UNIVERSIDAD CENTRAL

VICERRECTORÍA ACADÉMICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

TEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Evaluación del Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Escuela Jacinto Mora Gómez en el Año 2025, Circuito 05, Dirección Regional de Educación de Puriscal.

MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN AMINISTRACION CON ENFASIS EN RECURSOS HUMANOS

Estudiante:

Crisley Rebeca Moreno Gamboa

Tutor (a):

Ana Ruiz Campos

Sede Central

Noviembre, 2025.

Dedicatoria

A Dios, fuente de sabiduría y fortaleza, por guiar mis pasos en cada etapa de este proceso, iluminar mis decisiones y darme la perseverancia necesaria para culminar este trabajo.

A mis padres, por su amor incondicional y por ser ejemplo de esfuerzo, humildad y compromiso. En especial, a mi madre, quien, aunque ya no está físicamente conmigo, sigue siendo mi inspiración constante. Su amor, enseñanzas y fe permanecen vivos en mi corazón y me acompañan en cada logro.

A mi padre, por su apoyo, paciencia y confianza, por creer en mí y motivarme a continuar siempre con determinación y esperanza.

Este trabajo es reflejo del amor, la guía y los valores que he recibido de ellos, y va dedicado con profundo agradecimiento y amor eterno.

Rebeca Moreno Gamboa

Agradecimiento

A Dios, por ser mi guía en cada paso de este camino, por darme la fuerza, la sabiduría y la serenidad necesarias para superar los desafíos y alcanzar esta meta. Sin su presencia y bendición, nada de esto habría sido posible.

A Javier, mi compañero y apoyo constante, gracias por tu paciencia, comprensión y por estar siempre pendiente de mí. Tu amor, tus palabras de aliento y tu fe en mí han sido un pilar fundamental en los momentos más difíciles y una motivación para continuar con determinación.

A mis profesores, por compartir sus conocimientos, orientaciones y experiencia con dedicación y compromiso. Gracias por su guía y por inspirar el amor por el aprendizaje y la superación personal.

Y a todas las personas que, de una u otra forma, colaboraron en la realización de este trabajo, ofreciendo su tiempo, apoyo, consejo o palabra de ánimo, mi más sincero agradecimiento. Cada gesto de ayuda ha dejado una huella en este proceso y ha contribuido a hacer de este logro una realidad.

Rebeca Moreno Gamboa

Resumen Ejecutivo

La presente investigación titulada “Evaluación del Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral del Personal Docente y Administrativo de la Escuela Jacinto Mora Gómez en el Año 2025, Circuito 05, Dirección Regional de Educación de Puriscal” tiene como objetivo analizar de qué manera las condiciones del clima organizacional influyen en el rendimiento, la satisfacción y el compromiso de los colaboradores dentro del contexto educativo.

El estudio parte del supuesto de que la productividad y la eficiencia institucional dependen, en gran medida, del ambiente laboral en el que se desarrollan las actividades diarias en la institución seleccionada. En el ámbito educativo, los factores internos y externos pueden generar tensiones que afectan el desempeño y la motivación del personal. En este sentido, la comunicación, el liderazgo y la motivación se consideran variables determinantes para alcanzar los objetivos institucionales y fortalecer el sentido de pertenencia.

La investigación se planteó a partir de la pregunta: ¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Escuela Jacinto Mora Gómez, en el Circuito 05 de la Dirección Regional de Educación de Puriscal, durante el año 2025?
Para desarrollarla, se propuso como objetivo general investigar la incidencia del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores, y como objetivos específicos: identificar los elementos predominantes del clima laboral, analizar las relaciones entre sus componentes principales —comunicación, liderazgo y motivación—, y evaluar su impacto en los niveles de desempeño, satisfacción y compromiso del personal.

Los resultados evidencian que la mayoría de los colaboradores perciben un ambiente laboral positivo, con altos niveles de motivación y compromiso, especialmente entre el personal masculino. Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora relacionadas con la comunicación interna, el liderazgo cercano y la resolución de conflictos, factores incidentes directamente en la percepción del clima y el desempeño institucional.

En conclusión, el estudio demuestra que un clima organizacional saludable contribuye significativamente a elevar el desempeño y la productividad del personal docente y administrativo. Asimismo, se recomienda fortalecer las estrategias de liderazgo participativo, promover espacios de reconocimiento y crear oportunidades de desarrollo profesional, con el fin de consolidar una cultura institucional más motivadora, colaborativa y comprometida con la mejora continua del proceso educativo.

Tabla de contenido

CAPÍTULO I: PROBLEMA 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. 1

OBJETIVOS PROPUESTOS 2

Objetivo general. *2*

OBJETIVOS ESPECÍFICOS. 2

JUSTIFICACIÓN 3

ANTECEDENTES 4

Antecedentes Nacionales. *4*

Antecedentes Internacionales. *6*

PROYECCIONES 10

Alcances. *10*

LIMITACIONES 11

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 12

ANTECEDENTES DEL CLIMA LABORAL 12

CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 16

TEORÍAS Y ENFOQUES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL 17

Teoría de Likert *17*

TIPOS DE VARIABLES 19

- *Variables causales:* *19*

- *Variables Intermedias* *19*

TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONALES 19

Clima de tipo autoritario *20*

Clima de tipo Participativo *20*

METODOLOGÍA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 23

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 24

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL 26

TIPOS (ASCENDENTE, DESCENDENTE, HORIZONTAL) 26

BARRERAS Y FACILITADORES 27

EL LIDERAZGO 29

EL LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL 30

ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO 31

TEORÍAS DEL LIDERAZGO 31

TEORÍA DE LOS RASGOS 32

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO 33

TEORÍA DE LA CONTINGENCIA O SITUACIONAL 34

TEORÍA LAS RELACIONES 35

ESTILOS DE LIDERAZGO 35

LIDERAZGO AUTOCRÁTICO 36

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO 36

Liderazgo laissez-faire 37

Liderazgo transformacional y transaccional 37

Influencias del estilo de liderazgo en diferentes variables 38

Clima Organizacional 38

Estrés laboral 39

Conflictividad laboral 40

La motivación laboral 41

Teorías de la motivación (Maslow, Herzberg, McClelland) 41

Teoría de los factores de Herzberg 44

Motivación laboral 47

Factores que intervienen en la motivación laboral 47

Fundamentos del desempeño laboral 48

Características del desempeño laboral: 49

Relación entre clima organizacional y desempeño laboral 50

Impacto del clima organizacional positivo en la productividad, satisfacción y compromiso 51

Consecuencias de un clima organizacional negativo en el entorno laboral ... 52

Contexto institucional: Escuela Jacinto Mora Gómez 53

El Cantón de Mora 54

Escuela Jacinto Mora Gómez (Reseña Histórica) 55

Estructura organizativa y roles del personal 56

Política educativa institucional 57

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO 59

Enfoque en la investigación 59

Método de la investigación 59

Fuentes de información 59

Fuentes Primarias 60

Fuentes Secundarias 60

Variables o Unidades de Análisis 60

Instrumentos 63

Proceso para la Recolección y Análisis de Datos 63

CAPITULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS 65

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 90

Recomendaciones 92

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 98

APÉNDICES 103

Tablas

Tabla 1 Teorías sobre el liderazgo y su autor 31
Tabla 2 Oferta Educativa y matrícula (datos numéricos). 57
Tabla 3 Variables..... 61
Tabla 4 Aspecto relacionado con el clima organizacional que considere importante y que no se haya incluido en este cuestionario..... 86

Índice de cuadros

Cuadro 1 Aspectos Generales 65
Cuadro 2 ¿Cómo describiría el ambiente laboral que predomina en la escuela Jacinto Mora Gómez? 66
Cuadro 3 ¿Qué aspectos considera más positivos dentro de la institución en cuanto a comunicación, liderazgo o relaciones entre compañeros?..... 69
Cuadro 4 ¿Qué factores percibe como limitantes o que generan dificultades en el clima organizacional de la escuela? 71
Cuadro 5 ¿Qué factores percibe como limitantes o que generan dificultades en el clima organizacional de la escuela? 73
Cuadro 6 ¿Qué impacto tiene el estilo de liderazgo de la dirección en la forma en que usted realiza sus funciones? 76
Cuadro 7 ¿Cómo influyen los niveles de motivación que experimenta en su rendimiento y compromiso con la institución? 78
Cuadro 8 ¿Cómo considera que el clima organizacional de la escuela influye en su satisfacción laboral? 80
Cuadro 9 ¿De qué manera el ambiente laboral repercute en su compromiso con la institución y sus metas? 82
Cuadro 10 ¿Qué cambios cree que podrían fortalecer el clima organizacional para mejorar el desempeño y bienestar del personal?..... 85

Índice de Gráficos

Gráfico 1 ¿Cómo describiría el ambiente laboral que predomina en la escuela Jacinto Mora Gómez? 66

Gráfico 2 ¿Qué aspectos considera más positivos dentro de la institución en cuanto a comunicación, liderazgo o relaciones entre compañeros? 69

Gráfico 3 ¿Qué factores percibe como limitantes o que generan dificultades en el clima organizacional de la escuela? 71

Gráfico 4 ¿De qué manera considera que la comunicación interna (entre docentes, administrativos y dirección) influye en su desempeño laboral? 74

Gráfico 5 ¿Qué impacto tiene el estilo de liderazgo de la dirección en la forma en que usted realiza sus funciones? 76

Gráfico 6 ¿Cómo influyen los niveles de motivación que experimenta en su rendimiento y compromiso con la institución? 79

Gráfico 7 ¿Cómo considera que el clima organizacional de la escuela influye en su satisfacción laboral? 80

Gráfico 8 ¿De qué manera el ambiente laboral repercute en su compromiso con la institución y sus metas? 83

Gráfico 9 ¿Qué cambios cree que podrían fortalecer el clima organizacional para mejorar el desempeño y bienestar del personal? 85

Índice de Figuras

Figura 1 Teoría del Clima organizacional según la tipología de Likert..... 21

Figura 2Importancia del clima organizacional 22

Figura 3 Jerarquía de necesidades propuesta por Maslow representadas en forma de una pirámide 43

Figura 4 Teoría de la Motivación de Herzberg 46

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Planteamiento del problema.

En la actualidad, el clima organizacional en toda empresa es el factor básico para el éxito de esta, influyendo directamente en la productividad en virtud de cada uno de los elementos que lo componen, tienen incidencia en aspectos como la satisfacción de los colaboradores, su compromiso con la empresa y por lo tanto en los resultados del negocio.

Según García (2009), citado por Blanco et.al (2021) se refiere al clima organizacional indicando lo siguiente:

> 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. Pág. 3

Sobre el planteamiento de García, citado por Blanco et.al (2021) en el mismo se destaca la importancia del clima organizacional a nivel interno en una empresa de cualquier índole, al tomar en cuenta que en estas el comportamiento y las actitudes de los colaboradores influyen en el entorno laboral, por lo tanto, se hace necesario incentivar relaciones interpersonales saludables y entornos que beneficien la eficacia del grupo como tal. En contextos educativos este factor de la organización es de más importancia pues, el bienestar de los colaboradores influye directamente en la calidad del proceso educativo.

En la Escuela Jacinto Mora Gómez, ubicada en el circuito 05 de la Dirección Regional de Educación el comportamiento y actitudes de algunos colaboradores tal como: disminución en la productividad y calidad del trabajo, aumento de conflictos interpersonales, pérdida de compromiso institucional, rotación del personal, ausentismo, mediante incapacidades, cambio de puestos a través de reubicaciones de personal, podrían estar relacionadas con el clima organizacional.

Ante este panorama se pueden señalar factores como la comunicación interna poco efectiva, escaso reconocimiento, y estilos de liderazgo limitadamente participativos, podrían estar afectando el ambiente laboral y, en consecuencia, la motivación y productividad del personal.

Este ambiente laboral puede afectar de forma directa el entorno educativo de la institución perjudicando a la comunidad educativa en su proceso de formación, por lo tanto, se hace necesario evaluar de manera objetiva el clima organizacional de esta institución educativa, con el fin de comprender su incidencia en el desempeño de los colaboradores y proponer estrategias de mejora pertinentes.

Con este fin se ha planteado la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Escuela Jacinto Mora Gómez, en el circuito 05 de la dirección Regional de Educación de Puriscal, durante el año 2025?

El planteamiento anterior se llevará a cabo a partir de los siguientes objetivos

Objetivos Propuestos.

Objetivo general.

Investigar cómo incidió el clima organizacional en el desempeño de los colaboradores de la Escuela Jacinto Mora Gómez durante el año 2025, en el Circuito 05 de la Dirección Regional de Educación de Puriscal

Objetivos específicos.

Identificar los principales elementos del clima organizacional que prevalecieron en la escuela Jacinto Mora Gómez.

Analizar las relaciones entre los componentes del clima organizacional (comunicación, liderazgo, motivación) y el desempeño laboral de los colaboradores de la Escuela Jacinto Mora Gómez.

Evaluar la incidencia del clima organizacional en los niveles de desempeño, satisfacción laboral y compromiso de los colaboradores de la escuela Jacinto Mora Gómez.

Justificación

La productividad en las organizaciones está basada en el clima organizacional que se desarrolla en esta, el mismo se convierte en un factor determinante en la calidad del ambiente laboral y por ende en el desempeño de los colaboradores. En los contextos educativos se vive gran cantidad de aspectos internos y externos, los cuales generan estrés y ocasionan dificultades en el desempeño provocando falta de compromiso por parte del personal, por lo tanto, la comunicación y la motivación inciden de forma directa en el logro de los objetivos institucionales.

En la Escuela Jacinto Mora Gómez, ubicada en el circuito 05 de la Dirección Regional de Educación de Puriscal el comportamiento de algunos colaboradores así como el resultado de actividades curriculares ha llevado a la necesidad de investigar como el entorno laboral puede influir en el curso lectivo 2025, en la eficiencia, la productividad y la satisfacción del equipo de trabajo en el desarrollo de sus funciones y por lo tanto en los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje que se lleva a cabo en la institución.

Esta investigación, surge con el objetivo de comprender y generar información de utilidad para fortalecer el funcionamiento interno de la escuela. Al mismo tiempo, los resultados podrían beneficiar la toma de decisiones fundamentadas en aras de mejorar el ambiente laboral y promover una cultura organizacional positiva, que ayude al bienestar del personal docente y administrativo de la institución.

Con la identificación y el análisis a realizar de las percepciones de los colaboradores de este entorno laboral, así como esto influye en el desempeño, se pretende proponer acciones concretas que contribuyan al desarrollo institucional, a reforzar el liderazgo y a la mejora continua de la gestión educativa.

Por otro lado, esta investigación no solo ayudaría en el ámbito interno de la escuela, sino, los resultados se podrían compartir con otras instituciones del circuito escolar que están viviendo

realidades similares, aportando insumos valiosos para mejorar sus condiciones de clima organizacional.

Antecedentes

Los antecedentes acerca del tema de investigación se revisten de importancia, pues el contar con investigaciones relacionadas al tema en estudio permiten conocer lo que ya se ha estudiado al respecto facilitando la delimitación del problema evitando repeticiones innecesarias y ahondar en temas no abordado previamente.

Antecedentes Nacionales.

A nivel nacional se han realizado investigaciones relacionadas con el tema de la presente investigación, seguidamente algunas de ellas:

Como primer antecedente nacional Paniagua M (2020) presentó la investigación: Alcance de las estrategias de Cultura Organizacional sobre la Motivación Laboral para mejorar el Clima Organizacional en las Empresas Transnacionales, teniendo el objetivo: Establecer el alcance de las estrategias de cultura organizacional en la motivación laboral de los colaboradores de las empresas transnacionales en Costa Rica, para el establecimiento de recomendaciones que permitan mejoras en su clima organizacional. La investigación corresponde a un estudio correlacional, cuyo propósito fue conocer el grado de comprensión de la cultura organizacional por parte de los colaboradores de empresas transnacionales, así como identificar el nivel de motivación laboral que esta cultura genera en ellos. Conociendo ambos valores, será posible crear una asociación entre ambas variables para plantear mejoras en el clima organizacional de las empresas. Finalmente, la autora llega a las siguientes conclusiones: es fundamental que las empresas transnacionales cuenten con un ambiente o clima organizacional adecuado, el cual genere motivación entre su personal. Para casi la totalidad de los entrevistados, el ambiente presente en sus empresas influye directamente en su nivel de motivación, ya sea de forma positiva o negativa.

En un segundo antecedente en el año 2022, Arias V, desarrollo la investigación: Análisis de los elementos que benefician o limitan el clima organizacional para la Gestión educativa de las escuelas, Cubujuquí y José Figueres Ferrer del circuito 02 de la Dirección Regional de

Educación de Heredia. Universidad de Costa Rica, en la cual el objetivo primordial fue: analizar los elementos que benefician o limitan el clima organizacional para la gestión educativa de las escuelas Cubujuquí y José Figueres Ferrer del circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Heredia.

La investigación fue de tipo descriptivo y los principales resultados fueron los siguientes: Los elementos que benefician o limitan el clima organizacional en las instituciones educativas son diversos, y a partir de esto es que el funcionamiento del centro educativo se desarrolla, alcanzando buenos y no tan buenos resultados.

Por otro lado como un tercer antecedente, Lezcano K , Ramírez D y Vega S (2019) llevaron a cabo la investigación titulada: Análisis cualitativo del clima organizacional del personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar, de la Universidad Nacional y su relación con los principios humanistas implícitos en la política institucional, período 2017, en la misma el objetivo general consistió en analizar el clima organizacional cualitativo y cuantitativo del personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar, de la Universidad Nacional para relacionarlo con los principios humanistas implícitos en la política institucional, periodo 2017.

Respecto con la metodología empleada el enfoque correspondiente es cualitativo, pues permitió conocer la realidad del objeto de estudio a través de la comunicación dentro del contexto seleccionado, permitiendo así que cada individuo sea estudiado con mayor profundidad y pueda proporcionar los datos de acuerdo con su vivencia, generando relaciones de confianza y respeto.

Los principales hallazgos indican que, de acuerdo con el análisis realizado, se puede deducir de manera general que los cinco factores seleccionados para este estudio tienen un grado de incidencia en el clima laboral que rodea al personal de la facultad y, de alguna manera, pueden generar cambios tanto en su comportamiento como en la percepción que tienen de este.

En un cuarto antecedente nacional, Sevilla D y Zúñiga Z (2022) Modelo de Cambio para la Gestión del Clima Organizacional en una Empresa Transformadora de materia prima. El objetivo principal planteado fue: diseñar un modelo de cambio para la gestión del clima

organizacional en una Empresa transformadora de materia Prima. Respecto con la metodología empleada el estudio es de tipo mixto, descriptivo y transversal, empleando estrategias cualitativas y cuantitativas para el análisis de la información obtenida. Los principales resultados fueron los siguientes: la industria manufacturera corresponde a un entorno laboral complejo debido al papel fundamental que recae sobre el personal de las empresas, ante ello resulta indispensable la constante evaluación del clima organizacional para gestionar los recursos y disposiciones de las organizaciones con sus colaboradores. Todo esto beneficia la competitividad y el crecimiento de dichas instancias, así como el desarrollo profesional de las personas.

Finalmente, como un quito antecedente nacional, Blanco, A., Mora, D., Rodríguez, M., & Solís, L. (2021). Llevaron a cabo la investigación titulada: Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses. 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 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). Acerca de las conclusiones del estudio se tiene que, 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.

Acerca de los antecedentes a nivel nacional, se tiene que en todos se evidencia su interés por entender y mejorar el clima organizacional en distintos contextos, tanto educativos como empresariales. Los estudios citados destacan la importancia de analizar el clima organizacional desde una perspectiva integral y contextualizada, como condición esencial para la mejora continua y el fortalecimiento institucional.

Antecedentes Internacionales.

