestar y la salud física, así como con las condiciones de trabajo. Relacionando la visión del colaborador sobre su puesto de trabajo y la organización con respecto a la satisfacción laboral, se presentan dos aristas: la intrínseca, que refiere a las

tareas realizadas, la percepción de los demás y de sí mismo sobre estas tareas; así como la extrínseca, la cual es influenciada por otros elementos como la remuneración que reciba por su trabajo, incentivos entre otros (Abrajan, Contreras y Montoya, 2009).

Entre tanto, el bienestar y salud física corresponden a la percepción favorable del apoyo y de la promoción de la satisfacción personal, a partir de como sea valorado en esta; el cual repercute directamente en el equilibrio socioemocional y afectivo como parte de su bienestar físico y mental, teniendo un gran impacto en la ejecución de sus funciones y, por ende, en el cumplimiento de objetivos institucionales (Durán, 2010).

Asimismo, las condiciones de trabajo contemplan todas aquellas condiciones físicas, organizacionales y generadas por la gestión que influyen directamente en el desarrollo de las funciones a partir de los insumos determinados (Martínez, Oviedo y Luna, 2013; Chiang y Krausse, 2009).

### 3.5 Motivación: sentido de pertenencia y satisfacción personal

La motivación se refiere a una condición humana desde una perspectiva psicológica, la cual influye directamente en el compromiso de una persona y mediante el cual activa, orienta y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de tareas de modo que cumplan con objetivos esperados (López, 2005). El ser humano naturalmente tiene la tendencia de perseguir sus metas hasta alcanzarlas, por lo que diferentes factores externos (proporcionados por la organización) inciden directamente en la motivación a partir la satisfacción laboral del individuo lo que conlleva a una relación directa con el logro de objetivos institucionales (Segredo y Castelló, 2019).

En cuanto al sentido de pertenencia, este se vincula cuando las personas encuentran que su quehacer en la organización es valorado y, por tanto, su aporte en esta tiene sentido, lo que crea una identificación con la institución (Carretero, Liesa, Mayoral y Mollà, 2008).

## 4. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

La metodología de la investigación se lleva a cabo desde un enfoque empírico-analítico y un diseño *ex post facto*, ya que no hubo manipulación de las variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Desde este enfoque cuantitativo, la recolección de datos se realizó de manera transeccional y el alcance del estudio tiene carácter descriptivo (Hernández et al., 2010).

### 4.1 Población y muestra

La población (N=4953) queda compuesta por el colectivo docente de preescolar, primaria y secundaria de centros educativos públicos pertenecientes a la DREH (Costa Rica).

Se seleccionó una muestra de manera probabilística por estratos (Hernández et al, 2010), considerando cada uno de los siete circuitos de la DREH como un estrato, lo que permite la representatividad de la población definida y la generalización de los datos (Hernández et al., 2010). Para la selección del tamaño de la muestra se ha utilizado la fórmula de cálculo para poblaciones finitas (Arnal, Rincón y Latorre, 1992). Teniendo en cuenta el tamaño de la población (N=4953), un error de muestreo de 5%, un nivel de confianza de 95% y una distribución de respuesta del 50%. La muestra (n=657) está compuesta por 106 hombres (16.1%) y 551 mujeres (83.9%). El rango de edad oscila entre 21 y 64 años (M= 42.5, DS= 9.00). Con respecto a la distribución por grado académico de los participantes, 70 (10.7%) poseen bachillerato, 431 (65.6%) licenciatura, 150 (22.8%) maestría y solamente 6 (0.9%) el grado de doctorado. En cuanto a las áreas de trabajo, 90 (13.7%) son de preescolar, 414 (63.0%) de primaria y 153 (23.3%) de secundaria. Sobre el tipo de nombramiento de la muestra, 433 (65.9%) están en propiedad y 224 (34.1%) en interinazgo.

## 4.2 Técnica e instrumento de recolección de datos

La técnica de recolección utilizada es la encuesta (Bisquerra, 2014), a través de un cuestionario elaborado y validado por Salazar et al. (2015), para caracterizar el clima organizacional en centros educativos. El cuestionario está conformado por 56 ítems, dividido en dos partes. La primera con 10 preguntas cerradas sobre datos generales, académicos y laborales, y la segunda parte conformada por 45 ítems en una escala tipo Likert de cinco puntos (1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Indeciso, 4=De acuerdo y 5= Totalmente de acuerdo) que mide el clima organizacional desde una perspectiva multifactorial: relaciones interpersonales, cohesión de grupo, calidad de vida laboral y motivación (Salazar et al., 2015).

El instrumento aplicado fue adaptado por el equipo investigador desde una doble vertiente: por un lado, al ámbito educativo y por otro, al contexto costarricense. El cuestionario fue validado a nivel de criterio por cinco personas expertas en el campo de la gestión educativa y metodología de la investigación educativa.

Como parte de la validación, se llevó a cabo la prueba de Correlación de Pearson entre cada factor y la escala total que, como se observa en la Tabla 1, es significativa en todos los casos.