Como primer antecedente internacional Capetillo 2020, en su investigación: Estudio diagnóstico de clima organizacional en institución Educativa, plantea como problema de investigación: ¿Cuáles son las dimensiones o factores del clima organizacional que predominan, influyen y prevalecen en la institución educativa? Su Objetivo General: Realizar un diagnóstico del clima organizacional de una institución educativa según la perspectiva de los docentes. Destacando las siguientes conclusiones:

El clima organizacional repercute en la motivación, el rendimiento y productividad de los miembros de una organización, por ello se convierte en un tema de gran interés y necesario para obtener un buen resultado en las tareas asignadas. Una segunda conclusión, el clima organizacional es el ambiente interno de cada empresa u organización que se encuentra relacionado con el desempeño laboral, productividad, motivación y satisfacción de cada uno de los empleados, esto quiere decir que, si una empresa existe un clima organizacional negativo, el personal no podrá desempeñar sus actividades laborales con eficiencia y eficacia. De acuerdo con las conclusiones obtenidas por Capetillo en su investigación se denota la relevancia del clima organizacional como elemento fundamental en el funcionamiento efectivo de las instituciones educativas, su investigación centrada en la percepción de los docentes muestra que un ambiente laboral apropiado influye en la motivación, el rendimiento y la productividad del personal docente y administrativo.

Por otra parte, como segundo antecedente internacional, Santamaría J (2020) realizó la investigación titulada: Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A, cuyo problema de investigación fue: ¿Cuál es la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Datapro S.A.? Para dar respuesta a esta pregunta se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Determinar las causas operativas y comportamentales por las que no se han alcanzado las metas previstas para este período de acuerdo con la planificación de la empresa.
- Determinar el impacto de cada una de las dimensiones analizadas en el clima laboral frente a la variable de desempeño en las dos categorías mencionadas.

- Determinar en la variable desempeño laboral la naturaleza y complejidad de cada uno de los componentes que intervienen en las dos categorías, y su nivel de incidencia e impacto en los resultados globales de la empresa.
- Determinar las causas que han mermado el valor organizacional del compromiso e integración entre los trabajadores en la correlación de las dos variables del estudio.

Concluido el estudio, se determinó que el clima organizacional incidía en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A., esto lo determinó en primera instancia los resultados que arrojaron la estadística descriptiva sobre las variables y sus dimensiones, y consolidó esta afirmación las pruebas de inferencia estadística que luego de ser aplicadas descartaron por completo la idea de independencia entre las variables indicadas.

Los resultados de esta investigación, refuerzan la teoría acerca de la incidencia del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores de cualquier empresa, sea de forma positiva o también en el ámbito negativo.

Como tercer antecedente internacional acerca del tema Córdova S (2020) presentó estudio: Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del Personal de la Universidad Alas Peruanas, Filial Piura, teniendo el objetivo: Establecer la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Universidad Alas Peruanas, Filial Piura, año 2019. Al respecto de la metodología empleada en la investigación, según su finalidad; es una investigación aplicada, porque el objetivo primordial fue" dar solución al problema encontrado, es decir apuesta por resultados inmediatos y se halla interesada en el perfeccionamiento de los individuos implicados en el proceso de la investigación.

Las conclusiones a las que se llegó en esta investigación, se basan en la percepción de los docentes acerca del clima organizacional siendo, favorable y muy favorable, mientras, para los trabajadores administrativos resultó ser medio y favorable en las dimensiones; realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. También, quedó demostrado un desempeño laboral muy bueno y bueno en sus dimensiones; calidad y productividad, conocimiento, compromiso, liderazgo y el trabajo en equipo de los docentes y trabajadores administrativos. Se encuentra correlación altamente significativa y positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Con el resultado obtenido se demuestra que las percepciones pueden variar de acuerdo con el contexto laboral del que se trate, así como de la variable que se quiera evaluar.

Así mismo como cuarto antecedente internacional Palomino S. (2023), desarrollo la investigación: El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Végueta – 2019, desarrolló el objetivo: Determinar de qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Végueta 2019. Se empleó un diseño no experimental, dado a que el estudio se realiza sin que el autor manipule o altere las variables en estudio, pues el investigador sólo observa el fenómeno para luego ser analizados. Concluyendo que el clima organizacional influye de manera positiva en el desempeño laboral se refleja en los ideales y productividad en las empresas o instituciones, tener un ambiente de paz, nos permitirá realizar un trabajo más productivo, de tal manera señala que los indicadores estructura, comportamiento organizacional y las relaciones interpersonales se pueden evidenciar estadísticamente que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores.

En un quinto antecedente internacional Arredondo K (2023).En su investigación: Clima Laboral y su relación con el Desempeño de los Trabajadores en las Organizaciones su propósito fue: Comprender la importancia del clima laboral y cómo influye en los resultados dentro de las organizaciones y su principal conclusión plantea que el capital humano dentro de las organizaciones ha cobrado mayor importancia en los últimos años debido a que se ha comprobado que existen un gran número de factores (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, condiciones de trabajo, remuneración, reconocimiento, igualdad, etc.) que impactan en los niveles de productividad de los trabajadores, la calidad del servicio o producto que se ofrece, la motivación , los índices de la rotación de personal, por mencionar algunos.

De acuerdo con lo expuesto en los antecedentes internacionales atinentes al clima organizacional se puede resaltar que todos coinciden en destacar la importancia del clima organizacional como un elemento fundamental en el desempeño laboral dentro de diversas organizaciones, independientemente de la naturaleza de estas. Autores como Capetillo (2020), Santamaría (2020) y Córdova (2020) resaltan que ambientes laborales positivos influyen directamente en la motivación, productividad y satisfacción del personal, en tanto que un clima desfavorable puede afectar negativamente el cumplimiento de las metas y la

eficiencia organizacional. Los estudios indican que las percepciones del clima varían según los contextos laborales y las funciones desempeñadas, lo que genera la necesidad de diagnósticos específicos y contextualizados.

Otras investigaciones como las realizadas por Palomino (2023) y Arredondo (2023) se refieren a que variables como liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo son claves para lograr un clima laboral saludable y, por ende, un alto rendimiento organizacional.

Proyecciones.

Alcances.

- Con la presente investigación se espera identificar como los factores del clima organizacional presentes en una institución inciden en la productividad de esta.
- Los resultados obtenidos en la investigación pueden ayudar a mejorar el funcionamiento interno de la Escuela Jacinto Mora Gómez, involucrándolos en la toma de decisiones respecto a cambios que deben hacerse para un clima laboral que sea apto para una gestión educativa eficiente.
- Los resultados de esta investigación mejoran los conocimientos profesionales en el área de la administración de los Recurso Humanos ya que se puede constatar la influencia de los elementos del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores de una organización.
- Otro aspecto que se alcanzará con el desarrollo de la presente investigación es el aporte a la literatura existente sobre el tema de la incidencia del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores de una organización.
- La investigación permitirá que los resultados se puedan aplicar en otras instituciones educativas que enfrentan situaciones similares respecto al manejo del clima organizacional y la influencia en el desempeño de los colaboradores.

Limitaciones

- Sobre el alcance geográfico los resultados de la presente investigación solo se pueden aplicar en instituciones con características similares a la Escuela Jacinto Mora Gómez, (cantidad de personal, cantidad de estudiantes y condiciones geográficas, ruralidad, entre otros)

- El tiempo disponible del investigador es restringido considerando los horarios de funcionamiento de la institución educativa seleccionada.

- Una limitación puede constituirse que se cambie la directora de la institución durante el proceso del desarrollo de esta, por situaciones personales o propias de las políticas educativas del MEP.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Antecedentes del clima laboral

De acuerdo con Arredondo (2023), la historia del desarrollo del concepto de clima laboral apunta que Elton Mayo en 1924 comenzó a interrogarse acerca de que elementos podrían contribuir a mejorar el bienestar productivo de las organizaciones. Durante cerca de diez años (1924-1933) su actividad investigadora se centró en la Western Electric Co., estudiando el comportamiento de los trabajadores ante una serie de situaciones más o menos singulares.

Los llamados Estudios de Hawthorne pusieron de manifiesto como el clima de una organización se encuentra sometido a una serie de variables y, dependiendo de su signo e intensidad, podrían repercutir en el estado emocional de las personas y, además, en los resultados económicos esperados en la organización.

Según la revisión documental, no existe evidencia que demuestre que se hablara explícitamente de clima laboral o clima organizativo en sus inicios. Las primeras referencias al término "clima organizacional", desde una perspectiva psicológica, aparecen poco tiempo después en los trabajos de Lewin. Más tarde, Fleishman (1953) retoma la interpretación sicologista y habla del concepto de clima, ligándolo al del liderazgo desde una perspectiva académica.

Actualmente, el concepto de clima organizacional es un tema que ha cobrado interés por parte de profesionales de diversas disciplinas, por su misma razón de ser en los contextos laborales se ha convertido en un tema de relevancia el estudiar este factor dentro de la organización en los que la prioridad es la interacción sujeto-organización y sujeto -sujeto.

En relación al concepto de clima laboral se tiene que García M (2009) plantea lo siguiente:

El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción. Parr.3

También García (2009) señala que las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, a los investigadores a enmarcar más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. Se visualiza un consenso en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo con su percepción.

Señala también la investigadora que el clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, pues, las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades, los cuales generan comportamientos diversos y afectan ese ambiente. Méndez (2006) citado por García (2009), manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

Ante lo expuesto acerca del termino de clima organizacional, se desprende como el efecto del ambiente psicológico desarrollado dentro de una organización, a partir de la interacción entre las personas que laboran o pertenecen a estas y las condiciones de trabajo. Según Chiavenato (2011), este concepto se relaciona directamente con la motivación individual, pues, las personas constantemente se enfrentan a situaciones que requieren adaptación para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Estas necesidades no solo son básicas como las fisiológicas o de seguridad, sino también sociales y psicológicas, como el sentido de pertenencia, la autoestima y la autorrealización. Cuando estas no se satisfacen, se produce un desequilibrio personal que puede perjudicar el comportamiento y el bienestar de los colaboradores. En virtud que muchas de estas necesidades se ven influenciadas por quienes ocupan posiciones de autoridad, la administración debe tener claro cómo varía la adaptación entre individuos y a lo largo del tiempo, pues una buena adaptación se relaciona con un estado saludable y un ambiente organizacional positivo.

Cuando las personas se sienten bien en su ámbito laboral presentan estas características:

1) Se sienten bien consigo mismas.

2) Se sienten bien en relación con las demás personas.

3) Son capaces de enfrentar las demandas de la vida.

El nombre de clima organizacional se debe a la vinculación del ambiente interno entre los miembros de la organización, siendo que este guarda relación con el nivel de motivación de sus integrantes, cuando el ambiente laboral tiene un alto nivel de aceptación esto genera relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.).

Chiavenato (2011) indica que Atkinson elaboró un modelo para estudiar la conducta motivacional en el cual considera los determinantes ambientales de la motivación. Ese modelo se basa en las premisas siguientes:

1) Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que sólo influyen en la conducta cuando se estimulan o provocan.

2) La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente que percibe el individuo.

3) Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico influye en la conducta hasta que lo provoca una influencia ambiental determinada.

4) Los cambios en el ambiente percibido generarán cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.

5) Todo tipo de motivación se encamina a la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta; asimismo, un cambio en ese patrón generará un cambio en ella.

De acuerdo con lo planteado por Atkinson, citado por Chiavenato (2011) sobresale la relación entre el entorno y las motivaciones de los colaboradores en una organización. Según este enfoque las personas tienen necesidades que influyen en su comportamiento según la estimulación que el ambiente les genera, De esta forma el entorno no solo actúa como impulso de sus motivos internos, sino que también puede modificar el patrón de motivación y, por ende, su conducta. Esto demuestra la importancia de considerar los factores ambientales en el análisis de la motivación humana, especialmente en entornos organizacionales donde las condiciones laborales, las relaciones interpersonales y el liderazgo pueden actuar como catalizadores o inhibidores del compromiso y el rendimiento del personal.

Arredondo (2023) destaca que diferentes autores se refieren al concepto de clima organizacional algunos de ellos son los siguientes:

> "…Por clima laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. Frecuentemente este concepto se confunde con el de Cultura Empresarial, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, aunque comparta una connotación de continuidad." (Irondo:2007)

Por otro lado, el autor Escat (2007) menciona que se deben distinguir dos sentidos del clima laboral, por una parte, el clima en el sentido meteorológico que entendería el clima como un conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes. No se trata del "tiempo que hace", sino de las peculiaridades del "tiempo que predomina" en una zona o lugar.

El clima laboral, aunque no pueda tocarse, se percibe con claridad en la forma en que los colaboradores de una empresa se relacionan entre sí y en la manera en que desarrollan sus tareas diarias en el entorno de trabajo. Puede afirmarse que este clima influye y, a su vez, se ve influido por los acontecimientos que ocurren dentro de la organización.

> Robbins y Coulter (2013) indican que el clima labora significa estar en constante participación dentro de la empresa, lograr que los colaboradores sientan y experimenten como es el ambiente que se vive dentro de la organización" (p. 90).

En síntesis, el clima laboral constituye un factor dinámico, este refleja la interacción entre las condiciones del entorno, las percepciones de los colaboradores y las relaciones establecidas dentro de la organización. Su importancia radica en que no solo condiciona la motivación y el comportamiento individual, sino, también influye directamente en el compromiso colectivo y en los resultados organizacionales. Por ello, comprender y gestionar adecuadamente el clima laboral se convierte en una herramienta estratégica para fortalecer la cohesión, el desempeño y la sostenibilidad de cualquier empresa.

Características del clima organizacional

Según Peña (2018) existen varias características que ayudan a definir el concepto del clima organizacional y la manera en que este concepto afecta el funcionamiento de una organización, entre las que se pueden encontrar:

- Es un concepto multidimensional: El clima organizacional es considerado un concepto en el cual las numerosas dimensiones que entran en juego pueden incluir el grado de conflicto, el estilo de liderazgo, la estructura de la autoridad y la naturaleza autónoma de la organización.
- Tiene una cualidad durable: El clima organizacional se construye sobre un cierto período y es la representación de la cualidad perdurable del ambiente interno de la compañía, como es experimentado por los empleados.
- Es medible: Es un conjunto de propiedades que puede llegar a medirse por el instrumento adecuado, por ejemplo, una encuesta de clima organizacional.

- Es influenciado fuertemente por la estructura organizacional: Tiene que ver con el apoyo que los empleados sienten que reciben de la organización.
- Refleja el grado de motivación de los empleados: Tiene efectos positivos y negativos en el comportamiento de las personas en el espacio de trabajo, por lo que se relaciona con la calidad y sustentabilidad del trabajo.
- Constituye la identidad única de la organización: Es el clima organizacional el que da a la organización una identidad única o distintiva, y ofrece una imagen rápida de las relaciones entre la organización y sus empleadores.

De acuerdo con lo señalado por Peña, el clima organizacional es una condición compleja y multifacética que influye de forma directa en el funcionamiento y la identidad de las organizaciones. Entre los factores que se pueden subrayar están el estilo de liderazgo, los niveles de conflicto, la estructura jerárquica y la autonomía en el trabajo lo que genera una visión integral del ambiente interno. Otra de las características es la durabilidad reflejando una percepción sostenida por parte de los integrantes de la organización a lo largo del tiempo lo que hace que se constituya en un indicador clave del bienestar organizacional.

Otro elemento importante es la característica de que es medible, pues permite diagnosticar y valorar su impacto, particularmente considerando que está muy influenciado por la estructura organizativa y el nivel de apoyo percibido por los colaboradores.

Finalmente, la motivación y la identidad institucional demuestran que el clima organizacional afecta no solamente el comportamiento laboral, sino, también demuestra una imagen tanto dentro y fuera de la organización.

Teorías y enfoques sobre el clima organizacional

Teoría de Likert

La teoría de Clima Organizacional de Likert, citado por Brunet, (2004) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

En el clima organizacional incluyen factores como la comunicación, la motivación, la satisfacción laboral, el compromiso y la confianza. Esta teoría ha sido ampliamente aplicada en una variedad de organizaciones, incluyendo empresas, escuelas y agencias gubernamentales. Se ha demostrado que un clima organizacional positivo puede aumentar la productividad, mejorar la retención de los empleados y fomentar un ambiente de trabajo saludable y motivador.

Por lo tanto, el clima organizacional se reviste de importancia al considerar que el éxito de una organización no puede ser subestimada sin tener en cuenta elementos que son fundamentales para lograrlo, un ambiente de trabajo positivo y motivador puede tener un impacto significativo en la motivación y el rendimiento de los empleados.

Otra ventaja de contar con un clima organizacional positivo es que se puede establecer una estabilidad en la contratación de los colaboradores además de fomentar un ambiente de trabajo saludable y productivo. Esto puede aumentar la productividad y mejorar la calidad del trabajo, lo que a su vez puede aumentar la satisfacción del cliente y mejorar la reputación de la organización.

Por el contrario, un clima organizacional negativo, puede tener un impacto negativo en la motivación y el rendimiento de los empleados, lo que puede llevar a una disminución en la productividad y un aumento en la rotación de personal. Además, un clima negativo puede afectar negativamente la cultura y la estructura de la organización.

Según Likert, el clima organizacional se mide a través de encuestas o cuestionarios diseñados específicamente para evaluar el ambiente de trabajo y la cultura de la organización. Estas encuestas suelen incluir preguntas abiertas y cerradas, permiten a los empleados evaluar la percepción del clima organizacional en áreas específicas, como la comunicación, la motivación, el apoyo, el liderazgo y la cultura de la organización.

La teoría de Likert sugiere que el clima organizacional puede ser medido en cuatro niveles: la orientación autoritaria, la orientación paternalista, la orientación participativa y la orientación delegativa. Cada nivel se caracteriza por una combinación única de

comunicación, motivación, apoyo y liderazgo, y puede tener un impacto diferente en la cultura y el ambiente de trabajo de la organización.

Una vez recopilados los resultados de las encuestas, se puede utilizar la información para identificar fortalezas y debilidades en el clima organizacional, así como para implementar cambios y mejoras en la gestión de la organización.

Esta la propuesta establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización e influyen en la percepción individual del clima.

Tipos de variables

Las variables que definen las características propias de una organización e influyen en la percepción individual del clima son las siguientes:

- **Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

- **Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

- **Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Tipos de clima organizacionales

Peña (2018), destaca que la interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

Clima de tipo autoritario

1. *Sistema Autoritario explotador*. Autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
2. *Sistema Autoritarismo paternalista*. Autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

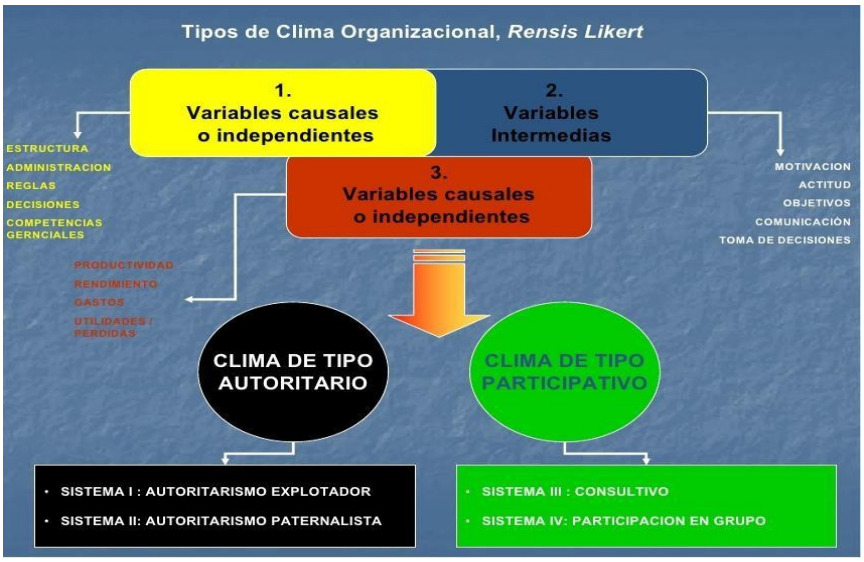
Clima de tipo Participativo

3. *Sistema Consultivo*. Participativo Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

4. *Sistema Participación en grupo*. Participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Figura 1 Teoría del Clima organizacional según la tipología de Likert



Fuente : Peña 2018

Evaluación del clima organizacional basada en la teoría

De acuerdo con Peña (2018) la evaluación del clima organizacional le permite conocer como es percibida la empresa por sus trabajadores; logrando identificar las fortalezas o aspectos bien valorados de la cultura organizacional, así como identificar las fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

Figura 2Importancia del clima organizacional



Fuente: peña 2018

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como:

- Método de mando como la manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.
- Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
- Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
- Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor, subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- Características del proceso de toma de decisiones, pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones, así como la distribución de responsabilidades.
- Características de los procesos de planificación, como la estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
- Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

Metodología evaluación del clima organizacional

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión con relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1,2,3,4, que a continuación se explican brevemente:

1. **Sistema explotador**. autoritarismo se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo).
2. **Sistema Benevolente**. Autoritario relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – u no (supervisor – supervisado).
3. **Sistema consultivo**. Liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.
4. S**istema participativo o de grupos interactivos**. Basado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

Modelo de Litwin y Stringer

Capetillo (2020) señala que Litwin y Stringer (1968) definieron el clima organizacional como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización. La teoría de estos dos investigadores trata de explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos en las diferentes organizaciones en términos de motivación y clima. Emplean una medición de tipo perceptual del ambiente laboral ya que lo describen tal como es percibido por los miembros de la organización.