TABLA 1  
Matriz de correlaciones y estadísticos de la escala clima organizacional y factores

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	M	DS
Clima Organizacional (1)	1	,806**	,615**	,613**	,653**	3.91	1.14
Relaciones Interpersonales (2)	,806**	1	,478**	,566**	,623**	3.97	0.93
Cohesión grupo (3)	,615**	,478**	1	,702**	,694**	4.12	1.20
Calidad vida laboral (4)	,613**	,566**	,702**	1	,618**	3.48	1.29
Motivación (5)	,653**	,623**	,694**	,618**	1	4.08	1.16

Fuente: Elaboración propia

Nota: \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Igualmente, el cuestionario se sometió a una prueba piloto con 25 personas con características similares a la muestra final, de la cual no se desprendieron cambios en el instrumento final. Con respecto a la fiabilidad de la escala de Clima Organizacional, se realizó la prueba de consistencia interna Alfa Cronbach, con la que se obtuvo una alta puntuación (0,87), por lo que se considera con alta confiabilidad según la teoría (Cronbach, 1951).

## 5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

El factor *relaciones interpersonales* (Tabla 1) obtiene un valor  $M=3.97$  ( $DS=0.93$ ), se observa, por un lado (Tabla 2), el subcomponente *compañerismo y colaboración* ( $M=4.30$ ,  $DS=0.84$ ) y *comunicación* ( $M=3.65$ ,  $DS= 1.03$ ), donde el ítem con mejor valoración en la media es el 16 *Considero que tengo buena relación de trabajo con mi director/a*, donde se obtuvo una media de 4.62 ( $DS= 0.67$ ). Asimismo, el ítem 13 *Recibo el apoyo necesario de mi director/a cuando lo requiero* obtuvo una media de 4.50 ( $DS= 0.82$ ). Los ítems que obtuvieron la media más baja en este componente fueron el 14, *En la institución donde laboro las relaciones entre compañeros(as) se dan de manera cordial y respetuosa* y el 12, *Cuento con el apoyo de mis compañeros y compañeras para emprender nuevos proyectos académicos en mi centro educativo*, con la media global de 4.01 ( $DS=0.97$ ) y 3.97 (0.98) respectivamente.

Por otro lado, el subcomponente de comunicación (Tabla 2), en el cual los ítems con mayor valoración en la media son el 18 ( $M=4.58$ ;  $DS=0.71$ ), y el 20 ( $M=4.53$ ;  $DS=0.81$ ), donde el primero considera tener buena

comunicación con el director/a; y el segundo señala que reciben información con regularidad, lo que permite conocer los acontecimientos relevantes del centro educativo. Con respecto a los ítems con menor valoración en la media, destaca el 23 el cual obtiene un 2.47 (DS=1.33). En este ítem se muestra que un alto número de docentes consideran que la información se concentra solamente en algunos(as) integrantes de la institución. Otro ítem importante de señalar es el 22, que obtiene una media global del 2,65 (DS=1.34) el cual se da valor a que la información relevante del centro educativo se comunica lentamente. De igual manera, el ítem 24 (M=2.87; DS=1.28) señala que el colectivo docente considera que existen problemas de comunicación entre el personal.

TABLA 2  
Frecuencias relativas y estadísticos del factor relaciones interpersonales

<b>Compañerismo y colaboración</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>
12. Cuento con el apoyo de mis compañeros(as) para emprender nuevos proyectos académicos en mi centro educativo.	2.6	6.0	16.1	42.7	32.6	3.97	.98
13. Recibo el apoyo necesario de mi director/a cuando lo requiero.	1.4	2.2	6.2	25.8	64.4	4.50	.82
14. En la institución donde laboro las relaciones entre los compañeros(as) se dan de manera cordial y respetuosa.	1.7	7.2	15.0	41.0	35.1	4.01	.97
15. Tengo excelentes relaciones con los compañeros/as.	.60	1.4	8.2	39.4	50.4	4.38	.74
16. Considero que tengo buena relación de trabajo con mi director/a.	.6	.9	4.7	23.0	70.8	4.62	.67
<b>Comunicación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>
17. Existe buena comunicación entre el personal docente dentro de la institución.	1.5	6.2	18.0	45.8	28.5	3.94	.92
18. Considero que tengo buena comunicación con mi director/a.	.90	1.2	4.9	25.5	67.5	4.58	.71
19. De manera general, percibo que la comunicación entre los integrantes de mi centro educativo es efectiva (independientemente si es interino o propietario).	1.5	5.8	14.7	45.5	32.5	4.02	.91
20. Recibo información con regularidad (impresa y/o electrónica) que me permite conocer los acontecimientos relevantes del centro educativo.	1.2	2.6	5.2	23.7	67.3	4.53	.81
21. Siempre puedo comunicar lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con el resto de mis compañeros/as.	2.6	4.3	12.8	36.2	44.1	4.15	.97
22. La información relevante del centro educativo se comunica lentamente.	26.0	26.0	15.2	22.7	10.1	2.65	1.34
23. Percibo que la información se concentra solamente en algunos(as) integrantes de mi institución.	31.3	27.2	13	19.9	8.6	2.47	1.33
24. Considero que en mi institución existen problemas de comunicación entre el personal.	17.7	25.3	20.4	25.7	10.9	2.87	1.28

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 3 muestra los datos referentes a los ítems del 25 al 33 del instrumento, correspondientes al factor de *cohesión de grupo* (M=4.12; DS=1.20), el cual describen los componentes de *trabajo en equipo* (M=3.84; DS=1.05) y *productividad* (M=4.40; DS=1.35.), donde se muestran las frecuencias absolutas, la media y la desviación típica de cada uno de los ítems y en los cuales se puede observar que en general los resultados son muy positivos, en especial en la *productividad*.

Con respecto al *trabajo en equipo*, el ítem con mayor valoración en la media es el 30 *Me siento cómodo trabajando en equipo en mi institución* (M=4.21; DS=0.94), otros ítems que se destacan son el 28, *En este centro educativo se propicia el trabajo en equipo* (M=4.13; DS=0.96) y el 25, *La integración entre los compañeros(as) para el trabajo académico es positiva* (M=4.09; DS=0.85). En contraste a estos, el ítem 26, *En este centro educativo los resultados son el fruto del trabajo de pocos integrantes*, se obtiene la menor media (M=2.69; DS=1.44) dado que las respuestas se distribuyen en todas las opciones de la escala. Por otro lado, el ítem 29 obtiene la segunda media más baja, *En las reuniones de personal en mi centro educativo siento la confianza de expresar desacuerdos abiertamente* (M=3.97; DS=1.11).

En cuanto al componente *productividad*, se obtienen valoraciones altas, siendo el ítem 33 el de mayor media, con una puntuación de 4.64 (DS=2.01), lo que otorga gran valor al compromiso de las y los docentes

para alcanzar sus objetivos laborales. Asimismo, el ítem 32, obtiene una media de 4.45 (DS=1.13), donde indican que el trabajo los hace sentir útiles y productivos. Seguido del ítem 31, el cual es el que obtiene la valoración en la media más baja (M=4.12; DS=0.93), donde se atañe que el trabajo en la institución está bien organizado.

TABLA 3  
Frecuencias relativas y estadísticos del factor cohesión de grupo

<b>Trabajo en equipo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>
25. La integración entre los compañeros(as) para el trabajo académico es positiva.	1.4	2.8	15.4	46.2	34.2	4.09	.85
26. En este centro educativo los resultados son el fruto del trabajo de pocos integrantes.	24.3	29.9	12.5	20.5	12.8	2.69	1.44
27. El liderazgo que prevalece en la institución contribuye al trabajo en equipo.	2.3	7.3	15.6	37.8	37.0	4.00	1.01
28. En este centro educativo se propicia el trabajo en equipo.	2.2	5.3	12	38.9	41.6	4.13	.96
29. En las reuniones de personal en mi centro educativo siento la confianza de expresar desacuerdos abiertamente.	4.3	7.4	15.6	32.5	40.2	3.97	1.11
30. Me siento cómodo trabajando en equipo en mi institución.	1.8	4.5	11.5	35.1	47.1	4.21	.94
<b>Productividad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>
31. El trabajo en mi institución está bien organizado.	2.1	4.0	13.2	40.8	39.9	4.12	.93
32. El trabajo me hace sentir útil y altamente productivo/a.	1.2	1.8	6.4	34.5	56.1	4.45	1.13
33. Me siento comprometido/a a alcanzar mis objetivos laborales.	1.6	1.2	2.8	27.4	67.0	4.64	2.0

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4, se aprecian las frecuencias, medias y desviación típica según las respuestas a los ítems del 34 al 44, que corresponden al factor de *calidad de vida* (M=3.48; DS=1.29., que queda compuesto por los subcomponentes de *bienestar y salud física* (M=3.11; DS=1.41), y *condiciones de trabajo* (M=3.86; DS=1.17).

En cuanto a las *condiciones de trabajo*, cabe destacar con una puntuación mayor el ítem 39 con una media del 4.27 (DS=0.91), el cual hace mención que su lugar de trabajo es considerado agradable. Seguidamente el ítem 41, que se refiere a la iluminación necesaria dentro el aula sobresale en segundo lugar con una media de 4.04 (DS=1.19).

Se puede observar también en la Tabla 4 con menores puntuaciones el ítem 42, que menciona el tema la adecuada ventilación en el aula, que presenta una media de 3.61 (DS=1.37). Por otro lado, el ítem 44, que se refiere a si las aulas tienen el equipo necesario para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje, posee una media de 3.59 (DS=43), siendo esta la segunda con menor puntaje.