El modelo propuesto por Litwin y Stringer (1968) concibe el clima organizacional como un constructor molar que permite:

- Analizar los determinantes de los motivadores de la conducta en situaciones actuales, con cierta complejidad social.
- Simplificar los problemas de medición de los determinantes situacionales
- Hacer posible la caracterización de la influencia ambiental total de varios ambientes.

Este enfoque sobre el clima organizacional ha sido explorador de este tema, definiendo este como una característica estable del ambiente interno, el cual influye directamente en el comportamiento de los miembros de una organización. Su planteamiento destaca la importancia de la percepción individual como medio para evaluar el entorno laboral, comprendiendo que las personas no reaccionan simplemente a condiciones objetivas, sino a cómo interpretan y sienten esas condiciones. Esta visión perceptual agrega valor al análisis organizacional, pues permite comprender la motivación, satisfacción y desempeño desde la experiencia subjetiva de los colaboradores, lo cual es fundamental para diseñar estrategias de mejora más efectivas.

Otro elemento importante del enfoque es que introduce el concepto de clima organizacional como un constructor molar, es decir, es una estructura que integra dimensiones del ambiente laboral. Con el enfoque de estos investigadores se puede analizar de forma holística y simplificada los factores que determinan la conducta en contextos sociales complejos. Además, facilitan la medición del clima mediante categorías las cuales permiten determinar la influencia general del ambiente organizacional. Se puede sintetizar indicando, que su modelo no solo busca describir el clima organizacional, sino también entender cómo este influye en los procesos motivacionales y en el comportamiento individual y grupal dentro de las organizaciones.

Dimensiones del clima organizacional

Litwin, G; Stringer, R; (1968) citado por Capetillo (2020) apuntan nueve dimensiones relacionadas al clima en la organización: estructura, recompensa, relaciones, identidad, cooperación, estándares, conflictos, responsabilidad y desafío.

Estructura: representa la percepción que los miembros de una organización perciben con respecto a las reglas, procesos, trámites y otras limitaciones efectuadas en el desarrollo laboral educativo. La dimensión estructura se conceptualiza: "Los directivos definen políticas, objetivos, deberes, normas, reglas, procedimiento, metas, estándares de trabajo que guían el comportamiento de las personas, las comunican e informan.

Recompensa: es la percepción de los miembros sobre la adecuación y aceptación de la recompensa recibida por el trabajo realizado. Explica la dimensión recompensa a la que denomina exactamente resultados y recompensas. "La organización define sistemas de supervisión que propician en los empleados la correcta ejecución del trabajo asignado, así como el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

Responsabilidad: es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Desafío: consiste en el sentimiento de los individuos acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos**.**

Relaciones: percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación: es el sentir de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores

Estándares: se orienta en la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

Conflicto: la percepción de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.

Identidad: en general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

La comunicación organizacional

Según Guzmán (2012), “La comunicación es un sistema, esto implica que el subsistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes”, son muchas las variables que influyen simultáneamente en el clima de comunicación de una organización. Lo técnico y lo interpersonal interactúan, de manera que el resultado final no se da en función de relaciones causa-efecto lineales y directas, sino de procesos complejos.

Acerca de la comunicación organizacional, Guzmán (2012) indica:

La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas. El concepto de cultura ha entrado con fuerza a la jerga de las organizaciones en los últimos años, y cada vez más ligado al de comunicación. De hecho, una manera muy extendida de entender la cultura es como un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por tanto, patrones similares de comportamiento.

En la organización, los medios de transmisión y reforzamiento de la cultura son múltiples: símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnología, por nombrar sólo algunos.

La comunicación es una responsabilidad compartida; como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales.p.11

Tipos (ascendente, descendente, horizontal)

Con respecto a la comunicación ascendente Peiró (2021), indica que es aquella que va desde los niveles inferiores de una empresa hacia los superiores. Por el contrario, la comunicación descendente es la que se inicia desde los altos rangos de una compañía hasta los empleados situados en niveles inferiores. Esa es la diferencia fundamental entre ambos tipos de comunicación.

Existen diferentes tipos de comunicación dentro de las empresas. La comunicación interna es esencial para mantener una buena coordinación entre todos los trabajadores.
La comunicación ascendente y descendente son dos opciones muy utilizadas con relación a la comunicación empleada dentro de una compañía.
En este sentido, la comunicación ascendente es la que se inicia desde los sectores inferiores de la empresa hacia los sectores superiores. Con este tipo de comunicación, los empleados pretenden poner de manifiesto sus sugerencias, opiniones o sus dudas acerca de los aspectos laborales que más importancia tienen para ellos.
En lo que se refiere a la comunicación descendente, se lleva a cabo de forma inversa. La comunicación se inicia desde los cargos superiores de la empresa hasta los inferiores.

Barreras y facilitadores

De acuerdo con Arras (2010) algunas de las barreras de la comunicación son las siguientes:

- Barreras semánticas: cuando el origen de los problemas de la comunicación radica en el sentido, la significación o acepciones del lenguaje, en general los símbolos que se utilizan y su decodificación.
- Barreras físicas: son fallas, deficiencias o selección inadecuada de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje.
- Barreras fisiológicas: se ocasionan por malformaciones, disfunciones y otras limitantes funcionales de las personas que intervienen en el proceso.
- Barreras psicológicas: parte de la forma individual que ca da persona posee para percibir y comprender el mundo que le rodea, sus prejuicios y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos.
- Barreras administrativas: la estructura y el funcionamiento de la organización, así como el proceso administrativo en acción, dan lugar a problemas de comunicación.

La clasificación puede variar, pero lo importante y fundamental es encontrar la fuente que obstaculiza el poder apegarse más al objetivo de la comunicación: si se es emisor, ser interpretado en forma correcta, y al ser receptores, poder captar el mensaje que se les comunica.

La comunicación y las relaciones humanas continuamente se ven afectadas por una serie de obstáculos que, aunque comunes, suelen pasar desapercibidos en la vida cotidiana. Factores

como la falta de escucha activa, los prejuicios, el miedo y la crítica destructiva pueden producir malentendidos, conflictos y un alejamiento emocional entre las personas. Elementos como el poder, la ideología o el estatus social pueden generar barreras simbólicas que limitan la apertura y la comprensión mutua. La subjetividad, la superficialidad en las interacciones, la rutina y la prisa cotidiana también favorecen las relaciones más frías y distantes, en donde la empatía se ve sustituida por la rapidez y la indiferencia.

Entre otros aspectos, el lenguaje, las diferencias culturales y la creencia equivocada de que solo existe una verdad personal dificultan el diálogo respetuoso y enriquecedor. Todos estos obstáculos ponen en evidencia la necesidad de desarrollar habilidades comunicativas más conscientes y empáticas, que promuevan el entendimiento, la tolerancia y la buena relación con las demás personas. Superarlos todas las barreras señaladas implica un trabajo intencional sobre nuestras actitudes, una apertura hacia la diversidad de pensamiento y una disposición sincera para escuchar y comprender al otro sin juicios.

En la comunicación tal como se ha señalado existen barreras que dificultan que este proceso se desarrolle de forma efectiva, sin embarga también de acuerdo con Arras (2010) existen factores que facilitan los procesos de comunicación en las organizaciones

Una comunicación efectiva de alta fidelidad, que busca obtener la igualdad de significados para el mensaje tanto por parte del emisor como del receptor, posee por lo menos cuatro factores que contribuyen a su efectividad, los cuales conforman un marco general donde se desenvuelven tanto el emisor como el receptor. Algunos autores los han dividido en intrínsecos, donde se ubican las actitudes y el nivel de conocimientos, y extrínsecos, donde se encuentran las habilidades comunicacionales y el sistema sociocultural.

De acuerdo con la publicación del INA Costa Rica (s.f) sobre el proceso de comunicación se tiene que el contexto se refiere al entorno en el cual se produce la comunicación. Esto incluye el lugar físico, el contexto social, cultural y emocional, en el cual se encuentran las personas que se comunican, este puede afectar la forma en que se interpreta el mensaje y debe ser tenido en cuenta para una comunicación exitosa. Para las relaciones interpersonales se logren de manera exitosa es importante comprender y aplicar estos elementos del proceso de

comunicación. Al hacerlo, se pueden evitar malentendidos, fomentar la empatía, fortalecer la confianza y construir conexiones más sólidas, con las demás personas.

Existen habilidades y actitudes importantes, las cuales pueden mejorar aún más la comunicación interpersonal, algunas incluyen escuchar activamente, expresar ideas de manera clara y concisa, hacer preguntas para aclarar la comprensión y mostrar empatía hacia las demás personas. También es importante ser consciente de nuestras propias emociones y cómo pueden influir en la comunicación.

Al desarrollar habilidades y actitudes de comunicación efectiva, se puede construir relaciones sólidas, fomentar la comprensión mutua y resolver conflictos de manera constructiva. La comunicación efectiva es una herramienta poderosa para promover el entendimiento y la conexión entre las personas, y es esencial para el éxito y la felicidad en nuestras relaciones personales y profesionales.

El Liderazgo

Para Newstrom (2011) citado por Valdés (2022) el concepto de liderazgo comprende lo siguiente:

El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas. Los tres elementos importantes de la definición son la influencia/apoyo, el esfuerzo voluntario y el logro de las metas. (p.169)

El planteamiento de Newstrom, citado por Valdés (2022), subraya la esencia del liderazgo como un proceso dinámico que no se limita solamente a dirigir, sino que implica generar influencia positiva y apoyo hacia los demás. Este enfoque resalta la importancia del compromiso voluntario de los colaboradores, lo cual resulta muy importante para que los objetivos organizacionales no solo se cumplan, sino que se logren con entusiasmo y motivación. Asimismo, la definición integra tres dimensiones clave: la influencia, el esfuerzo voluntario y logro de metas que muestran que el liderazgo efectivo va más allá de una relación jerárquica, ya que se orienta a construir un ambiente de cooperación y sentido compartido.

Según Valdés, *"*la función principal de un líder es influir en los demás para que busquen de manera voluntaria objetivos definidos" y apunta que la influencia de un líder tiene carácter informal.

A juicio del autor la capacidad de liderazgo se adquiere mediante el estudio de las investigaciones sobre liderazgo, la observación de buenos modelos de conducta, la participación en la capacitación administrativa y el aprendizaje de las experiencias de trabajo. Según lo planteado sobre el liderazgo el desarrollo de su papel es consecuencia de su trabajo intensivo para lograrlo.

El liderazgo en el clima organizacional

Para referirse a clima organizacional es importante tener presente que el liderazgo es una condición que va de la mano, conceptos que en la actualidad en las organizaciones son elementos clave para el éxito de estas. La condición de líder no puede ser asumida por cualquier persona en virtud de que es necesario tener características, cualidades y capacidades aptas para esta condición.

Según Serrano B y Portalanza A (2014) el clima organizacional influye directamente en el proceso y desarrollo de las funciones de las organizaciones, es decir la percepción que tiene el talento humano del lugar en el que se desempeña que influye en su actuar Estas percepciones son las que le dan vida al clima organizacional y la gestión de la dirección cumple el papel más importante para le generación de un clima desfavorable o favorable, por eso se dice que la existencia real de un clima está dada por la subjetividad de las personas que laboran en una organización.

El liderazgo es una de las partes fundamentales de una organización, ser buen líder puede llevar a sus trabajadores al éxito a al fracaso, de la organización.

El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización, un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertinencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores. Por el contrario, un clima negativo disminuye el desempeño ocasionando bajo rendimiento y situaciones de conflicto.

Estilos de liderazgo y su impacto

Hernández (2021) indica que el liderazgo "es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 2004) que explica que el liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo" (p. 327). Estas definiciones tienen en común que el líder no es aquel que solo da órdenes si no que es aquella persona que hace cambiar de parecer a sus subordinados para cumplir con los objetivos del grupo de trabajo, proporciona ideas nuevas y es capaz de tomar la iniciativa.

Teorías del liderazgo

Las teorías del liderazgo pretenden explicar cómo y por qué algunas personas logran influir en los demás para alcanzar metas comunes. A lo largo del tiempo, se han desarrollado diversos enfoques que van desde las teorías de rasgos, que destacan características innatas de los líderes, hasta las teorías conductuales, situacionales y transformacionales, que ponen énfasis en los estilos, las circunstancias y la capacidad de inspirar a otros. Estas teorías no solo ayudan comprender el ejercicio del liderazgo en contextos organizacionales, educativos o comunitarios, sino que también facilitan herramientas prácticas para mejorar la gestión, la motivación y la toma de decisiones en grupos humanos.

Tabla 1 Teorías sobre el liderazgo y su autor

Teoría de los rasgos	Teoría de los comportamientos	Teoría de la contingencia o situacional	Teoría situacional
• Bernard en 1926 • Ghiselli en 1959 • Bass en 1990	• Lewin, Lipppitt y White en 1939 • Likert en 1961 • Kahn Y katz en 1960	• Evans en 1970 • House y Mitchell en 1974	• Stringer en el 2001

Fuente: Hernández (2023)

Teoría de los rasgos

Acerca de la teoría de los rasgos García M (2015) refiere que el enfoque de los rasgos se centró en identificar las características personales que dan lugar al líder. Según ese criterio, se pensaba que los líderes efectivos debían tener ciertas características o cualidades personales, que estaban por encima de las de las demás personas. Fayol (1986) plantea que sólo ciertos rasgos personales suelen estar asociados al liderazgo, sin embargo, no lo plantea directamente en sus textos. Los estudios de este autor están ajustados en su descripción de capacidad técnica y capacidad administrativa, centrados específicamente en la presentación de resultados y la relación con las personas, lo cual llevó a que éste fuera el primer enfoque en reconocer los estilos de liderazgo dentro de las organizaciones.

Para Fayol (1986) citado por García (2015) los rasgos que deben reunir los grandes jefes son: salud y vigor físico, inteligencia y vigor intelectual, cualidades morales; voluntad reflexiva, firmeza, perseverancia; actividad y energía. Además, deben tener valor para las responsabilidades, sentimiento del deber; preocupación por el interés general, cultura general, conocimientos administrativos, nociones generales referentes a las otras funciones y la más amplía competencia posible en la profesión, especial característica de la empresa (p.83). Dentro de los rasgos más comunes se encuentran la inteligencia, el conocimiento y la experiencia, dominio y confianza en sí mismo, alta energía, tolerancia al estrés, integridad, honestidad, y madurez (jones y George, 2010). Este enfoque ha enmarcado rasgos que no necesariamente están sujetos a la personalidad; muchos de éstos se encuentran sujetos a las aptitudes, habilidades, conocimientos y experiencias que posee el individuo.

Al respecto de la teoría de los rasgos Guerra L (2018) señala que esta tiende a ser determinista. Sugiere que algunas personas, dadas sus características personales, están marcadas irrevocablemente para ser líderes. Y quienes carecían de esos caracteres, pues sencillamente no podían asumir funciones de liderazgo. Este determinismo suele ser acompañado de un objetivismo epistemológico, pues imaginaba que los supuestos rasgos definitorios del liderazgo (educación, estatus, sexo, estatura, tono de voz, habilidades sociales, etc.) eran plenamente identificables por cualquier observador externo.

Teoría del comportamiento

De acuerdo con García (2015) esta teoría surge en la Universidad Estatal de Ohio, en donde se estudiaron los diferentes comportamientos que tienen los individuos que son líderes y los que no lo son. En lo mencionado por Lussier y Achua (2002), este enfoque señala las: "dos dimensiones genéricas del comportamiento que siguen siendo importantes para explicar la eficacia de los líderes" (p. 72). Las dimensiones identificadas por los autores son la estructura inicial y la consideración; en este sentido definen que el enfoque del comportamiento se basa en reconocer los estilos de liderazgo de acuerdo con su labor.

A partir de este nuevo planteamiento, la preocupación no se concentra en los rasgos del líder sino en lo que hace y cómo lo hace. diferentes autores se han concentrado en identificar los patrones que hacen que un individuo pueda influir en un grupo en una organización. Cita García (2015) a Lewin (1951) señalando que este definió una de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo argumentando que éstas surgen del uso que los dirigentes dan a la autoridad que poseen. A partir de esto le fue posible establecer tres estilos de dirección o liderazgo que obedecen a su criterio de análisis. Definió el estilo de liderazgo autocrático, democrático y *Laissez-Faire.* Estos estilos de liderazgo se basan específicamente en el comportamiento del líder y son caracterizados como lo presenta Lewin (1951):

Autocrático o Autoritario (Centrado en el jefe):

Este estilo se centra en dar órdenes y supervisar el cumplimiento de estas; es dogmático e impositivo, y de ese mismo modo dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos. Es un líder que por lo general tiende a centralizar la autoridad, aconsejar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los subordinados.

Democrático o Participativo (Centrado en los subordinados):

Además, describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y a emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir.

Laissez-Faire (de políticas laxas):

Utiliza un poco su poder, si es que lo hace, y da a sus subordinados independencia o autonomía en sus operaciones. En este estilo se permite que los subordinados fijen sus metas y los medios para lograrlas; además, considera que su papel es facilitar las operaciones de los seguidores, proporcionarles información y actuar como contacto con el medio ambiente externo.

Teoría de la contingencia o situacional

Guerra L (2018) plantea que el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard señala que los líderes deben elegir un estilo que se adapte a la disposición de sus subordinados a seguirlos. Para probar esto, el modelo no sólo considera el estilo del líder, también va a tomar en cuenta la preparación del seguidor, "ya que no hay liderazgo sin seguidores" (Hersey et al., 1998: 193).

Las conductas del líder se clasifican identificando el comportamiento de tarea, definido como el grado en que el líder fija las asignaciones de los seguidores, y el comportamiento de relación, el cual se define como el grado en que el líder se comunica efectivamente.

En la teoría de la contingencia o situacional comparte ideas de la anterior teoría, existen diferentes estilos de liderazgo, pero en esta ocasión depende de cómo el líder se desenvuelve debido a que cada situación es un contexto diferente. Como su nombre lo indica es situacional, el líder debe analizar la relación que tiene este con sus subordinados y con el entorno mismo. El grado de madurez que representan un factor importante para el líder ya que este debe ejercer un comportamiento que concuerde con la situación lo que generara un buen estilo de liderazgo frente a sus seguidores. En esta teoría se expone dos tipos de liderazgo los cuales son: Liderazgo Autoritario y no Autoritario. El primero se centra en el cumplimiento de objetivos, de metas cumplidas y para él es lo primordial. El liderazgo no autoritario este tipo de líder se caracteriza por ser más amistoso con sus seguidores, así como carismático y debido a estas características obtiene sus seguidores.

Teoría las relaciones

De acuerdo con Castillero(2018) La teoría de las relaciones humanas es una teoría propia de la psicología de las organizaciones, la cual propone que la parte más importante de una organización es la humana e interactiva y que la conducta del trabajador está más relacionada con la pertenencia a un grupo social, su bienestar con el entorno y las normas sociales existentes dentro de dicho grupo que con el tipo de tarea realizada, como esté estructurada o con la recepción de un salario concreto (el cual se creía el único motivador del trabajador).

Básicamente, establece la importancia del medio social en que se desarrolla el trabajador y el impacto psicológico de dicho medio a la hora de explicar el comportamiento, el rendimiento y la productividad laboral.