TABLA 4  
Frecuencias relativas y estadísticos del factor calidad de vida laboral

<b>Bienestar y salud física</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>
34. Con frecuencia me siento estresado(a) por las actividades que realizo.	13.1	19.5	14.4	30.5	22.5	3.30	1.34
35. Las actividades que desempeño afectan la estabilidad con mi familia.	26.3	27.8	9.9	21.8	14.2	2.70	1.42
36. Realizo actividad física fuera de mi horario laboral.	19.9	12.2	10.3	29.6	28.0	3.34	1.49
<b>Condiciones de trabajo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>
37. Cuento con los materiales y equipo necesarios para llevar a cabo mi trabajo.	7.0	10.9	16.1	31.5	34.5	3.75	1.23
38. He recibido apoyo administrativo (recursos, materiales, entre otros) para la realización de las actividades que lo han requerido.	3.8	7.3	12.1	34.5	42.3	4.04	1.08
39. Considero que mi lugar de trabajo es agradable.	2.0	3.4	9.9	35.1	49.6	4.27	.91
40. El espacio donde realizo mis actividades me permite concentrarme.	5.3	9.0	16.5	33.3	35.9	3.85	1.16
41. Mi aula tiene la iluminación necesaria.	6.1	7.8	9.8	28.7	47.6	4.04	1.19
42. La ventilación de mi aula es la adecuada.	10.9	14.5	12.2	27.2	35.2	3.61	1.37
43. El mobiliario con el que dispongo para trabajar es cómodo.	6.3	12.4	14	32.6	34.7	3.77	1.22
44. Las aulas están equipadas con lo necesario para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje.	6.7	16.2	17.3	30.5	29.3	3.59	1.25

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 5 se observa los resultados obtenidos con respecto al factor *motivación* ( $M=4.08$ ;  $DS=1.16$ ), los cuales están comprendidos entre los ítems 45 al 56 del cuestionario. En ella se puede visualizar los aspectos relacionados con el *sentido de pertenencia* ( $M=4.38$ ;  $DS=0.99$ ) y a la *satisfacción personal* ( $M=3.79$ ;  $DS=1.34$ ), los cuales se vinculan al clima organizacional en sus centros educativos.

Con respecto al sentido de pertenencia, el ítem mejor valorado es el 45 ( $M=4.56$ ;  $DS=0.74$ ), que se refiere al orgullo que sienten las y los docentes de pertenecer al centro educativo. Otro ítem importante de destacar es el 48 con una media de 4.53 ( $DS=0.81$ ), el cual manifiesta la alta preocupación en el prestigio de la institución a la cual pertenecen. Con relación a los ítems con menor valoración, en la media se encuentran el 46 ( $M=4.30$ ;  $DS=0.95$ ) y el 50 ( $M=4.25$ ;  $DS=2.1$ ), donde el primero considera la identidad que sienten sus colegas con la institución y el segundo expresa que el equipo de trabajo hace que la institución sea un buen lugar para laborar como docente.

En referencia a la *satisfacción personal*, se destaca el ítem 53, con la valoración más alta, el cual obtuvo una media 4.59 ( $DS=0.70$ ). Este ítem evalúa el gusto que siente el o la docente acerca del trabajo que realiza en el centro educativo, lo que promueve una alta motivación en ellos. Asimismo, el ítem 52, *En este trabajo me siento realizado/a profesionalmente*, posee una alta valoración en la media con un 4.55 ( $DS=2.16$ ).

Contrastando a lo anterior, el ítem 55 es el que obtiene menor puntuación media ( $M=2.77$ ,  $DS=1.40$ ), haciendo alusión a la percepción de las y los docentes con respecto a si su salario es adecuado o no en función de sus responsabilidades. Por otro lado, el ítem 54 obtiene una media de 3.06 ( $DS=1.33$ ), el cual menciona que los entrevistados cambiarían de equipo de trabajo si se les presentara la oportunidad. Estos resultados reflejan que hay un nivel de desmotivación con respecto al salario recibido y con los equipos de trabajo.

**TABLA 5**  
Frecuencias relativas y estadísticos del factor motivación

<b>Sentido de pertenencia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>
45. Me siento orgulloso(a) de pertenecer a este centro educativo.	.8	1.7	5.3	25.3	66.9	4.56	.74
46. Considero que mis colegas tienen identidad con la institución.	1.8	5.1	17.2	39.8	36.1	4.03	.95
47. Me siento participe de los éxitos de mi institución.	.5	2.3	9.6	37.7	49.9	4.34	.78
48. Me preocupa el prestigio de mi institución.	1.8	2.0	3.2	26.8	66.2	4.53	.81
49. Estoy de acuerdo con los valores y la filosofía en general que promueve este centro educativo.	.8	1.6	6.0	32.3	59.3	4.48	.75
50. El equipo de trabajo hace que la institución sea un buen lugar para laborar como docente.	2.3	2.9	14.1	36.5	44.2	4.25	2.1
51. Con frecuencia dedico horas extras de trabajo a las actividades que lo requieren.	1.2	2.9	6.1	29.6	60.2	4.45	.83
<b>Satisfacción personal</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>
52. En este trabajo me siento realizado/a profesionalmente.	.8	2.2	6.5	30.3	60.2	4.55	2.16
53. Me gusta el trabajo que realizo en mi centro educativo.	.9	1.4	3.1	26.6	68.0	4.59	.70
54. Si se me presentara la oportunidad de cambiar de equipo de trabajo para desarrollar las mismas actividades que realizo actualmente, lo aceptaría de inmediato.	17.1	18.7	24.7	20.3	19.2	3.06	1.33
55. El salario que percibo lo considero adecuado en función de mis responsabilidades.	25.5	22.3	15.8	22.5	13.9	2.77	1.40
56. Estoy satisfecho con la estabilidad laboral que me proporciona este trabajo.	5.5	7.5	10.7	34.1	42.2	4.00	1.15

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

## 6. DISCUSIÓN

De acuerdo con los datos obtenidos, cabe destacar que el clima organizacional de los centros educativos desde la perspectiva docente es adecuado, ya que se obtiene una mediana de 3.91, aspecto que puede incidir en otros aspectos relacionados, como el desempeño laboral y la oferta educativa (Segredo y Castelló, 2019; Rivera, et al., 2017). Entre los factores que obtienen puntuaciones más altas, se encuentran la cohesión de grupo ( $M=4.12$ ), motivación ( $M=4.08$ ), seguidamente del factor relaciones interpersonales ( $M=3.97$ ) y, por último, calidad de vida ( $M=3.48$ ).

Respecto a las *relaciones interpersonales*, es preciso mencionar que son necesarias para la satisfacción de necesidades como un patrón cultural (Chiavenato, 2007), las cuales están basadas en la confianza entre las personas, siendo necesario incentivar la participación grupal al generar el sentido de responsabilidad entre todos los miembros (Chiavenato, 2009). Del mismo modo, aspectos como la comunicación, el compañerismo y la colaboración, juegan papeles importantes en el desarrollo de las organizaciones educativas para el cumplimiento de objetivos (Zegarra, 2015). Estos factores constituyen un elemento muy importante a la hora de analizar el centro educativo, ya que la gestión está sumida en diferentes contextos que lo convierten en un proceso complejo y dinámico (García-Martínez et al., 2018), por lo que las labores en las organizaciones educativas requieren un alto compromiso colaborativo de todos los miembros para el cumplimiento de las metas comunes (Méndez, 2006).

Como parte de este factor, cabe destacar las altas puntuaciones obtenidas con respecto al componente *compañerismo y colaboración* ( $M=4.30$ ). En este, se muestra cómo el colectivo docente cuenta con el apoyo de la persona directora para emprender nuevos proyectos académicos, coincidiendo con lo planteado por Chiavenato (2009), en el sentido de que la colaboración permite establecer metas, definiendo los valores más importantes de la institución, con el propósito de aumentar las habilidades de las personas. Por tanto, la persona gestora se ve en la necesidad de conocer las motivaciones del personal a cargo para alcanzar la colaboración entre estos. Cabe destacar que la mayoría del cuerpo docente se siente acompañado para el trabajo académico que plantea el centro educativo, siendo la figura de la dirección la que predomina para generar esta impresión. Sin embargo, esta valoración disminuye en el ítem 12 ( $M=3.97$ ), relacionado con el apoyo que recibe el colectivo docente por sus pares, donde algunos opinan no percibirlo, lo que antepone una tarea pendiente de las personas directoras para establecer alternativas que permita el desarrollo de capacidades para el trabajo colaborativo. En este sentido es importante destacar que las buenas relaciones en el centro educativo giran en torno a la producción académica y a la calidad de la oferta educativa que brinden (Charry, 2018). El centro educativo como organización sostiene una oferta de calidad, en el tanto el cuerpo docente y administrativo respondan a las demandas y necesidades del contexto y para ello se requiere gestionar procesos innovadores para mantener una oferta curricular pertinente, lo que implica trabajo colaborativo (Garbanzo y Orozco, 2010).

Cabe destacar que la mayoría del colectivo docente (ítem 16,  $M=4.62$ ) dice tener relaciones cordiales y de respeto con sus compañeros/as, lo que es consistente con el porcentaje de la población que no se siente apoyada para emprender nuevas propuestas académicas. Es necesario que la persona gestora busque las causas que provoquen esta sensación, de modo que pueda resolver posibles conflictos que generen la poca satisfacción en el personal, identificando soluciones integradoras capaces de unificar sus objetivos (Range y Gratero, 2010).

En cuanto a la *comunicación* se observa una puntuación media moderada ( $M=3.65$ ). Al respecto, se considera que esta requiere formas de expresión, tanto verbal como no verbal, dentro de los contextos sociales

(Naranjo, 2008). En este sentido, la mayoría indica que están de acuerdo o totalmente de acuerdo en la percepción de una buena comunicación con la persona directora (ítem 18,  $M=4.58$ ). Igualmente, del ítem 20 ( $M=4.23$ ), se deduce que se mantienen informados sobre los acontecimientos relevantes del centro educativo a través de información impresa o electrónica. Estos aspectos, muestran elementos clave para el desarrollo efectivo del centro educativo, ya que una organización con sistemas de información actualizados y válidos puede responder de manera oportuna ante las demandas del contexto (Segredo y Castelló, 2019).