Estilos de liderazgo

De acuerdo con Jiménez A y Villanueva M (2018), el estilo de liderazgo que adopta el líder en una organización va a depender de motivos de diversa razón, puede ser raíz de su experiencia, este adoptará un tipo de liderazgo que hace frente a los problemas o comportamientos acontecidos. Por tanto, muchos autores han indagado sobre el concepto del estilo de liderazgo que debe asumir un directivo desde diferentes perspectivas. Según Chiavenato (1999), el estilo de liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Ayaub (2011) afirmó que los estilos de liderazgo son desarrollados por lo actos y comportamientos de los líderes, quienes a veces puede influenciar en los miembros de la organización. Asimismo, los estilos de liderazgo dependen de los antecedentes, conocimientos, valores y experiencias que se obtienen a lo largo de la vida cotidiana (Stoner, 1996).

Existe una extensa variedad de estilos de liderazgo que influyen en la forma de ejercer del líder en la organización. Cada uno de ellos aporta en las organizaciones ciertas limitaciones o facultades que dependerán de las características particulares de cada uno de ellos

Liderazgo autocrático

Jiménez y Villanueva (2018) plantean que este estilo de liderazgo denominado autocrático presenta características de inflexibilidad hacia los criterios de sus seguidores, se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de decisiones. Este líder acude a remuneraciones o castigos dependiendo de las acciones realizadas por los propios seguidores. Otra característica es que impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro.

Ayaub (2011), señala que este tipo de líder toma las decisiones sobre las actividades y los trabajos, sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados. Diversos autores que analizaron este estilo de liderazgo lo han colocado en la misma categoría del liderazgo autoritario sin distinciones ni diferencias entre ellos. Los líderes autoritarios se basan en su poder para obligar y sus habilidades para persuadir mientras que los líderes autocráticos resuelven los problemas o toman las decisiones por ellos mismos, usando la información que tienen disponible en el momento.

Liderazgo democrático

Sánchez (2008) citado por Geraldo L, et.al (2020) plantean que este estilo, también denominado participativo, se halla en posición contraria al estilo autoritario. Se trata de consultar con los subordinados la planificación y desarrollo de todas las actividades, a fin de promover una participación masiva. Se trata de un líder que tiende a "involucrar a su grupo de colaboradores en el proceso de toma de decisiones, delegar la autoridad, alentar la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo, empleando la retroalimentación como una oportunidad para guiar a sus colaboradores"

Respecto con este estilo de liderazgo democrático, este tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. En el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto. Este tipo de líder fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones. Se caracteriza por ser activo, consultivo y orientador, contrario al anterior. También tiene un claro sentido de responsabilidad y

compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera. Respecto con la toma de decisiones las comparte con otros miembros de la organización y, por tanto, está conectado con una alta moralidad en la mayoría de las situaciones. Hackman y Johnson (2013) relacionan al líder democrático con el incremento de la productividad, el compromiso y la satisfacción. Por tanto, es un líder influyente en los subordinados, un estimulador para la consecución de proyectos, un buen guía, un apasionado de las consecuencias lógicas, un gran oyente y respetuoso con el trato hacia sus empleados.

Liderazgo laissez-faire

De acuerdo con Jiménez y Villanueva (2018) este tipo de liderazgo es totalmente contrario a los estilos citados anteriormente, pues el mismo destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar decisiones, quitándose el cargo de responsabilidad y cediéndolo a su vez a sus subordinados, sin ayuda, motivación ni control de las actividades que realizan sus seguidores. Presenta escasa capacidad de compromiso hacia la organización, pues el líder no es capaz de resolver los conflictos que surgen, ni dirigir hacia la consecución de los objetivos y metas marcados, no ofrece apoyo a sus seguidores, evade asumir cuando se requiere de la experiencia y la responsabilidad del cargo de un directivo. Su desempeño y perseverancia es ineficiente, lo que lo hace ser más pasivo y desinteresado que cualquier otro tipo de líder. Se trata de una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión y procura no involucrarse en el trabajo del grupo.

Liderazgo transformacional y transaccional

Bass (1985) citado por Perilla y Gómez-Ortiz (2017) establecen que a través del liderazgo transformacional el líder motiva a los seguidores a lograr un desempeño que supere las expectativas al transformar las actitudes y los valores de los seguidores. Los resultados en las organizaciones modernas que aplican este tipo de liderazgo van desde la elevada autoestima de sus colaboradores hasta mayor identidad organizacional, pasando por mayor autoeficacia, confianza en el líder y en todos los miembros del equipo. “Este estilo de liderazgo implica un proceso de influencia a través del cual los líderes promueven en los seguidores una nueva forma de verse tanto a ellos mismos como a los retos y oportunidades de su entorno” (Perilla y Gómez-Ortiz, 2017, p.96).

El liderazgo transformacional posee unas características intrínsecas que lo definen.

1) Motiva y premia a su equipo, lo fortalece, lo conoce, lo alienta al cumplimiento y cuando lo logran lo reconoce y lo premia.
2) brinda confianza a participar activamente, socializa adecuadamente las metas y objetivos, escucha sus ideas o propuestas.
3) inspira y es ejemplo. Es modelo para seguir por su buen trato y respeto.
4) azume riesgos y prepara los distintos escenarios.
5) Está preparado para afrontar los cambios y los embates de las distintas situaciones que pueden poner en riesgo la organización.6) es empático y se preocupa por el bienestar de su equipo.

El liderazgo transformacional

Ha sido considerado como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones. Los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión y logran confianza y motivación de los subordinados (Hermosilla, Amutio, Da Costa., y Páez, 2015, p.135).

Influencias del estilo de liderazgo en diferentes variables.

Los estilos de liderazgo repercuten en las diversas variables organizativas como la conflictividad laboral, el clima organizacional y el estrés laboral.

Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional según Ulloa A (2024) surge a partir de que del hombre vive en ambientes complejos y dinámicos. Siendo que las organizaciones están compuestas por personas, grupos y colectividades que dan lugar a comportamientos diversos, estos afectan el ambiente. El clima también refleja cómo las organizaciones, en su conjunto, difieren unas de otras en cuanto a las conductas observadas en su interior.

Pérez et .al. (2016) destacan, que el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio (pág.95).

Para que se de forma exitosa un clima participativo y abierto en la organización, el cual genere una alta productividad y una eficiente satisfacción de los empleados, debería ser conveniente que la entidad presente una administración desarrolle una buena gestión. Es decir, el estilo de liderazgo aplicado en la organización incida en el clima laboral de esta. El liderazgo transformacional como el democrático desarrollan un estilo de liderazgo basado generalmente en la participación de los empleados en la toma de decisiones. Además, tienen en consideración las necesidades y capacidades que presentan los trabajadores o incluso considera, de forma significativa, la manera de mostrar la pequeña línea de separación que existe entre el poder del líder y de los miembros de la organización. Todo esto ligado con la manera de comunicar a sus seguidores la visión de la organización y de incrementar el compromiso y la responsabilidad de los subordinados para obtener un mejor rendimiento, hacen que estos estilos tengan un resultado primordial y favorecedor con respecto al clima laboral de la organización.

Estrés laboral

A criterio de Buitrago et.al (2025) el estrés laboral es una enfermedad peligrosa que afecta el estado psicológico de la persona, ya que produce reacciones y respuestas de tipo emocional, cognitivo, fisiológico y del comportamiento frente a situaciones con alta demanda laboral que va más allá de los recursos personales y del trabajo. Se estima una problemática de tipo social y económica asociada con factores de riesgo psicosocial y con desencadenantes. Por lo tanto, es importante su detección precoz, para evitar sus secuelas y para emplear estilos de afrontamiento**.**

El estrés en el trabajo se plantea como un conflicto de tipo social y económico. En lo social, por verse afectada la salud del trabajador, pues el recurso humano es fundamental para poder tener éxito, y en lo económico, porque reduce la productividad de las organizaciones y las hace menos competitivas y lucrativas ante el mercado. Por lo tanto, es fundamental darle importancia a dicho fenómeno, dado que, si los síntomas se reconocen de manera temprana, el estrés laboral se puede prevenir para que los empleados logren una buena salud mental y física, así como una excelente respuesta a la hora de llevar a cabo sus labores. El resultado de ello será una mayor eficiencia, eficacia y productividad para la organización**.**

Muchos trabajadores que sufren estrés laboral muestran múltiples quejas por cualquier acción que realizan, achacan sus fallos a sus compañeros o incluso llegan a abandonar su puesto de trabajo.

Los líderes tienen un rol fundamental en las organizaciones y pueden influir tanto en las conductas y salud de las organizaciones como en las de sus seguidores. Según el comportamiento que asuma un líder con respecto a sus subordinados puede generar diversas tensiones, ya que en ciertas ocasiones la conducta del líder conlleva finalmente a un nivel de estrés afectando al bienestar de la organización.

Conflictividad laboral

Castro O y caballero L (2016) indican que Dávalos10 (2011) define el Conflicto Laboral como "las diferencias que pueden suscitarse entre trabajadores y patrones, sólo entre aquéllos o sólo entre éstos, como consecuencia o con motivo del nacimiento, modificación o cumplimiento de las relaciones individuales o colectivas de trabajo"

El planteamiento de Dávalos (2011), citado por Castro y Caballero (2016), ayuda a entender el conflicto laboral como un fenómeno inherente a las relaciones de trabajo, ya sea en el ámbito individual o colectivo. La definición destaca que las discrepancias pueden surgir tanto entre empleados y empleadores, como dentro de cada uno de estos grupos, evidenciando que la conflictividad no se limita únicamente a la relación jerárquica patrón-trabajador. Además, se indica que el conflicto puede producirse en cualquier etapa de la relación laboral lo cual lo convierte en un proceso dinámico y multifactorial. Este enfoque resulta relevante porque muestra la amplitud del concepto, mostrando que los conflictos laborales no necesariamente se derivan de incumplimientos, sino también de las condiciones de transformación o ajuste de la relación contractual.

No obstante, un líder que resuelva con facilidad y simplicidad aquellas situaciones en las que se ocasionen conflictos de distinta índole dentro de la organización, entre varios individuos, será un líder eficaz. Algunos autores apuestan por un liderazgo democrático para la resolución de conflictos, sin embargo, otros prefieren un estilo autocrático para resolver con astucia los problemas y conflictos producidos en la organización.

La motivación laboral

Ponce S[I], Ponce S[II] y Sumba R (2023) refieren que, una característica del comportamiento psicológico humano es la motivación, es la energía para sentirse feliz, cómodo o a gusto, para lograr el compromiso con uno mismo o con una organización. Si la energía es de tipo individual, es decir, de la misma persona, se denomina motivación intrínseca, y si es del tipo producido por el entorno o por algún sujeto u objeto del entorno, se denomina motivación extrínseca.

La motivación laboral hace alusión a la capacidad de las empresas para generar un estímulo positivo en sus trabajadores, fomentando un sentido de pertenencia, brindando posibilidades de ascenso, un salario acorde, reconociendo su trabajo, promoviendo el trabajo en equipo. El liderazgo y la misión de mantener a los empleados motivados se encuentra a cargo de un líder, que mediante un análisis de sus necesidades y los factores que los estimulan e incentivan, crea estrategias para conseguir el máximo rendimiento y así alcanzar los objetivos empresariales.

Teorías de la motivación (Maslow, Herzberg, McClelland)

Las teorías motivacionales de Maslow, Herzberg y McClelland han sido clave para comprender los factores que inspiran el comportamiento humano en entornos personales y laborales. Abraham Maslow propuso la teoría de la jerarquía de necesidades, la cual propone que las personas se motivan a medida que satisfacen una serie de necesidades en niveles ascendentes: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Según Maslow, cuando se satisfacen las necesidades más básicas, las personas pueden avanzar hacia necesidades superiores que las impulsan a desarrollarse plenamente.

Por su parte, Frederick Herzberg formuló la teoría de los dos factores, que hace la diferencia entre factores higiénicos (como el salario y las condiciones de trabajo) que previenen la insatisfacción, y factores motivacionales (como el reconocimiento y el logro) que fomentan la satisfacción y el compromiso.

Por otro lado, David McClelland, desarrolló la teoría de las necesidades adquiridas, centrada en tres motivaciones clave: la necesidad de logro, la de afiliación y la de poder. Según

McClelland, estas necesidades se desarrollan a lo largo de la vida y varían en intensidad de una persona a otra. Quienes tienen una alta necesidad de logro buscan desafíos moderados y desean destacarse por su desempeño; los motivados por la afiliación valoran las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia; mientras que aquellos con una necesidad alta de poder desean influir y tener control sobre otros o sobre situaciones. Estas teorías ofrecen marcos útiles para comprender las motivaciones individuales y diseñar entornos laborales más efectivos y humanos.

Teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra "Una teoría sobre la motivación humana" de 1943, formula una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide). Figura #

• **Necesidades fisiológicas**: son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.

• **Necesidades de seguridad**: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.

• **Necesidades de amor, afecto y pertenencia**: cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.

• **Necesidades de estima**: cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

• **Necesidades de autorrealización**: son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la autorrealización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad especifica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

Figura 3 Jerarquía de necesidades propuesta por Maslow representadas en forma de una pirámide



Fuente: Pérez 2020

La teoría de David McClelland versa sobre tres tipos de necesidades. Estas son compartidas por cualquier tipo de persona, sin distinción.

- **Necesidad de afiliación:** las personas necesitan formar parte de un grupo social. Les gusta colaborar y conocer las opiniones del resto. Para algunos sujetos suplir esta necesidad es más importante que para otros. La necesidad de afiliación es algo que se ha demostrado a lo largo de la historia por la importancia que supone para las personas. Según McClelland, los individuos que valoran más esta necesidad desarrollan un papel más destacado como empleados que como jefes y líderes de la organización, ya que no suelen ser muy diestros a la hora de dar órdenes o fijar los objetivos. Se sienten más cómodos colaborando y no compitiendo.
- **Necesidad de logro:** los individuos que destacan en este tipo de necesidad tienden a sentirse motivados por los retos. Les encantan los desafíos y suelen llevar a cabo un trabajo individual, aunque sienten interés por conocer distintas opiniones sobre su propio desarrollo.
- **Necesidad de poder:** se da en un alto nivel en aquellas personas que disfrutan compitiendo con el resto. Buscan ser reconocidos socialmente e influir en la sociedad, pero buscando siempre sus intereses. McClelland diferencia el poder personal y el poder socializado. El primero se basa en obtener los máximos beneficios para uno mismo y el segundo tiende a ser más consciente de los demás.

Este tipo de necesidades son claramente perceptibles en el ámbito de las organizaciones, ya que van a influir a la hora de que los individuos desarrollen un tipo de trabajo u otro.

Además, también tienen especial importancia a la hora de conocer cómo se desarrollan las relaciones dentro de la empresa entre los líderes y los empleados.

Teoría de los factores de Herzberg

Ponce S[I], Ponce S[II] y Sumba R (2023) exponen sobre la teoría de Herzberg lo siguiente:

Frederick Irving Herzberg (1923-2000) fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas, propuso la «Teoría

de los dos factores», también conocida como la «Teoría de la motivación e higiene». Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores el ambiente externo y al trabajo del individuo.

El primer factor: Higiene: consiste en las condiciones físicas y ambientales de trabajo, es decir, las que rodean al individuo, incluyendo: salarios, beneficios sociales, políticas de la empresa, ambiente de relaciones laborales. También corresponden a oportunidades existentes, perspectivas ambientales y mecanismos implementados por las organizaciones para motivar a los empleados.

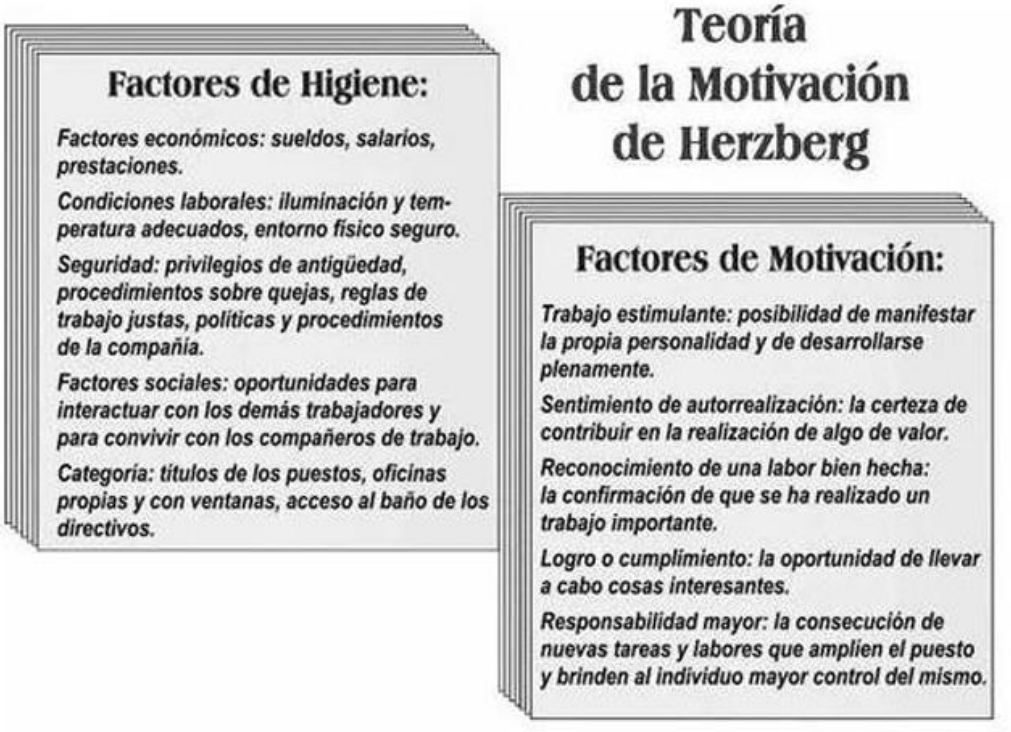
Segundo factor: Motivación: se relaciona con todas las actividades inherentes al puesto, por ejemplo: realizar un trabajo importante, logros, responsabilidades (Humberto Coromoto Peña Rivas, 2018).

La teoría de los dos factores de Herzberg afirma que (González, 2019):

• La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción.

• La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción.

Figura 4 Teoría de la Motivación de Herzberg



Fuente: Pérez 2020

Teoría de McClelland

Méndez (2023) se refiere a la teoría de McClelland (1961) indicando que este redujo a tres estas necesidades de las personas: necesidad de pertenencia o afiliación, necesidad de realización o logro y necesidad de poder o control:

1) Necesidad de logro: impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.
2) Necesidad de poder. necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de "jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento**.**
3) Necesidad de afiliación: deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración

El planteamiento de Méndez (2023) al retomar la teoría de McClelland (1961) resulta relevante porque sintetiza de manera clara las principales motivaciones humanas en el ámbito organizacional. La necesidad de logro pone de manifiesto el impulso por superarse y alcanzar metas personales, lo que suele ser característico de personas orientadas a la excelencia y al desempeño autónomo. La necesidad de poder, en cambio, refleja la tendencia a ejercer influencia sobre otros y asumir roles de liderazgo, aunque con el riesgo de priorizar la autoridad por encima del trabajo colectivo. Finalmente, la necesidad de afiliación resalta la importancia de las relaciones interpersonales y la cooperación, recordando que el sentido de pertenencia es también un motor esencial para el bienestar y la productividad.

En conjunto, estas tres necesidades permiten comprender que la motivación de los individuos no es uniforme, sino que depende de las prioridades internas que cada persona desarrolla. Su aplicación práctica en las organizaciones es de gran utilidad, ya que facilita la identificación de perfiles, la asignación de responsabilidades y la creación de ambientes laborales más equilibrados.

Motivación laboral

La motivación laboral se define como las fuerzas psicológicas que impulsan a las personas a iniciar, mantener y mejorar las tareas laborales, es considerada el motor de los individuos dentro de una empresa y por ende se convierte en la energía psicológica de la misma organización, engloba el conjunto de actividades emprendidas para satisfacer necesidades y se aplica a los comportamientos más básicos y a las tareas más complejas de un individuo en el trabajo (Rivera et.al 2018**).**

Factores que intervienen en la motivación laboral

Existen factores que pueden afectar la motivación laboral, según Ponce et.al citando a Madrid (2020) indica que corresponde a los siguientes:

- Lugar de trabajo: En algunos casos, los puestos de trabajo no son los más adecuados para las labores de los colaboradores, dependiendo de las actividades que deba realizar, sea por temas de mobiliario o por falta de herramientas necesarias para cumplir con ellas.