Sin embargo, hay docentes que consideran que la información relevante del centro educativo se comunica lentamente (ítem 22,  $M=2.65$ ), además, que la información se centra solamente en algunos integrantes de la institución (ítem 23;  $M=1.33$ ). Estos datos presentan aspectos importantes de analizar, ya que a pesar de que los miembros del centro educativo se mantienen informados, la información es lenta y sectorizada, lo que expone problemas de comunicación entre el personal docente y los medios que se utilizan para mantenerlos informados, pues ésta no se desarrolla de manera efectiva. Al respecto, es de gran importancia para la persona gestora, la toma de decisiones que controlen y encaucen en forma positiva esta situación, apoyando que la comunicación está basada en dirigir un mensaje y que se reciba a través de los canales existentes, donde el mismo debe ser claro, fluido y fácil de entender por sus receptores (Naranjo, 2008). Es importante destacar que la comunicación es uno de los ejes que transversaliza todas las labores que se dinamizan en los centros educativos (Rivera et al., 2017), y que juega un papel relevante para el logro de los objetivos, por tanto, este es uno de los factores críticos que enfrenta la persona directora en su rol de gestora en las instituciones educativas (Ongallo, 2007). De igual manera permite el diseño de proyectos, generar compromisos y de donde surgen nuevas alternativas en los procesos de enseñanza y aprendizaje (Pozner, 2000).

En el caso de las premisas que indican que pueden comunicar lo que piensan (ítem 21,  $M=4.15$ ) y la percepción de que la comunicación entre los integrantes del centro educativo es efectiva (ítem 19), se obtienen valoraciones positivas, sin embargo, hay que prestar atención a la minoría que otorga puntuaciones bajas, ya que los colaboradores del centro educativo no son seres aislados ni autosuficientes, ya que dependen de la comunicación efectiva para el cumplimiento de los objetivos institucionales (Chiavenato, 2009).

En relación a la comunicación en sus diferentes componentes, hay una clara situación que representa un potencial problema en los centros educativos investigados, la comunicación entre el personal docente, lo cual representa un foco de análisis crítico, ya que el trabajo colaborativo que es sustantivo en los contextos educativos se ve afectado directamente cuando sus miembros consideran que no existen los mejores canales de comunicación para generar relaciones interpersonales con miras a un trabajo en equipo. Este aspecto puede derivar en un detrimento del clima organizacional (Rivera et al, 2017).

Haciendo referencia al factor *cohesión de grupo*, se obtienen resultados positivos ( $M=4.12$ ). Dentro del componente, *trabajo en equipo se observan puntuaciones moderadas* ( $M=3.84$ ). Concretamente, el colectivo docente expresa en su mayoría, estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la integración entre los compañeros/as en relación con su trabajo (ítem 25,  $M=4.09$ ). Por consiguiente, importa destacar que la cohesión de grupo está relacionada con el grado y la motivación en que las y los compañeros de trabajo se sientan unidos (Picazo et al., 2009). Específicamente, en el ítem 29 ( $M=3.97$ ), indican que se sienten con la confianza para participar y expresar abiertamente sus desacuerdos en las reuniones que desarrolla en centro educativo. Además, se observa una puntuación media de 2.69 (ítem 26), al indicar que los resultados o metas que el centro educativo alcanza son producto del trabajo de unos pocos. Esto reafirma la problemática por atender en la comunicación y relaciones interpersonales que repercuten de manera directa en la conformación del trabajo en equipo (Sotelo y Romero, 2017).

Otro de los aspectos a destacar en el *trabajo en equipo* es el liderazgo, que se deduce del ítem 27 ( $M=4.00$ ), donde confirman que el liderazgo en el centro educativo contribuye al trabajo en equipo, lo que coincide con los hallazgos de otros estudios (Quintana y Vargas, 2018; Garzón et al., 2020). Es evidente que existe un desafío en relación con este tema, siendo preciso destacar la responsabilidad colectiva que tienen los miembros

de un centro educativo para generar trabajos colaborativos con miras al mejoramiento de la oferta educativa (Alarcón y Freire, 2012).

En cuanto al componente de la *productividad* obtiene puntuaciones elevadas ( $M=4.40$ ,  $DS=1.35$ ). Al respecto, Salazar et al. (2015), señalan que tiene correlación con factores como: la alta motivación del personal, la necesidad que tienen los miembros del equipo de oportunidades de mejora y la proactividad. En esta línea, los resultados obtenidos (ítem 33,  $M=4.64$ ) muestran cómo el colectivo docente considera sentir compromiso para alcanzar los objetivos trazados en el centro educativo. Igualmente, la gran mayoría (ítem 31,  $M=4.12$ ) expresan que el trabajo en la institución está bien organizado, haciéndolo sentirse útil, productivo y muy comprometido en alcanzar los objetivos laborales. Este sentido de productividad es un punto que se destaca para dinamizar procesos motivacionales entre los miembros de la organización.

Concerniente al factor de *calidad de vida laboral*, cabe destacar que el que obtiene puntuaciones más bajas en la escala ( $M=3.48$ ). En este sentido, el componente bienestar y la salud física es el menos valorado ( $M=3.11$ ). El ítem 36, relacionado con la realización de actividades físicas fuera de su horario laboral obtiene medias moderadas (3.34), destacando igualmente el ítem 35 ( $M=2.70$ ) en el cual se considera que las actividades que desempeñan afectan la estabilidad con sus familias. Estos datos representan un reto para la comunidad educativa ya que a pesar de que la persona directora no tiene una responsabilidad directa sobre aspectos psicológicos y de calidad de vida fuera del entorno institucional de sus docentes, dada la importancia de esta dimensión (Rivera et al., 2017), es necesario asumir una perspectiva integral de la salud en tanto la persona que tienen mejor calidad de vida tendrá mejor disposición y motivación para relacionarse y trabajar con otras personas (Durán, 2010).

En cuanto a las *condiciones de trabajo* ( $M=3.86$ ) los datos muestran cierta moderación. Diversos autores (Martínez et al., 2013; Chiang y Krausse, 2009), indican la importancia de estas para un clima organizacional adecuado. Al respecto, aspectos como la ventilación (ítem 42), el mobiliario, el espacio para la realización de actividades, entre otras, obtiene puntuaciones moderadas (Tabla 4). Estas condiciones de los espacios físicos es una manifestación concreta de la gestión que se desarrolla en un centro educativo, por ello cobra relevancia prestar atención a que las y los docentes se sientan confortables en sus salones de clases, y cuenten con el equipamiento necesario para poder ejercer una labor idónea en los procesos de enseñanza y aprendizaje, que constituyen uno de los ejes fundamentales de la labor educativa.

Con respecto al factor de la *motivación*, cabe destacar las elevadas puntuaciones obtenidas ( $M=4.08$ ). Tomando en cuenta el *sentido de pertenencia* se destacan aspectos como el sentimiento de orgullo de pertenecer al centro educativo (ítem 45,  $M=4.56$ ), así como la preocupación por el prestigio de la institución (ítem 49,  $M=4.53$ ). En este sentido, la motivación es un rasgo de la psicología humana, que puede direccionar el comportamiento de un individuo hacia el logro de ciertos objetivos (López, 2005), en este caso particular, los centros educativos poseen un alto potencial en su capital humano, enalteciendo la labor educativa en beneficio de la comunidad estudiantil.

El grado de motivación intrínseca también tiene que ver con la *satisfacción personal*, donde se obtienen valores moderados ( $M=3.79$ ) y el cual refiere a la valoración de su quehacer (Carretero et al., 2008). Al respecto, el colectivo de docentes considera que debe de dedicar horas de trabajo extra a las actividades del centro educativo, perciben de manera positiva su sentido de pertenencia y se muestran satisfechos como profesionales de la educación. Igualmente, se destaca el ítem 55 ( $M=2.77$ ) en el cual indican no están satisfechos con los salarios que reciben en relación con las funciones que realizan en el centro educativo. Esta condición salarial es un factor de motivación externa que no se vincula a la responsabilidad de la persona directora, pero que repercute negativamente en la dinámica del centro educativo.

Las y los docentes de la DREH, de acuerdo con los resultados analizados, en general perciben a los gestores de sus centros educativos de manera positiva, sin embargo, hay que prestar atención al colectivo docente que manifiesta su inconformidad en varios elementos analizados y que repercuten de manera directa con el clima organizacional de estas instituciones. Esta situación demanda atención inmediata por parte de las personas

directoras para encauzar un trabajo en equipo que permita el desarrollo de un trabajo colaborativo y evitar la segmentación de grupos que se orienten al trabajo individualista y desarticulado de las metas conjuntas del centro educativo (Segredo, 2013).

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El clima organizacional es un aspecto medular para el mejoramiento de los centros educativos y es indispensable contar con elementos motivacionales, identitarios, de cohesión grupal, trabajo en equipo y estilos de liderazgos que favorezcan ambientes armoniosos para el cambio y la innovación de la oferta educativa. El clima organizacional como condición clave para la gestión del mejoramiento de los centros educativos se debe de analizar de manera integrada en sus múltiples factores intervinientes.

Las relaciones interpersonales, en términos generales, obtienen una buena valoración en compañerismo y colaboración, sin embargo, el componente de comunicación presenta una puntuación moderada, lo que indica que se debe de prestar especial atención a esta dimensión.

El factor mejor valorado es la cohesión de grupo, destacando el compromiso del colectivo docente para alcanzar los objetivos del centro educativo. Por el contrario, la calidad de vida es el que presenta las menores valoraciones, destaca el estrés que representa para el colectivo docente las actividades que realiza en el centro educativo, constituyendo un factor crítico del estudio.

Finalmente, la motivación para el colectivo docente tiene estrecha relación con el sentido de pertenencia, que constituye un aspecto valorado con puntuaciones altas, mientras que la satisfacción de su lugar de trabajo obtiene puntuaciones moderadas.