- Ambiente de trabajo: Las diferencias en las personas siempre van a existir, pero lo ideal es encontrar no solo un gran nivel de tolerancia entre los compañeros que conforman el equipo de trabajo, sino que también haya respeto y colaboración entre ellos.
- Participación y autonomía: Incluir a los colaboradores en la toma de decisiones de la empresa es muy importante ya que permite conocer sus puntos de vista, con los cuales se pueden encontrar soluciones acertadas a diferentes problemáticas de la empresa.
- Condiciones de trabajo: Las comisiones, los horarios flexibles y los bonos, entre otros incentivos que se puedan incluir en la remuneración de un colaborador, generarán una mayor satisfacción con su lugar de trabajo.

Fundamentos del desempeño laboral

- Definición y características del desempeño laboral

El desempeño laboral es una disciplina que se ha venido estudiando desde tiempos atrás, especialmente en los campos de la psicología organizacional (Aamodt, 2010). El principal motivo que justifica demasiado interés de estudiar este término por parte de las organizaciones es poder entender y explicar varios aspectos que inciden en el crecimiento y efectividad de las empresas, es por ello por lo que resulta imprescindible conocer el desempeño laboral. (Choi, Miao, Oh, Berry, & Kim, 2018).

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan en permanentes cambios, debido a la constante necesidad de mejorar para poder mantenerse en el mercado, ya que la competencia cada día crece (Castro Vázquez, 2016). Así mismo, la supervivencia de las empresas en el tiempo dependerá de gran manera de la capacidad, competencias y conocimientos de sus trabajadores, por esto las empresas deben de contar con colaboradores competentes, por ende, para poder saber si los colaboradores están cumpliendo sus funciones de acuerdo con lo establecido en sus cargos, es necesario evaluar el desempeño porque ayudará a afinar la eficacia e implementar estrategias. Por lo tanto, se puede decir que el desempeño laboral constituye una de las principales fortalezas de una organización, convirtiéndose en una condición necesaria para obtener resultados sostenibles en el tiempo (Chênevert &Vandenberghe, 2013). Bajo esta premisa, Chiavenato (2011) menciona que el desempeño

laboral es la eficacia que demuestra el colaborador al realizar su trabajo, la cual esta resulta necesaria en las empresas, por ende, esta se convierte en una ventaja competitiva para las empresas en la actualidad. Así mismo, Milkovich & Boudreau (1994) afirman que el desempeño laboral está ligada a las características de cada individuo, las cuales están conformadas por: destrezas, cualidades y conocimientos adquiridos por las personas, estas contribuyen a la competitividad de las empresas.

Según Bautista R et.al (2019) acerca del concepto de desempeño laboral se tiene que este corresponde a acciones y conductas realizadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar el logro de los objetivos propuestos acorde al éxito de las empresas.

Por otro lado, Faria (2000) precisa al desempeño laboral como resultado del comportamiento de los trabajadores en consecuencia de sus actividades asignadas y aportes en función a su cargo que dependen de un regulador entre el colaborador y la empresa.

Características del desempeño laboral:

Según Achoma (2020) Entre las principales características del desempeño laboral se tiene al desempeño de tareas, como una habilidad manifestada por quien ocupa un puesto de trabajo y ejecuta su labor contribuyendo al beneficio de la empresa, ya sea en el aspecto tecnológico con material o servicio, que se mide en función de sus metas, planes y liderazgo; y tiene como indicadores: el conocimiento, las destrezas y la habilidad; también, el desempeño contextual, que se definió como el comportamiento, que está orientado al logro de tareas, tiene como indicadores: la persistencia, la voluntad, y la cooperación; asimismo, la productividad individual, que es trabajo individual que realiza cada trabajador para el alcance de una meta establecida, cuyos indicadores fueron: cumplir con las reglas, cumplir los procedimientos y aprobar objetivos organizacionales

El desempeño laboral es importante, porque:

- Incrementa del rendimiento, es decir, existe una relación adecuada con la retroalimentación;
- Respeto de reglas de compensación, que permite la identificación de las personas que merezcan aumentos salariales;

- Evaluación, que implica la selección de puestos, ascenso, traslado, despido;
- Formación y desarrollo, es decir, capacitación al trabajador para un trabajo eficaz;
- Planificación y mejora de la carrera profesional, que indica tomar decisiones para optimizar las capacidades que se relaciona con la profesión;
- Efecto de las estadísticas, es el efecto positivo negativo de los recursos humanos;
- Errores en el diseño del puesto, es el entendimiento de las actividades realizadas;
- Situaciones exigentes externas, que permite la orientación del personal ante algún problema personal o familiar (Paz, 2019).
- 3.2. Indicadores del desempeño en el contexto educativo
- 3.3. Evaluación del desempeño de colaboradores en instituciones públicas

Relación entre clima organizacional y desempeño laboral

- Relación entre clima organizacional y desempeño laboral

En los últimos años, las organizaciones para ser más competitivas han puesto la mirada en el clima organizacional, por lo cual, se han implementado estrategias organizacionales, teniendo en cuenta su importancia para que sean eficientes y eficaces. De la misma manera, realizan evaluaciones permanentes de las estructuras organizacionales, y de los comportamientos de los trabajadores, para así tener un diagnóstico real de las necesidades organizativas, y poder tomar decisiones correctivas para un buen desarrollo organizacional

Díaz (2020) señala que el funcionamiento eficiente de las organizaciones se lleva a cabo cuando el clima organizacional es armónico, aceptando el comportamiento emocional de los integrantes de la organización, que influye de manera significativa en su conducta y comportamiento De la misma manera, para Lipa (2020) el desempeño laboral, es la competencia de desarrollo con que cuenta una persona de manera eficaz y eficiente; es la manifestación real del trabajador en la ejecución de una tarea en un ambiente laboral determinado, evidenciando se esta manera, su capacidad para el trabajo que desarrolla.

Impacto del clima organizacional positivo en la productividad, satisfacción y compromiso

Acerca de la importancia del clima organizacional en la productividad, satisfacción y compromiso de los colaboradores en una empresa, Galicia et.al indican al respecto:

Hoy en día, el lugar de trabajo es considerado el segundo hogar de los trabajadores ya que regularmente se invierten más de ocho horas diarias conviviendo con los compañeros de trabajo. Debido a que las organizaciones son sistemas que cuentan con factores que pueden ser cambiados de manera interna, es importante conocer el ambiente que existe dentro de una organización. Una forma de conocer dicho ambiente es mediante el clima laboral, ya que, al contar con un entorno agradable junto con un liderazgo efectivo, los trabajadores de cualquier organización serán de gran ayuda en cuanto a lograr el cumplimiento de metas y objetivos. El análisis del clima laboral permite detectar factores que afecten de manera positiva o negativa la productividad**.** Par 1

El clima organizacional desempeña un papel esencial en el desempeño integral de una organización, ya que influye directamente en la percepción, el bienestar y la actitud de los colaboradores. Galicia et al. resaltan que el entorno laboral, al ser donde las personas pasan una parte de su tiempo, debe ser percibido como un espacio determinante en la construcción de relaciones, el sentido de pertenencia y la motivación. Un ambiente organizacional saludable no solo favorece la convivencia armónica, sino que también favorece la productividad al facilitar condiciones que promuevan la colaboración y el compromiso. Por ello, analizar el clima laboral permite a las organizaciones identificar áreas de mejora, fortalecer el liderazgo interno y propiciar una cultura orientada al logro, lo cual se traduce en beneficios tanto para el capital humano como para los resultados institucionales.

El comportamiento organizacional, según Robbins (2004) citado por Galicia et.al (2017) es el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de las organizaciones.

Molina (2011) menciona que el comportamiento organizacional es el factor del cual se deriva el clima laboral. El comportamiento organizacional, implica los siguientes aspectos; estructura organizacional, motivación, compromiso organizacional, poder, comunicación, trabajo en equipo y clima organizacional.

Schermerhorn (2004) y Chiavenato (2009) definieron el comportamiento organizacional como el estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, mostrando la interacción entre las personas y las organizaciones.

El comportamiento organizacional se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones, las cuales se relacionan con el comportamiento de los grupos incluyendo temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos.

Las principales características del comportamiento organizacional son:

- Es una disciplina científica aplicada que se encuentra ligado a cuestiones prácticas y objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados.

- Se enfoca en las contingencias al identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho.

- Utiliza métodos científicos al formular hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y se encarga de comprobarlas empíricamente.

- Está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio como por ejemplo la teoría de las organizaciones, el desarrollo organizacional y la administración de personas o recursos humano.

Consecuencias de un clima organizacional negativo en el entorno laboral

De acuerdo con Arredondo (2023) sobre las implicaciones para la organización de un clima organizacional negativo indica que las consecuencias que pueden derivarse de un clima laboral negativo recaen sobre tres protagonistas: el individuo, el grupo y la organización

En cuanto al individuo, el impacto psicológico puede ir desde la lógica insatisfacción y ausencia de motivación, al burnout como cristalización de un ciclo larvado en el tiempo. En otros casos, cuando la situación es de una mayor intensidad y las circunstancias parecen quedar fuera de control, es cuando pueden aflorar cuadros psicóticos y desórdenes mentales más severos como la esquizofrenia, paranoia o la depresión. En estos escenarios es donde formal o informalmente se puede "invitar" a la exclusión del individuo en su actividad profesional, aunque, mientras tanto, el desgaste se haya extendido durante un largo tiempo y el sujeto haya contribuido a degradar el clima de la organización en la que trabaja.

Desde el punto de vista del grupo las repercusiones también se hacen evidentes cuando comienzan a generarse situaciones donde las autojustificaciones, el victimismo, la holganza, la desconfianza y la dejación de funciones, distinguen el comportamiento del grupo y, en consecuencia, una pérdida de productividad y, sobre todo, una ruptura del espíritu de trabajo en equipo, verdadera base sobre la que se cimenta el desarrollo personal y profesional de las personas.

En este contexto la organización como elemento envolvente del equipo de trabajo y de las personas, es el lugar donde parece producirse un "efecto invernadero" que no hace sino elevar la temperatura hasta casi convertir el espacio de trabajo en una "caldera a presión".

En cualquier sentido, de arriba hacia abajo o viceversa, lo cierto es que el alineamiento toxico finalmente provoca un clima insano que no sólo afecta a la propia estructura organizativa, sino, además, a su supervivencia del grupo e individuo, en un entorno cada vez más agresivo y cambiante, donde la capacidad para asimilar los cambios hay que hacerlos de un modo casi instantáneo.

Contexto institucional: Escuela Jacinto Mora Gómez

Es importante definir el contexto en el cual se desarrolla la investigación, por las características físicas y administrativas del lugar, en este caso la presente se desarrolla en el cantón de Mora.

El Cantón de Mora

Según Díaz R y Mora L (2017) sobre los aspectos geográficos del cantón de Mora, se tiene lo siguiente:

El cantón de Mora se encuentra ubicado en el extremo suroeste del llamado Valle Central de Costa Rica, se estableció en 1883 (denominado así en honor al presidente y Héroe nacional Juan Rafael Mora Porras y al primer jefe de Estado Juan Mora Fernández). Antiguo territorio de los indígenas huetares, fue llamado Pacacua en tiempos precolombinos y actualmente su cabecera se llama Ciudad Colón. En términos geopolíticos, limita al norte con los cantones de Alajuela y Atenas (provincia de Alajuela), al este con Santa Ana, al oeste con Puriscal y Turrubares, y al sur con Acosta, pertenecientes a la provincia de San José.

Según el sitio web, https://mora.go.cr/el-canton, Mora, tiene las siguientes características:

Creación

En ley No. 7 de 25 de mayo de 1883, se creó el cantón con el nombre de Pacaca, de la provincia de San José. En esa oportunidad no se fijaron los distritos de este nuevo cantón.

Distritos

El Cantón de Mora tiene una superficie de Se divide en cinco distritos:

1. Colón.
2. Guayabo.
3. Tabarcia.
4. Piedras Negras.
5. Picagres.
6. Villa Jaris.
7. Quitirrisí.

Por la buena carretera que lo une a San José, el distrito central de Colón está muy influenciado por la capital. Es allí donde sus habitantes van en busca de trabajo y otros servicios. Podría decirse que Ciudad Colón forma parte ya del área metropolitana. Además, al igual que ocurre

en Santa Ana, las grandes fincas están siendo vendidas para construir urbanizaciones de clase media y alta, que luego son habitadas por gente de afuera.

El caso de Guayabo, Tabarcia, Piedras Negras y Picagres es diferente. Estos distritos están bajo la influencia de Puriscal, no sólo por la cercanía geográfica, sino también porque el transporte hacia esa ciudad es mejor. Además, allí hay Oficina de Tránsito, Oficina de Registro Civil, Plantel de Obras Públicas y Transportes, Sede Regional del Ministerio de Salud, mejores colegios y comercios que en Ciudad Colón. A Palmichal, que pertenece al Cantón de Acosta, le ocurre algo parecido: por estar más cerca de y mejor comunicado con el Cantón de Mora, pertenece al Circuito Educativo de Tabarcia y al Área de Salud de Mora.

Tradicionalmente, la economía del Cantón se ha basado en la agricultura -sobre todo caña, frijoles, maíz, café y cítricos-, en la avicultura y en la cría de cerdos. Aún quedan muchos trapiches en la región, pero su existencia se ve amenazada por los bajos precios que la tapa de dulce alcanza en el mercado. Para hacer frente a este problema, los productores de la región se han unido en la Asociación de Productores de Dulce (ASOPRODULCE) y han empezado a exportar azúcar moreno a Europa. Hacia el futuro, el Cantón de Mora se ve como una zona con potencial turístico y de inversión en materia de servicios, por lo que sus habitantes dedican grandes esfuerzos a su desarrollo cultural y muestran gran celo en la protección de sus recursos naturaleza.

Escuela Jacinto Mora Gómez (Reseña Histórica)

Se ubica en el centro del distrito de Guayabo y su nombre se debe al precursor Jacinto Mora Gómez, vecino de la comunidad.

Según el Plan de Desarrollo Quinquenal institucional, 2018-2022, se indica sobre la historia lo siguiente:

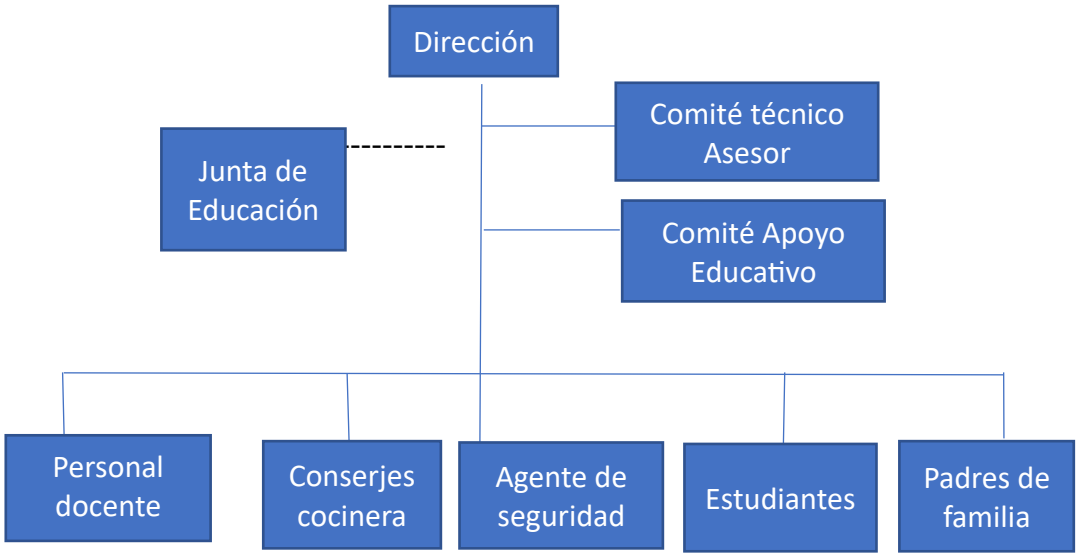
El 26 de febrero de 1886 se aprobó la creación del Distrito Escolar en la localidad de Guayabo de Mora iniciando sus labores en la casa de habitación de don Jacinto por no contar con un edificio propio. Posteriormente en 1926; a raíz de la inapropiada infraestructura que presentaba el lugar donde se impartían lecciones se creó un edificio el cual se estrena en 1928, el mismo contaba con dos pabellones, corredores y zonas verdes, lo que significó un

avance positivo en la educación de la comunidad. En el año de 1998 se construyó la actual planta física como respuesta a la creciente demanda estudiantil y desde entonces ha contado con mejoras en su estructura, tales como la construcción de un aula para Educación Especial, el techado de áreas que comunican los pabellones, así como la pavimentación del patio donde juegan los y las docentes durante los recreos y se llevan a cabo los diferentes actos cívicos.

Específicamente la escuela Jacinto Mora Gómez se ubica en el centro del poblado de Guayabo, al costado sur del Templo Católico de la comunidad.

Estructura organizativa y roles del personal

Organigrama institucional



Fuente: elaboración propia 2025

Recursos financieros:

Ley 6746, Ley 7552, Partida de PANEA- Equidad, fondos propios.

Infraestructura (breve descripción de la infraestructura que posee la institución)

El edificio que alberga el centro Jacinto Mora consta de ocho aulas: siete para la atención de grupos regulares; una sala para profesores; un cubículo para orientación; el comedor completamente equipado; una batería de servicios sanitarios, la dirección, 3 patios

cementados y dos corredores donde juegan los y las estudiantes, durante los recreos. Los actos cívicos se llevan a cabo en el patio central de la institución, un laboratorio de informática, zonas verdes, una batería de servicios sanitarios, 1 cubículo de Terapia de Lenguaje, 1 cubículo de Problemas Emocionales de Conducta, 1 cubículo de Problemas de Aprendizaje I Ciclo, 1 cubículo de Problemas de Aprendizaje II Ciclo, 1 cubículo de Atención de Retardo Mental.

Política educativa institucional

La Escuela Jacinto Mora Gómez, se rige por la Normativa Institucional, aprobada en el 2017, indica lineamientos básicos tanto para el personal como para los padres, cuenta con los protocolos en situaciones propias del centro educativo, como lo son el protocolo de ausentismo, protocolo en caso de emergencias, aplicación del artículo 21 de la ley 7600, suministro de medicamentos, entre otros.

Tabla 2 Oferta Educativa y matrícula (datos numéricos).

	Cantidad
Estudiantes	297
Personal	
Personal administrativo (secretaria y directora)	2
Orientadora	1
Personal reubicado	2
Docentes de educación especial	4
Docentes de materias especiales (Ingles, Informática, Educación Física, Educación Religiosa, música)	6
Especialistas de Servicios de Apoyo Complementario (Terapia de Lenguaje)	1
Docentes de General Básica	6
Docentes de preescolar	2
Conserjes	2
Cocineras	2

Total	28

Fuente: elaboración propia 2025

Visión

"Consolidar a la Escuela Jacinto Mora Gómez, como un Centro de Formación de personas pensantes, críticos, conscientes de sus responsabilidades, deberes y derechos, capaces de enfrentarse a una sociedad competitiva"

Misión

"Promover en nuestros estudiantes el desarrollo integral; con el apoyo del Equipo de trabajo Administrativo y Docentes de la institución, mediante el uso de las herramientas tecnológicas y estratégicas pedagógicas".

Lema

"Juntos crecemos en armonía y conocimiento, somos más que una escuela"

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque en la investigación

El enfoque de investigación mixto es una metodología que combina elementos de los enfoques cualitativo y cuantitativo en un mismo estudio. Su objetivo es aprovechar las fortalezas de ambos para obtener una comprensión más completa del fenómeno investigado. Se usa cuando un solo método no es suficiente para abordar la complejidad del problema de investigación. (Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). La presente investigación corresponde a un estudio que tiene características cualitativas en cuanto se identificará la percepción de los colaboradores de la escuela Jacinto Mora Gómez sobre los elementos del clima organizacional en la institución durante el curso lectivo 2025. Por otro lado, se procederá a cuantificar los resultados obtenidos en las encuestas realizadas sobre el tema en estudio.

Método de la investigación

Según Hernández (2003), p270) un diseño no experimental de tipo transeccional o transversal es aquel en el cual se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

En la presente investigación se utilizará el método no experimental en virtud de que no se manipulará las variables independientes (clima organizacional), solo se realizará la observación y se analizará como se presentan en el entorno real de la institución educativa.