El clima organizacional es particular en cada centro educativo, por tanto, la labor de la persona directora en el proceso de gestión de los múltiples factores que intervienen es medular. La atención permanente a manifestaciones del colectivo docente requiere de disposición y democratización de los espacios de reflexión que permitan dialogar sobre las relaciones interpersonales, el trabajo de equipos, la calidad de vida laboral y la motivación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrajan, M., Contreras, J., Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.
- Alarcón, D. y Freire, T. (2012). Mejora del desempeño en el trabajo en equipo como función de las dimensiones culturales: solidaridad y sociabilidad en el comportamiento organizacional. *Negotium*, 21(7), 18-29.
- Arnal, J., Rincón, D., y Latorre, A. (1992). *Investigación educativa: fundamentos y metodología*. Barcelona, España: Labor.
- Bisquerra, R. (Coord.). (2014). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: Editorial La Muralla.
- Carretero, R., Liesa, E., Mayoral, P., Mollà, N. (2008). El papel de la motivación de los asesores y profesores en el proceso de asesoramiento. *Profesorado Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 12(1), 1-15.
- Caro, C., y Ojeda, J. F. (2019). Responsabilidad social y clima organizacional en la Universidad Autónoma de NAYARIT. *Proyecciones*, (13), 13-28. doi: <https://doi.org/10.24215/26185474e002>
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34.
- Chiang M. y Krausse, K. (2009). Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: Satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento. *Horizontes Empresariales*, 8(1), 23-50.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill
- Cronbach, J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334. doi: <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Donawa, Z. (2018). Percepción de la calidad de vida laboral en los empleados en las organizaciones. *NOVUM*, 2(8), 43-63.
- Durán, M. (2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista nacional de administración*, 1(1), 71-84. doi: <https://doi.org/10.22458/rna.v1i1.285>
- Garbanzo, G., y Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista de Educación*, 34(1), 15-29.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 25(42), 43-61. doi: <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- García-Martínez, J. A., Cerdas-Montano, V. y Torres-Vitoria, N. (2018). Gestión curricular en centros educativos costarricenses: Un análisis desde la percepción docente y la dirección. *Revista Electrónica Educare*, 22(1), 1-28. doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-1.11>
- Garzón, M., Orozco, D., y Ramírez, A. (2020). Management of happiness, subjective well-being and job satisfaction. *Dimensión Empresarial*, 18(2), 1-18. doi: <https://doi.org/10.15665/dem.v18i2.2057>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. Ciudad de México, México: Mac Graw Hill.
- López, G. (2005) Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio*, 8(15), 25-36. Recuperado de: <https://bit.ly/3iK6Ndw>
- Martínez, L., Oviedo, O., Luna, L. (2013). Condiciones de trabajo que impactan a la calidad de vida laboral. *Revista Científica Salud Uninorte*, 29(3), 542-560.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad de Rosario.
- Naranjo, M. (2008). Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 8(1), 1-27. doi: <https://doi.org/10.15517/AIE.V8I1.9315>
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid, España: Dykinson.
- Picazo, C., Zornoza, A., y Peiró, M. (2009). Los procesos de participación social y participación orientada a la tarea y el aprendizaje como antecedentes de la cohesión grupal. Una perspectiva longitudinal. *Psicothema*, 21(2), 274-279.
- Pozner, P. (2000). *Desafíos de la educación: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires, Argentina: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.
- Quintana, B., y Vargas, E. (2018). Relación entre liderazgo y clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas de la zona urbana del nivel primario de la ciudad de Cajamarca, Perú. *Revista perspectiva*, 19(4), 491-501.
- Range, F., y Gratero, T. (2010). Habilidades sociales para el fortalecimiento del trabajo en equipo en las organizaciones educativas. *IngenieríaUVM*, 4(2), 216-228.
- Rivera, P., Segura, F., Ríos, B., Neri, C., y Cortés, M. (2017). Dimensiones del Clima Organizacional en una Institución de Educación Superior. En Neri, J., Ibarra, M.E, Hernández, M. y Vega, M. (Coord.). *Políticas de gestión y estrategias para fortalecer el desarrollo local de México* (pp.331-348). Ciudad de México, México: Plaza.
- Salazar, C., Peña, C., Ceja, A. y Del Río, E. (2015). Diseño y validación de un instrumento de evaluación del Clima Organizacional en centros escolares del nivel superior. *Revista Iberoamericana de educación*, (67), 181-196.
- Segredo, A. (2013). Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Segredo, M., García, J., López, P., León, P., y Perdomo, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(1), 115-129.

- Segredo, E, y, Castelló, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(2), 1-23. doi: <https://doi.org/10.15517/AIE.V19I2.36895>
- Sotelo, J. G., y Romero, G. A. (2017). Características Personales Que Determinan La Percepción Del Clima Organizacional: Aplicación Del Modelo Probit Multivariante Para Una Institución De Educación Superior. *Revista Global de Negocios*, 5(7), 73-84.
- Zegarra, S.J. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno- 2014 -Perú. *Comuni@cción*, 6(2), 5-14.

CC BY-NC-ND