El diseño empleado en este método es transversal ya que se realizará en un solo momento o periodo específico (año 2025), permitiendo obtener el estado real del fenómeno en un punto determinado del tiempo.

Por otro lado, se ajusta al estudio correlacional ya que el objetivo es determinar si existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Fuentes de información

Las fuentes de información constituyen todos aquellos recursos que facilitan datos, hechos, ideas, opiniones o conocimientos sobre un tema específico. Estas se pueden clasificar en

primarias, secundarias y terciarias, y son fundamentales en la investigación porque permiten sustentar los planteamientos, interpretar fenómenos y construir nuevo conocimiento.

Según Arias (2012), las fuentes de información "son los diversos documentos, personas, instituciones u objetos que proporcionan datos útiles y confiables para responder a las preguntas de investigación"

Fuentes Primarias

De acuerdo con Arias (2012) Son aquellos documentos u objetos originales que contienen información directa y sin interpretación previa. Representan evidencia de primera mano sobre un fenómeno o hecho. Ejemplos: entrevistas, encuestas, estadísticas originales, cartas, diarios, actas, informes técnicos, entre otros.

En la presente investigación las fuentes primarias son los colaboradores de la escuela Jacinto Mora Gómez, un total de 28 funcionarios, de los cuales 22 son mujeres y 6 son hombres.

Fuentes Secundarias

Respecto con las fuentes secundarias de información, Arias (2012) señala que son aquellas que analizan, interpretan o comentan información proveniente de fuentes primarias. No presentan los hechos de forma directa, sino procesada o comentada. Ejemplos: libros, artículos de revisión, monografías, tesis, enciclopedias, etc.

En la presente investigación las fuentes secundarias son artículos de revisión, tesis. monografías, sitios web, entre otros.

Variables o Unidades de Análisis

Las variables o unidades de análisis son elementos, características o propiedades que pueden medirse, observarse o categorizarse y que varían entre los sujetos o fenómenos estudiados. En una investigación, las variables permiten operacionalizar los conceptos clave y establecer relaciones entre ellos.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), una variable es "una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse". Por su parte, la unidad de

análisis se refiere a “los elementos o casos sobre los cuales se recolectarán los datos y se realizará el análisis” (como personas, grupos, instituciones, documentos, etc.).

Las variables de la presente investigación son las siguientes:

Variable N°1: Los principales elementos del clima organizacional que prevalecieron en la Escuela Jacinto Mora Gómez.

Variable N°2: Las relaciones entre los componentes del clima organizacional (comunicación, liderazgo, motivación) y el desempeño laboral de los colaboradores de la Escuela Jacinto Mora Gómez.

Variable N°3: La incidencia del clima organizacional en los niveles de desempeño, satisfacción laboral y compromiso de los colaboradores de la escuela Jacinto Mora Gómez.

A continuación, se presenta la tabla #4 con el detalle de las variables.

Tabla 3 Variables

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
1. Identificar los principales elementos del clima organizacional que prevalecieron en la escuela Jacinto Mora Gómez.	1.Los principales elementos del clima organizacional que prevalecieron en la Escuela Jacinto Mora Gómez.	Para efectos de la presente investigación se define elementos del clima organizacional al conjunto de factores internos que conforman la percepción de los colaboradores sobre su ambiente laboral, tales como la comunicación, el liderazgo, la motivación, el	El instrumento que se empleará para corroborar la presente variable corresponde a un cuestionario estructurado, en la que se plantean los ítems 1, 2 y 3 con opción múltiple de respuesta y la posibilidad de emitir un comentario respecto a su elección.	De forma cuantitativa se determinará cuantas respuestas en cada opción de la pregunta considerando el mayor porcentaje como lo predominante en los elementos del clima organizacional y de forma cualitativa se realizará un análisis de los comentarios

		reconocimiento, la confianza, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, los cuales influyen en la satisfacción, el compromiso y el desempeño dentro de la organización.		explicativos sobre la elección.
2. Analizar las relaciones entre los componentes del clima organizacional (comunicación, liderazgo, motivación) y el desempeño laboral de los colaboradores de la Escuela Jacinto Mora Gómez.	2.Las relaciones entre los componentes del clima organizacional (comunicación, liderazgo, motivación) y el desempeño laboral de los colaboradores de la Escuela Jacinto Mora Gómez.	Se entiende por relaciones entre los componentes del clima organizacional (comunicación, liderazgo, motivación) y el desempeño laboral la influencia que estos factores internos tienen en la disposición en que los colaboradores realizan sus funciones, alcanzan sus metas y cumplen con los objetivos institucionales.	El instrumento que se empleará para corroborar la presente variable corresponde a un cuestionario estructurado, en la que se plantean los ítems 4, 5 y 6 con opción múltiple de respuesta y la posibilidad de emitir un comentario respecto a su elección	De forma cuantitativa se determinará cuantas respuestas en cada opción de la pregunta considerando el mayor porcentaje como lo predominante respecto a los componentes del clima organizacional y de forma cualitativa se realizará un análisis de los comentarios explicativos sobre la elección
3. Evaluar la incidencia del clima organizacional en los niveles de desempeño, satisfacción laboral y	3.La incidencia del clima organizacional en los niveles de desempeño, satisfacción laboral y compromiso de	Se entiende por incidencia del clima organizacional en los niveles de desempeño, satisfacción laboral y	El instrumento que se empleará para corroborar la presente variable corresponde a un cuestionario estructurado, en	De forma cuantitativa se determinará cuantas respuestas en cada opción de la pregunta considerando el

compromiso de los colaboradores de la escuela Jacinto Mora Gómez.	los colaboradores de la escuela Jacinto Mora Gómez.	compromiso la repercusión de las condiciones del ambiente laboral en la forma en que los colaboradores realizan sus funciones, su grado de bienestar y satisfacción con el trabajo, y el nivel de compromiso que asumen en el desempeño de su trabajo y aporte a la institución.	la que se plantean los ítems 7,8,9 y 10 con opción múltiple de respuesta y la posibilidad de emitir un comentario respecto a su elección	mayor porcentaje como lo predominante en los elementos del clima organizacional y de forma cualitativa se realizará un análisis de los comentarios explicativos sobre la elección

Instrumentos

Los instrumentos son herramientas o recursos que utiliza el investigador para obtener información de las unidades de análisis sobre las variables que se estudian. Estos pueden ser cuestionarios, entrevistas, escalas, listas de cotejo, entre otros.

Según Arias (2012), el instrumento de recolección de datos es "un recurso diseñado para registrar información sobre las variables en estudio, provenientes de las fuentes seleccionadas**".**

En la presente investigación se utilizará como instrumento de investigación un cuestionario estructurado aplicado a docentes y administrativos, que contine 9 preguntas de selección múltiple además de la posibilidad de agregar un comentario sobre su elección y una pregunta abierta respecto a aspectos que se hayan dejado de lado en el cuestionario planteado

Proceso para la Recolección y Análisis de Datos

El proceso de recolección de datos consiste en la obtención sistemática y ordenada de información que permita responder a las preguntas de investigación y cumplir con los

objetivos planteados. Involucra la selección de las fuentes, los instrumentos, los procedimientos y el momento adecuado para recolectar la información.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la recolección de datos es "el conjunto de actividades que el investigador realiza para obtener la información necesaria que permita probar hipótesis o responder a los objetivos de estudio, mediante la aplicación de uno o varios instrumentos".

En la presente investigación se conversará previamente con los colaboradores de la escuela para explicarles el objetivo de la investigación y se les solicitará la participación voluntaria brindando la información puntualmente a través de un cuestionario estructurado con preguntas atinentes al tema, posteriormente se recogen los cuestionarios y se elabora una tabla en Microsoft Word y, posteriormente, se realizarán representaciones gráficas para facilitar su análisis e interpretación. Este análisis permitirá identificar tendencias, relaciones y posibles patrones entre las variables estudiadas.

CAPITULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo corresponde al análisis de los resultados generados a partir de la aplicación de los instrumentos elaborados para evaluar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Escuela Jacinto Mora Gómez, durante el año 2025, en el Circuito 05 de la Dirección Regional de Educación de Puriscal. En este apartado se realiza la interpretación de manera crítica y sistemática de los datos recolectados, estableciendo relaciones entre las percepciones del clima organizacional y las manifestaciones del desempeño laboral.

Cuadro 1 Aspectos Generales

Género	**Hombres** 6	**Mujeres** 22	**Total** **28**
Condición laboral	Propiedad 18	Interinos 10	**28**
Tiempo de laborar			
1 a 5 años	7		
6 a 10 años	6		
11 a 15 años	4		
16 a 20 años	6		
Más de 20 años	5		
Total	**28**		

Fuente: Elaboración propia 2025. Encuestas aplicadas colaboradores esc. Jacinto Mora Gómez

El cuadro N°1 muestra la información General de los colaboradores de la escuela Jacinto Mora Gómez, detallando que son un total de 28 funcionarios de los cuales 6 son hombres y 22 mujeres. De estos, 18 se encuentran en condición laboral de propiedad y 10 ostentan la condición de interinos. Sobre los años de laborar se tiene que:7 tienen entre 1 y 5 años, 6 cuentan con entre 6 y 10 años, 4 entre 11 y 15 años, 6 están en el rango de 16 a 20 años y solamente 5 tienen más de 20 años de laborar.

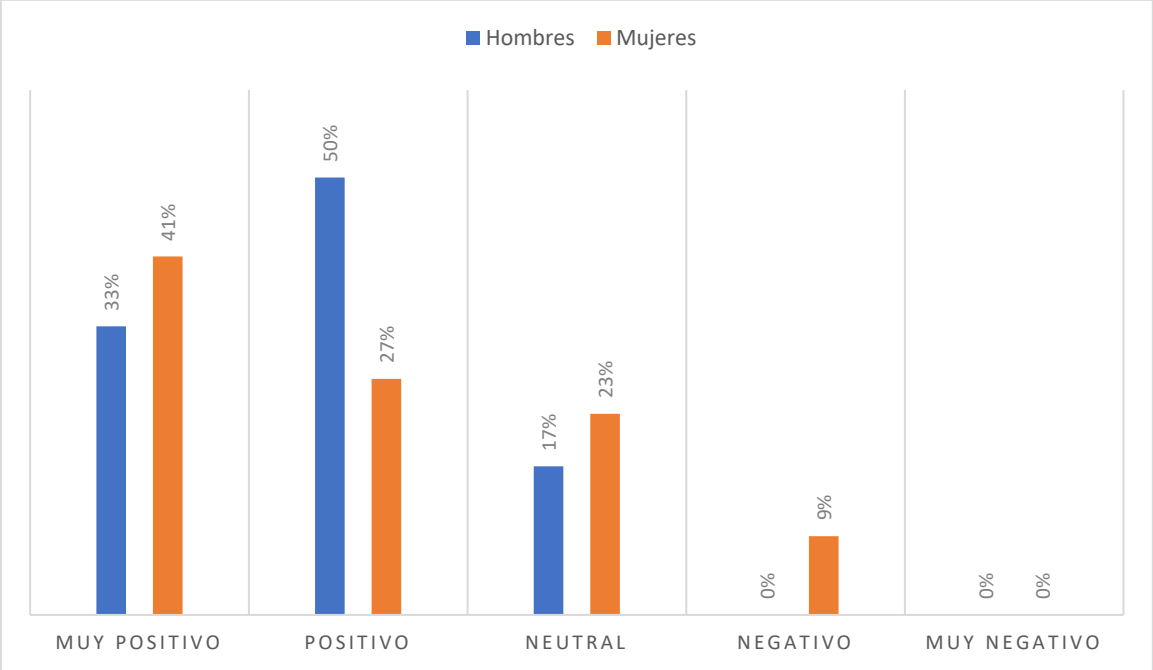
Objetivo N°1: Identificar los principales elementos del clima organizacional que prevalecieron en la institución

Cuadro 2 ¿Cómo describiría el ambiente laboral que predomina en la escuela Jacinto Mora Gómez?

	Hombres		Mujeres		
Percepción	**V. Ab**	**V.R**	**V. Ab**	**VR**	**Total**
Muy positivo	2	33%	9	41%	11
Positivo	3	50%	6	27%	9
Neutral	1	17%	5	23%	6
Negativo	0	0%	2	9%	2
Muy negativo	0	0%	0	0%	0
Total	6	100%	22	100%	28

Fuente: elaboración propia 2025. Encuesta colaboradores esc. Jacinto Mora Gómez

Gráfico 1 ¿Cómo describiría el ambiente laboral que predomina en la escuela Jacinto Mora Gómez?



Fuente: Elaboración propia. Cuadro N°2

De acuerdo con los datos del gráfico N°1, se obtiene la siguiente información:

- El 50% de los hombres perciben el ambiente laboral como positivo.
- Un 33% lo considera muy positivo.
- Un 17% mantiene una posición neutral.
- Ninguno de los encuestados calificó el ambiente como negativo o muy negativo.

Esto indica que la mayoría de los hombres encuestados tienen una percepción favorable del clima organizacional en la institución. En términos cuantitativos, 5 de los 6 participantes (83%) valoran el ambiente de trabajo de forma positiva o muy positiva.

Siendo que la mayoría de las percepciones son positivas refleja que, desde la opinión masculina, el clima organizacional en la Escuela Jacinto Mora Gómez es saludable y armónico. Los resultados evidencian que hay buenas relaciones interpersonales, comunicación efectiva y un ambiente colaborativo entre el personal docente y administrativo.

El hecho de que ningún participante haya expresado respuestas negativas puede considerarse como un indicador de satisfacción general con las condiciones laborales y las dinámicas institucionales. Sin embargo, la presencia de un 17% con opinión neutral podría indicar que aún existen áreas de mejora o situaciones particulares que no generan malestar, pero tampoco satisfacción plena (por ejemplo, diferencias en liderazgo, distribución de tareas o reconocimiento del trabajo).

En síntesis, el análisis revela que los hombres perciben el ambiente laboral como predominantemente positivo, lo cual fortalece la cohesión del equipo y contribuye a la motivación y productividad dentro de la institución.

De acuerdo con lo que muestra el gráfico N°1 se tiene que el 41% de las mujeres califican el ambiente laboral como muy positivo un 27% lo consideran positivo, seguido de un 23% lo perciben de manera neutral, Mientras que un 9% lo valoran como negativo.

La mayoría de las mujeres opinan que el ambiente laboral de la escuela es positivo, evidenciando una valoración general buena del clima organizacional. Sin embargo, a

diferencia de los hombres, se observa una mayor diversidad de opiniones, incluyendo percepciones neutrales y negativas.

Pareciera que, aunque existe una base sólida de compañerismo y bienestar laboral, también hay factores que generan inconformidad o falta de motivación en algunas funcionarias. Estos factores podrían estar vinculados con aspectos como la distribución de tareas, la comunicación interna, el liderazgo institucional o el reconocimiento profesional, que tienden a incidir de forma distinta según las experiencias personales o roles dentro de la escuela.

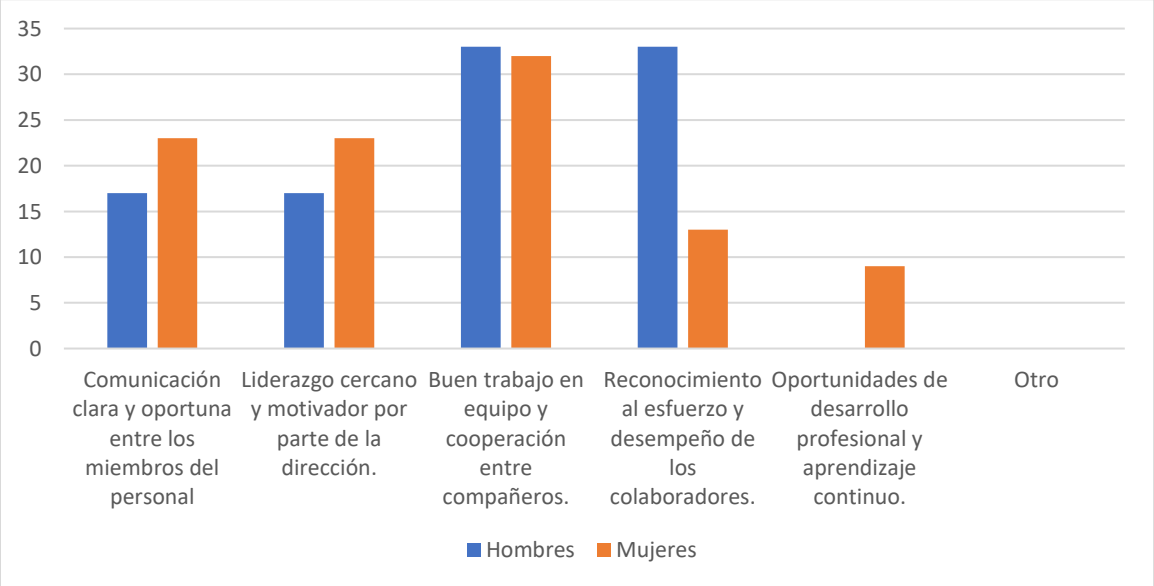
En general, las mujeres muestran una apreciación más moderada que los hombres, lo cual sugiere la necesidad de profundizar en las causas de esa diferencia para fortalecer el sentido de pertenencia y satisfacción de todo el personal.

Cuadro 3 ¿Qué aspectos considera más positivos dentro de la institución en cuanto a comunicación, liderazgo o relaciones entre compañeros?

	Hombres		Mujeres		
Percepción	**V.Ab**	**V.R**	**V.Ab**	**VR**	**Total**
Comunicación clara y oportuna entre los miembros del personal	1	17%	5	23%	6
Liderazgo cercano y motivador por parte de la dirección.	1	17%	5	23%	6
Buen trabajo en equipo y cooperación entre compañeros.	2	33%	7	32%	9
Reconocimiento al esfuerzo y desempeño de los colaboradores.	2	33%	3	13%	5
Oportunidades de desarrollo profesional y aprendizaje continuo.	0	0%	2	9%	2
Otro	0	0%	0	0%	0
Total	6	100%	22	100%	28

Fuente: elaboración propia 2025. Encuesta colaboradores esc. Jacinto Mora Gómez

Gráfico 2 ¿Qué aspectos considera más positivos dentro de la institución en cuanto a comunicación, liderazgo o relaciones entre compañeros?



Fuente: Elaboración propia .2025. Tomado del cuadro N°3

Según los resultados obtenidos en esta pregunta mismos que se muestran en el gráfico N°2, se tiene que: los aspectos más valorados dentro de la institución se concentran en el trabajo en equipo con un 33% de igual forma se valoró el reconocimiento al esfuerzo con un 33%**.** Estos dos elementos suman dos tercios de las respuestas, lo que sugiere que los hombres perciben como más positivo el clima de colaboración entre compañeros y la valoración que reciben por su desempeño.

La comunicación clara y el liderazgo cercano, ambos con un 17%, lo que indica que, aunque se consideran aspectos positivos, no son los que más resaltan en su experiencia.

la ausencia de menciones sobre oportunidades de desarrollo puede señalar que este grupo percibe menos posibilidades de crecimiento profesional o de aprendizaje dentro de la institución.

El aspecto más destacado según la percepción de las mujeres es el trabajo en equipo y la cooperación con un 32%, seguido de la comunicación clara y el liderazgo motivador, ambos con un 23% cada uno. Este resultado podría sugerir que las mujeres valoran tanto las relaciones entre pares como la gestión y el acompañamiento del liderazgo institucional.

El reconocimiento al esfuerzo 13% y las oportunidades de desarrollo un 9%

Las mujeres muestran una percepción más equilibrada de los aspectos institucionales, valorando tanto la cooperación entre compañeros como la eficacia comunicativa y el liderazgo cercano. Esto refleja una visión más integral del ambiente laboral, donde la coordinación, el diálogo y el liderazgo motivador son pilares del clima organizacional.

A diferencia de los hombres, ellas reconocen la existencia de oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional, lo que podría indicar una mayor sensibilidad o experiencia directa con los espacios de crecimiento que ofrece la institución.

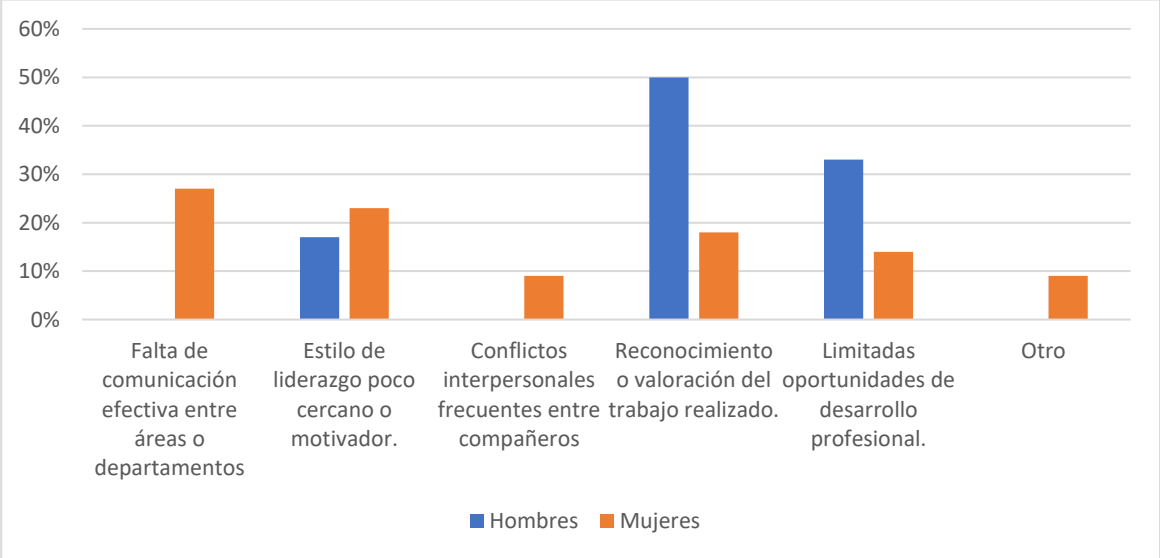
Este resultado evidencia una visión integral del clima organizacional, en el que se reconoce la importancia de las relaciones humanas y la gestión pedagógica. La mención de oportunidades de desarrollo profesional, aunque con menor frecuencia, revela una apertura hacia el crecimiento y la formación continua, aspecto que no fue destacado en el grupo masculino.

Cuadro 4 ¿Qué factores percibe como limitantes o que generan dificultades en el clima organizacional de la escuela?

	Hombres		Mujeres		
Percepción	**V.Ab**	**V.R**	**V.Ab**	**VR**	**Total**
Falta de comunicación efectiva entre áreas o departamentos	0	0%	6	27%	6
Estilo de liderazgo poco cercano o motivador.	1	17%	5	23%	6
Conflictos interpersonales frecuentes entre compañeros	0	0%	2	9%	2
Reconocimiento o valoración del trabajo realizado.	3	50%	4	18%	7
Limitadas oportunidades de desarrollo profesional.	2	33%	3	14%	5
Otro	0	0%	2	9%	2
Total	6	100%	22	100%	28

Fuente: elaboración propia 2025. Encuesta colaboradores esc. Jacinto Mora Gómez

Gráfico 3 ¿Qué factores percibe como limitantes o que generan dificultades en el clima organizacional de la escuela?



Fuente: Elaboración propia .2025. Tomado del cuadro N°4

El gráfico N°3 muestra que la percepción de los hombres que laboran en la escuela Jacinto Mora Gómez es que el principal factor que genera dificultades en el clima organizacional es la falta de reconocimiento o valoración del trabajo realizado con un 50% de opinión, seguido de las limitadas oportunidades de desarrollo profesional con un 33%. El estilo de liderazgo poco cercano o motivador un 17%, mientras que no se consideró los conflictos interpersonales ni problemas de comunicación como limitantes que generen dificultades en el clima organizacional de la institución.

El hecho de que no se identifiquen conflictos ni problemas de comunicación indica que, para este grupo, el ambiente cotidiano es estable en términos relacionales, pero podría fortalecerse mediante estrategias de reconocimiento y planes de desarrollo profesional que refuercen la permanencia y compromiso del personal masculino.

El gráfico anterior muestra que según el criterio de las mujeres encuestadas los principales factores que afectan el clima organizacional son la falta de comunicación efectiva con un 27% de opinión seguido del estilo de liderazgo poco cercano o motivador con un 23%. En un tercer lugar se ubican la falta de reconocimiento con un 18%, las limitadas oportunidades de desarrollo un 14%, mientras que los conflictos interpersonales un 9% así como y otros factores también con un 9% de opinión.

La percepción de las mujeres es más diversa y estructural sobre las dificultades internas de la institución. La comunicación deficiente y un liderazgo percibido como distante son los principales retos que afectan su satisfacción laboral y el flujo de trabajo entre áreas.

Señala además de manera clara problemas en la coordinación y gestión interna, lo que sugiere que podrían existir canales de comunicación poco efectivos o estilos de dirección con baja participación y retroalimentación.

Si bien también se menciona la falta de reconocimiento y las oportunidades limitadas de desarrollo, estos no constituyen los factores más críticos, lo cual puede indicar que las mujeres priorizan la necesidad de mejorar la comunicación institucional y el acompañamiento del liderazgo como condiciones básicas para un mejor clima laboral.

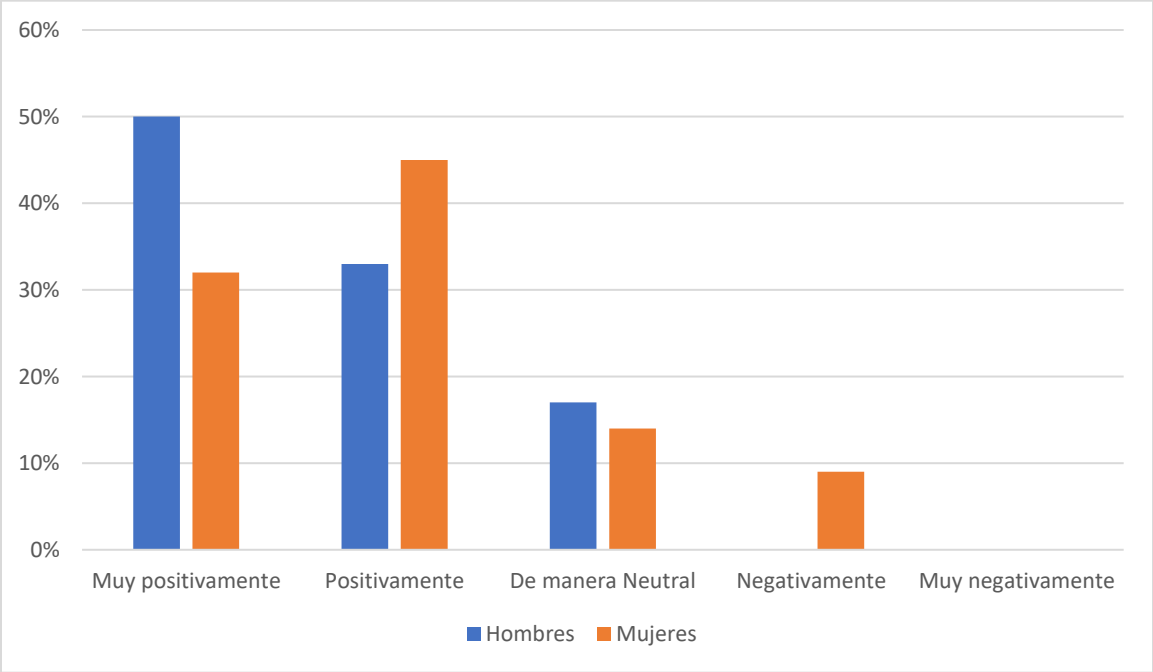
Objetivo 2: Analizar la relación entre comunicación, liderazgo y motivación con el desempeño laboral

Cuadro 5 ¿De qué manera considera que la comunicación interna (entre docentes, administrativos y dirección) influye en su desempeño laboral?

	Hombres		**Mujeres**		
Percepción	**V. Ab**	**V.R**	**V. Ab**	**VR**	**Total**
Muy positivamente	3	50%	7	32%	10
Positivamente	2	33%	10	45%	12
De manera Neutral	1	17%	3	14%	4
Negativamente	0	0%	2	9%	2
Muy negativamente	0	0%	0	0%	0
Total	6	100%	22	100%	28

Fuente: elaboración propia 2025. Encuesta colaboradores esc. Jacinto Mora Gómez

Gráfico 4 ¿De qué manera considera que la comunicación interna (entre docentes, administrativos y dirección) influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia .2025. Tomado del cuadro N°5

De acuerdo con los resultados ante esta consulta se obtiene que el 50% de los hombres consideran que la comunicación interna influye muy positivamente en su desempeño laboral. Mientras que el 33% la perciben como una influencia positiva solamente y 17% dice mantenerse neutral ante la consulta de si influye o no la comunicación interna en su desempeño laboral.

Con respecto a la percepción de las mujeres un 45% opinaron que la comunicación incide de forma positiva, seguido de un 32% la consideran muy positiva. Un 14% mantienen una opinión neutral y un 9%la perciben negativamente.

Tanto en hombres como en mujeres, la tendencia predominante es positiva, lo que sugiere que la comunicación interna entre docentes, administrativos y dirección se percibe como un factor que favorece el desempeño laboral.

Algunas de las razones que brindaron para elegir su respuesta es el argumento de que La comunicación interna influye positivamente en el desempeño laboral ya que la misma facilita la coordinación, el trabajo en equipo y la comprensión de los objetivos institucionales.

Cuando existe una comunicación fluida entre docentes, administrativos y dirección, se promueve un ambiente laboral más armónico, donde las tareas se desarrollan con mayor claridad y eficiencia.

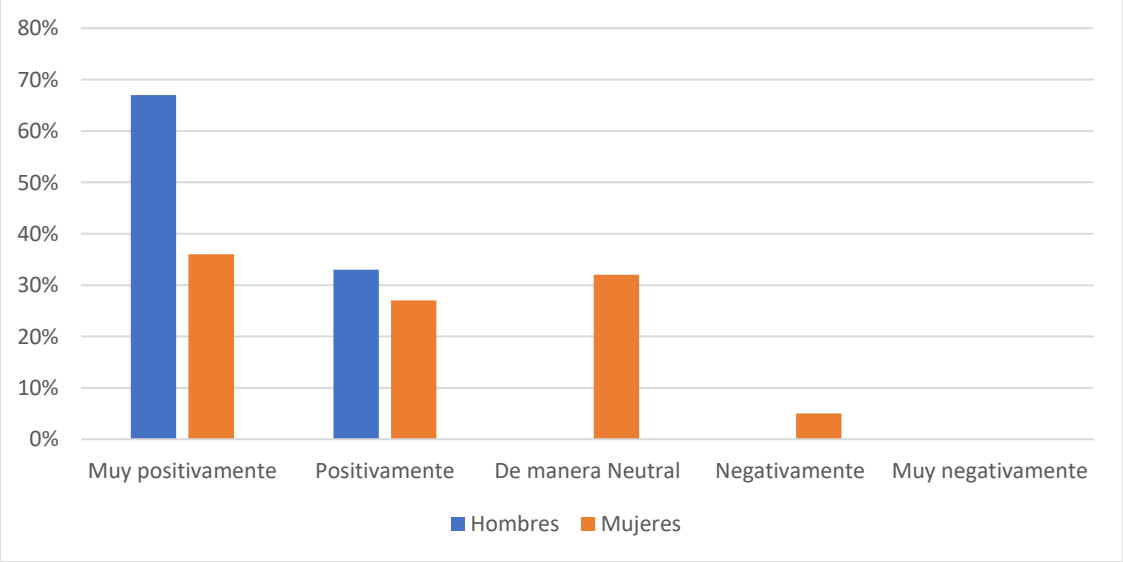
Indican que, además una buena comunicación contribuye a reducir conflictos, fortalecer el sentido de pertenencia y aumentar la motivación, ya que las personas se sienten escuchadas y valoradas dentro de la organización. Por tanto, mantener canales de comunicación efectivos repercute directamente en la calidad del desempeño y en el compromiso de los colaboradores.

Cuadro 6 ¿Qué impacto tiene el estilo de liderazgo de la dirección en la forma en que usted realiza sus funciones?

	Hombres		Mujeres		
Percepción	**V. Ab**	**V.R**	**V. Ab**	**VR**	**Total**
Muy positivamente	4	67%	8	36%	12
Positivamente	2	33%	6	27%	8
De manera Neutral	0	0%	7	32%	7
Negativamente	0	0%	1	5%	1
Muy negativamente	0	0%	0	0%	0
Total	6	100%	22	100%	28

Fuente: elaboración propia 2025. Encuesta colaboradores esc. Jacinto Mora Gómez

Gráfico 5 ¿Qué impacto tiene el estilo de liderazgo de la dirección en la forma en que usted realiza sus funciones?



Fuente: Elaboración propia .2025. Tomado del cuadro N°6

El gráfico anterior muestra que el 67% de los hombres consideran que el estilo de liderazgo de la dirección influye muy positivamente en la forma en que realizan sus funciones. Seguido de un 33% lo perciben como una influencia positiva. Ninguno manifestó una percepción neutral o negativa. Este resultado indica que el 100% de los hombres tiene una valoración positiva, lo que demuestra una alta satisfacción y reconocimiento hacia el liderazgo ejercido por la dirección.

En tanto las mujeres un 36% opinaron que el liderazgo influye muy positivamente en su labor. Un 32% mantuvo su opinión hacia la neutralidad seguido de un 27% que lo consideran positivo y finalmente un 5% lo percibe negativamente.

Pese a que un 63% lo percibe de forma positiva o muy positiva llama la atención que un 37% distribuye su apreciación entre la neutralidad y la opinión negativa

Los resultados reflejan que, en general, el estilo de liderazgo de la dirección es percibido de manera favorable tanto por hombres como por mujeres. Sin embargo, existen diferencias relevantes en la intensidad de la percepción entre ambos grupos:

- Los hombres muestran una opinión unánimemente positiva, destacando un impacto muy favorable del liderazgo en su desempeño.
- En cambio, las mujeres presentan una percepción más diversa y moderada, con una proporción considerable (32%) que se mantiene neutral y un pequeño grupo (5%) que manifiesta una valoración negativa.

Esto podría interpretarse como una brecha en la percepción del liderazgo, posiblemente relacionada con factores como el estilo de comunicación, la forma en que se distribuyen las tareas o el grado de reconocimiento recibido.

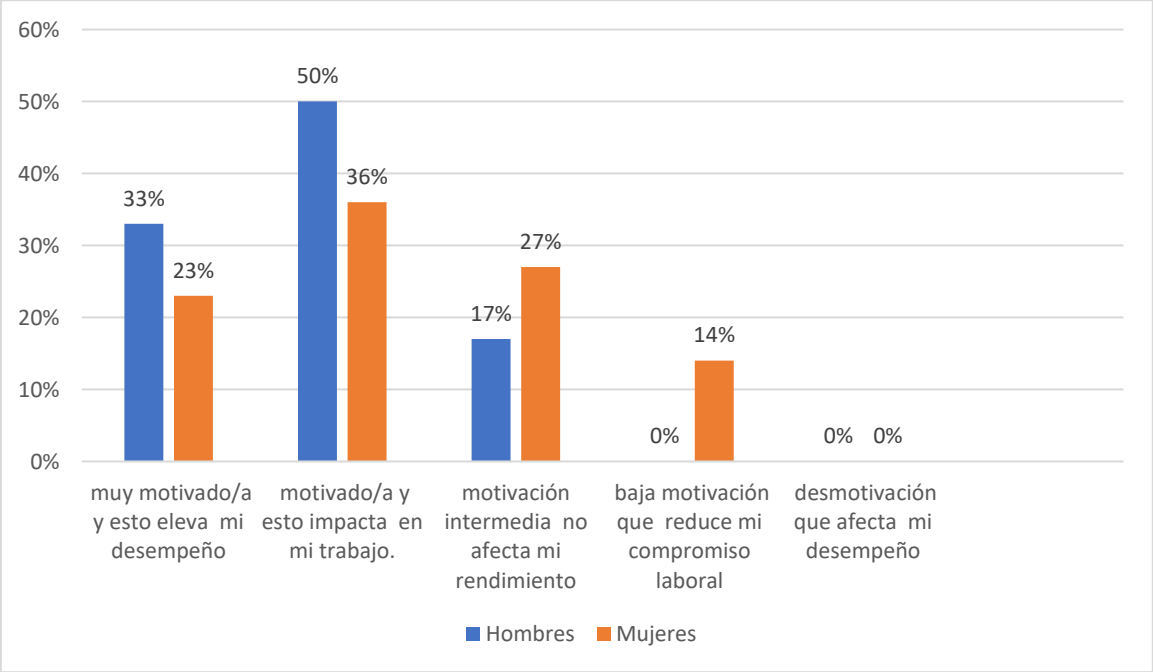
Al analizar las respuestas tanto de hombres como de las mujeres pareciera que el liderazgo actual ha contribuido a un ambiente laboral mayoritariamente positivo, pero que sería conveniente profundizar en estrategias de equidad y participación, asegurando que todas las personas independientemente de su género perciban el mismo nivel de acompañamiento, apoyo y motivación por parte de la dirección.

Cuadro 7 ¿Cómo influyen los niveles de motivación que experimenta en su rendimiento y compromiso con la institución?

	Hombres		Mujeres		
Percepción	**V. Ab**	**V.R**	**V. Ab**	**VR**	**Total**
Me siento muy motivado/a y esto eleva significativamente mi desempeño	2	33%	5	23%	7
Me siento motivado/a y esto impacta positivamente en mi trabajo.	3	50%	8	36%	11
Mi motivación es intermedia y no afecta mayormente mi rendimiento	1	17%	6	27%	7
Siento baja motivación y esto reduce mi compromiso laboral	0	0%	3	14%	3
Siento una desmotivación muy marcada que afecta directamente mi desempeño	0	0%	0	0%	0
Total	6	100%	22	100%	28

Fuente: elaboración propia 2025. Encuesta colaboradores esc. Jacinto Mora Gómez

Gráfico 6 ¿Cómo influyen los niveles de motivación que experimenta en su rendimiento y compromiso con la institución?



Fuente: Elaboración propia .2025. Tomado del cuadro N°7

El gráfico N° 6 muestra los niveles de motivación laboral, un 83% de los hombres opinan tener alta motivación (33% muy motivado y 50% motivado), lo que indica que la mayoría percibe que su estado emocional impacta positivamente en su rendimiento. Solo un 17% muestra motivación intermedia, y ninguno presenta baja o nula motivación.

Con relación a las mujeres un 23% señaló sentirse muy motivadas, un 36% indica que se sienten motivadas, 27% con motivación intermedia y 14% con baja motivación. No externaron desmotivación total.

Los resultados muestran más alto el nivel de motivación de los hombres reflejando diferencias en la percepción del entorno laboral respecto a las mujeres, así como lo concerniente a las condiciones de trabajo o reconocimiento por parte de la dirección escolar del trabajo que hacen los colaboradores del área docente y administrativa.

La diferencia de criterios podría deberse a la carga laboral, a la comunicación afectando el nivel de compromiso que estas adquieren con la institución.

Lo importante de destacar en este resultado es que no hay casos de desmotivación extrema, lo cual es positivo sin embargo la administración (Dirección escolar) podría buscar elevar la

motivación del grupo de las mujeres y fortalecer los factores que impulsan el entusiasmo y la satisfacción laboral.

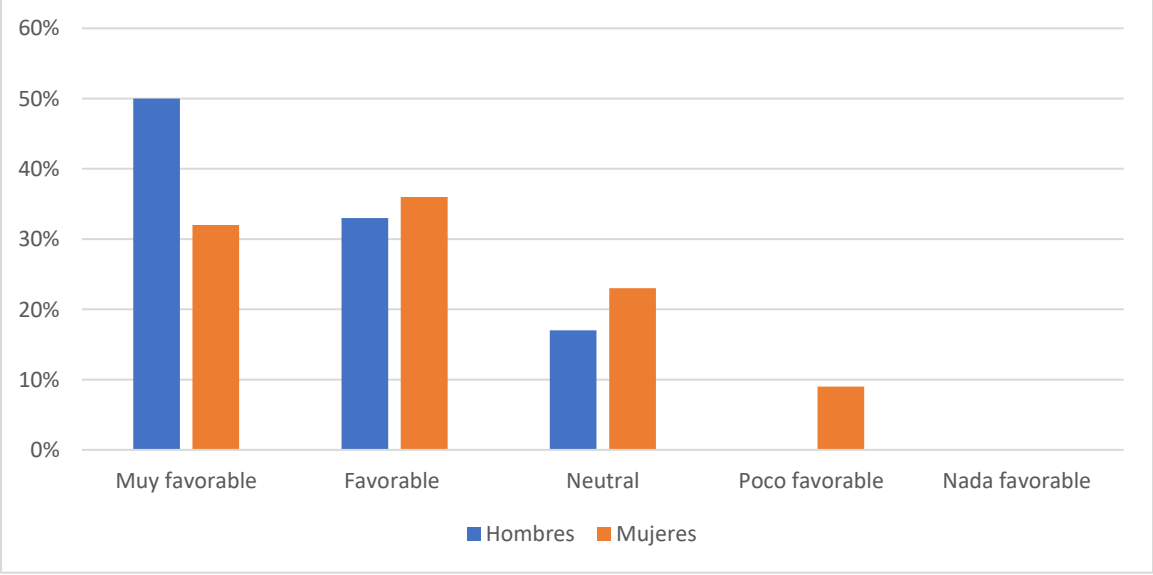
Objetivo 3: Evaluar la incidencia del clima en el desempeño, la satisfacción y el compromiso

Cuadro 8 ¿Cómo considera que el clima organizacional de la escuela influye en su satisfacción laboral?

	Hombres		Mujeres		
Percepción	**V. Ab**	**V.R**	**V. Ab**	**VR**	**Total**
Muy favorable	3	50%	7	32%	10
Favorable	2	33%	8	36%	10
Neutral	1	17%	5	23%	6
Poco favorable	0	0%	2	9%	2
Nada favorable	0	0%	0	0%	0
Total	6	100%	22	100%	28

Fuente: elaboración propia 2025. Encuesta colaboradores esc. Jacinto Mora Gómez

Gráfico 7 ¿Cómo considera que el clima organizacional de la escuela influye en su satisfacción laboral?



Fuente: Elaboración propia 2025. Tomado del cuadro N° 8

El resultado que refleja el cuadro anterior muestra que el 50% de los hombres consideran el clima muy favorable y un 33% favorable, sumando un 83% de valoración positiva. Un 17% se mantiene neutral, sin percepciones negativas.

Mientras las mujeres indicaron percibir el clima organizacional de la siguiente forma: el 32% percibe el ambiente como muy favorable, un 37% como favorable, lo que representa un 69% de valoración positiva. En tanto el 23% lo considera neutral y solamente el 9% lo percibe poco favorable.

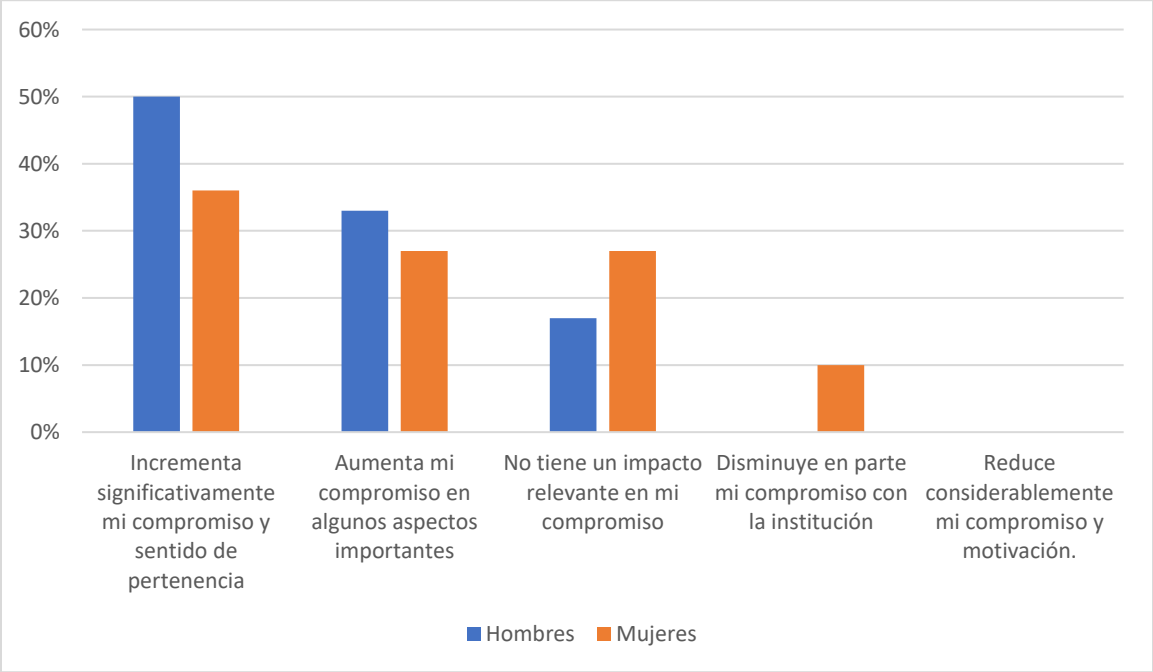
En términos generales se puede decir que la percepción tanto de los hombres como de las mujeres es positiva es importante analizar cuales factores hacen que haya un porcentaje de colaboradoras que perciban el ambiente de manera neutral o poco favorable, en aras de consolidar un clima equitativo y positivo para todo el personal

Cuadro 9 ¿De qué manera el ambiente laboral repercute en su compromiso con la institución y sus metas?

	Hombres		Mujeres		
Percepción	**V. Ab**	**V.R**	**V. Ab**	**VR**	**Total**
Incrementa significativamente mi compromiso y sentido de pertenencia	3	50%	8	36%	11
Aumenta mi compromiso en algunos aspectos importantes	2	33%	6	27%	8
No tiene un impacto relevante en mi compromiso	1	17%	6	27%	7
Disminuye en parte mi compromiso con la institución	0	0%	2	10%	2
Reduce considerablemente mi compromiso y motivación.	0	0%	0	0%	0
Total	6	100%	22	100%	28

Fuente: elaboración propia 2025. Encuesta colaboradores esc. Jacinto Mora Gómez

Gráfico 8 ¿De qué manera el ambiente laboral repercute en su compromiso con la institución y sus metas?



Fuente: Elaboración propia 2025. Tomado del cuadro N°9

Los resultados obtenidos ante esta consulta de acuerdo con el criterio de los hombres indican un 50% que estos factores incrementan significativamente su compromiso y sentido de pertenencia, seguido de un 33% que señala que aumentan su compromiso en algunos aspectos importantes y solamente un 17% considera que no tienen un impacto relevante, y ninguno percibe efectos negativos.

Sobre el criterio de las mujeres el 36% manifiesta un incremento significativo del compromiso, el 27% reconoce un aumento parcial, y otro 27% considera que no hay impacto relevante. Un 10% siente que su compromiso disminuye en parte; no hay respuestas que indiquen reducción considerable.

Aunque la mayoría en ambos grupos percibe efectos positivos, el hecho de que algunas mujeres reporten disminución parcial del compromiso sugiere la existencia de factores diferenciales que influyen en su sentido de pertenencia (por ejemplo, condiciones laborales, reconocimiento o balance entre vida y trabajo).

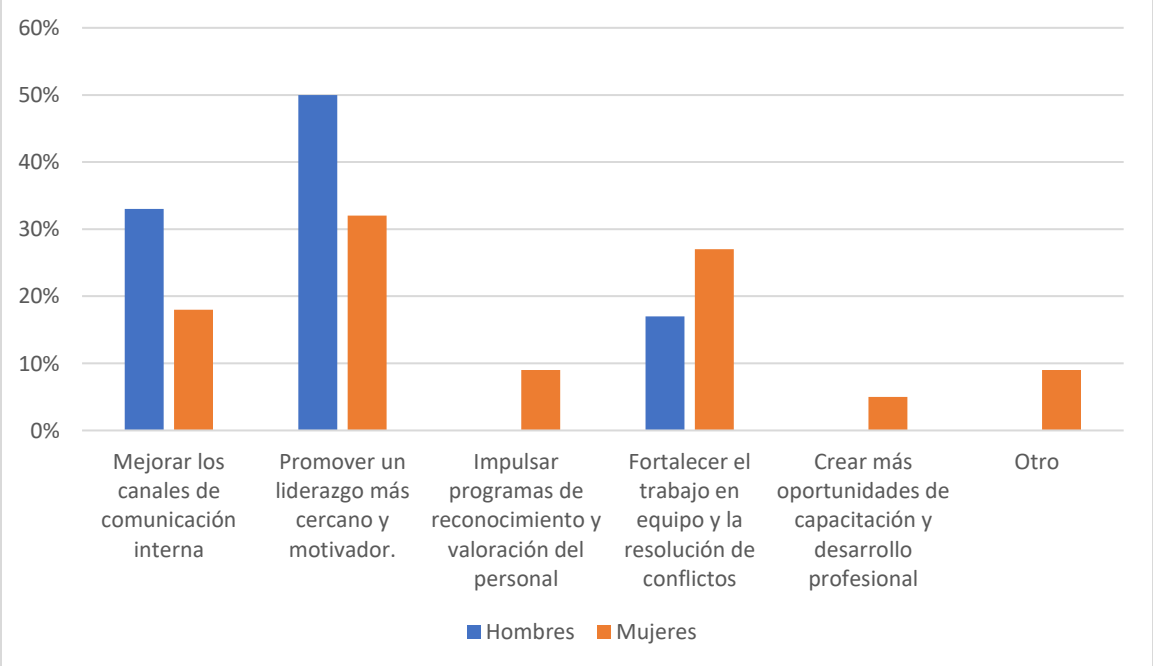
No obstante, el panorama global es favorable, ya que no se identifican niveles críticos de desmotivación o desvinculación. La dirección escolar podría gestar las estrategias que generan sentido de pertenencia, procurando que estas impacten de manera equitativa en todos los colaboradores.

Cuadro 10 ¿Qué cambios cree que podrían fortalecer el clima organizacional para mejorar el desempeño y bienestar del personal?

	Hombres		Mujeres		
Percepción	**V.Ab**	**V.R**	**V.Ab**	**VR**	**Total**
Mejorar los canales de comunicación interna	2	33%	4	18%	6
Promover un liderazgo más cercano y motivador.	3	50%	7	32%	10
Impulsar programas de reconocimiento y valoración del personal	0	0%	2	9%	2
Fortalecer el trabajo en equipo y la resolución de conflictos	1	17%	6	27%	7
Crear más oportunidades de capacitación y desarrollo profesional	0	0%	1	5%	1
Otro	0	0%	2	9%	2
Total	6	100%	22	100%	28

Fuente: elaboración propia 2025. Encuesta colaboradores esc. Jacinto Mora Gómez

Gráfico 9 ¿Qué cambios cree que podrían fortalecer el clima organizacional para mejorar el desempeño y bienestar del personal?



Fuente: Elaboración propia 2025. Tomado del cuadro N°10

El gráfico muestra las principales áreas de mejora identificadas por hombres y mujeres dentro de la institución.

Según el 50% de los hombres consideran prioritario promover un liderazgo más cercano y motivador, seguido por un 33% que señala la necesidad de mejorar los canales de comunicación interna. Un 17% propone fortalecer el trabajo en equipo y la resolución de conflictos.

Por otro lado, las mujeres distribuyeron sus respuestas entre promover un liderazgo más cercano y motivador 32% y fortalecer el trabajo en equipo y la resolución de conflictos 27%. Además, destacan mejorar la comunicación interna 18%, mientras que en menor medida mencionan impulsar programas de reconocimiento 9%, crear más oportunidades de capacitación 5% y otras opciones 9%.

Los resultados reflejan una percepción constructiva en virtud de que los colaboradores de la esc. Jacinto Mora Gómez no señalan conflictos graves, sino áreas de mejora relacionadas con la cohesión, la motivación y el trabajo en equipo, aspectos fundamentales para consolidar el compromiso y el sentido de pertenencia institucional.

Tabla 4 Aspecto relacionado con el clima organizacional que considere importante y que no se haya incluido en este cuestionario

Colaborador	Comentario
1	Para mí el respeto y confianza entre toda la comunidad educativa es clave para que haya un buen clima organizacional.
2	Además de los factores mencionados en el clima organizacional, como la comunicación, el liderazgo, la motivación y el trabajo en equipo, también es importante considerar aspectos como el bienestar emocional de los colaboradores, las oportunidades de desarrollo profesional y el equilibrio entre la vida laboral y personal, ya que influyen directamente en la percepción del entorno de trabajo y en el compromiso de la organización. La forma en que se manejan los conflictos y se reconocen los logros puede marcar una diferencia significativa en la construcción de un clima laboral positivo y saludable.

3	Considero que todos los aspectos relacionados con este tema están abarcados
4	Creo que por el momento no veo otro aspecto que se deba mejorar, siento satisfecha por el ambiente laboral que se mantiene en la institución.
5	Me parece que sería muy importante reforzar los espacios de convivencia entre compañeros, ya que muchas veces el trabajo diario no se puede compartir fuera del aula. Esto ayudaría a fortalecer las relaciones y mejorar el ambiente general.
6	A veces siento que falta tiempo para coordinar entre grados y compartir ideas. Si hubiera más momentos de intercambio, podríamos unificar criterios y apoyarnos mutuamente.
7	En mi opinión sería positivo recibir más retroalimentación sobre nuestro desempeño, tanto de la dirección como entre compañeros. Eso permitiría reconocer logros y mejorar aspectos que pasan inadvertidos.
8	Sería beneficioso fortalecer la comunicación entre docentes y personal administrativo, porque a veces la información no llega con claridad y se generan malentendidos innecesarios.
9	Me parece que hace falta un poco más de reconocimiento al esfuerzo que todos hacemos. Un simple gesto o palabra de aprecio puede motivar muchísimo al personal.
10	Dese mi perspectiva sería bueno promover más actividades de integración, para fortalecer el sentido de pertenencia y el compañerismo.
11	Las reuniones institucionales son importantes, pero a veces extensas. Propongo que sean más frecuentes, pero más breves, para mantenernos informados sin afectar tanto el tiempo de trabajo.
12	Creo que sería útil fomentar la empatía y el apoyo entre compañeros, especialmente en momentos de alta carga laboral, para evitar tensiones y fortalecer el trabajo en equipo.
13	Considero importante revisar la distribución de tareas y responsabilidades, ya que en ocasiones no es equitativa y eso puede generar malestar o sensación de injusticia
14	El ambiente laboral es bastante bueno, pero pienso que es importante mantenerlo con espacios de diálogo donde todos podamos expresar nuestras ideas y preocupaciones libremente.

15	Sería conveniente mejorar la comunicación con las familias, ya que una relación más cercana con los padres y madres de familia puede fortalecer el trabajo educativo.
16	Me gustaría que se brindaran más oportunidades de capacitación, especialmente en temas relacionados con manejo emocional, resolución de conflictos y trabajo colaborativo.
17	El espacio físico destinado al personal docente podría mejorarse un poco para hacerlo más cómodo y funcional, ya que eso también influye en el bienestar durante la jornada.
18	Considero que la dirección tiene un liderazgo positivo, pero sería ideal que involucrara más al equipo en la toma de decisiones y planificación institucional.
19	Sería valioso reconocer más las ideas creativas e iniciativas de los docentes. A veces se proponen proyectos o mejoras que no siempre se toman en cuenta.
29	En los periodos de alta carga académica, sería bueno propiciar un ambiente más relajado y de apoyo mutuo para reducir el estrés y mantener la motivación.
21	Pienso que deberíamos fortalecer la cultura del respeto y la escucha activa, de manera que cada persona se sienta valorada, independientemente de su rol dentro de la escuela.
22	Sería útil contar con mecanismos más claros para resolver conflictos internos, evitando que las diferencias personales afecten el trabajo o la convivencia.
23	En algunas ocasiones se percibe cierta desigualdad en la asignación de responsabilidades o en la comunicación de decisiones, lo que podría revisarse para generar mayor equidad.
24	Me gustaría que se crearan espacios periódicos para compartir buenas prácticas entre compañeros, ya que muchos tienen estrategias exitosas que podrían servir de inspiración para todos.

Fuente: Elaboración propia 2025. Encuesta colaboradores esc. Jacinto Mora

Con respecto a lo indicado por los encuestados sobre aspectos que se podrían haber dejado por fuera del cuestionario de encuesta se obtuvieron observaciones importantes que

complementan los resultados cuantitativos y permiten una comprensión más integral del entorno laboral dentro de la institución.

En General las respuestas reflejan una percepción mayoritariamente positiva del clima organizacional, acompañada de propuestas constructivas de mejora. Varios colaboradores destacaron la importancia del respeto, la confianza y la empatía como pilares fundamentales para mantener relaciones laborales saludables. Asimismo, emergen con fuerza temas relacionados con el bienestar emocional, el reconocimiento al esfuerzo, la equidad en la distribución de tareas y la participación en la toma de decisiones, lo cual evidencia un interés por fortalecer tanto el clima humano como los procesos institucionales.

Otras de las respuestas apuntaron hacia la necesidad de mejorar la comunicación interna y la coordinación entre los docentes de los diversos grados planteando que una comunicación más clara y oportuna podría evitar malentendidos y promover la colaboración entre los distintos niveles del personal.

También se mencionan aspectos de convivencia y cohesión social, como la creación de espacios de integración, convivencia y diálogo, que fomenten el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo.

De igual forma, se destaca la conveniencia de impulsar la retroalimentación constante, la capacitación docente en temas de desarrollo personal y profesional, y la mejora de las condiciones físicas del espacio laboral, reconociendo que estos factores influyen directamente en la motivación y el bienestar del personal.

En resumen, los comentarios obtenidos permiten concluir que, aunque el clima organizacional es percibido de manera favorable, existe un consenso en torno a la importancia de seguir fortaleciendo la comunicación, la participación, el reconocimiento y el bienestar integral. Estos elementos, en conjunto, constituyen la base para consolidar un entorno laboral positivo, participativo y sostenible en el tiempo.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo contiene las principales conclusiones obtenidas con el desarrollo de la investigación, así como las recomendaciones que resultaron pertinentes a partir de las mismas.

Objetivo N°1: Identificar los principales elementos del clima organizacional que prevalecieron en la institución.

- Se concluye que en la escuela Jacinto Mora Gómez durante el curso lectivo 2025 hubo un predominio de un clima organizacional positivo y colaborativo, destacando la colaboración el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales armoniosas entre el personal.
- Entre los aspectos que más destacan en el clima organizacional están la comunicación y el liderazgo institucional, percibidos en general como aspectos positivos, sin embargo, un alto porcentaje de las mujeres perciben limitaciones en la claridad de los canales de comunicación y en la motivación ejercida desde la dirección. Esto demuestra que, aunque el clima es estable, la gestión comunicativa y el estilo de liderazgo son determinantes para mantener la armonía y la satisfacción laboral.

- Otros de los elementos del clima organizacional identificados son el reconocimiento del esfuerzo y las oportunidades de desarrollo profesional como los que requieren mayor atención en virtud de que al percibirse como insuficientes para el bienestar de los colaboradores afectan la percepción de equidad y motivación especialmente en el personal masculino.

Objetivo 2: Analizar la relación entre comunicación, liderazgo y motivación con el desempeño laboral

- Se concluye que la comunicación interna es un factor determínate en el desempeño laboral de los colaboradores de la escuela jacinto Mora Gómez siendo que tanto hombres como mujeres reconocen que la fluidez de la comunicación entre docentes, administrativos y la dirección favorecen la coordinación, el trabajo en equipo y la comprensión de los objetivos institucionales.
- La motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores es producto de la buena comunicación ya que la misma se concibe como oportuna lo que hace que ellos mejoren en la ejecución de las tareas aumentando el nivel de compromiso.
- El liderazgo institucional incide positivamente en el desempeño laboral especialmente entre los hombres quienes en un 100% manifestaron una percepción favorable.

Objetivo 3: Evaluar la incidencia del clima en el desempeño, la satisfacción y el compromiso

- De acuerdo con los resultados obtenidos se concluye que el clima organizacional de la Escuela Jacinto Mora Gómez incide de manera positiva en el desempeño, la satisfacción y el compromiso del personal docente y administrativo. La mayoría de los participantes, tanto hombres como mujeres, perciben el ambiente institucional como favorable o muy favorable, lo que refleja la existencia de condiciones laborales que promueven la motivación, la eficiencia y el bienestar general. Factores como la comunicación efectiva, la cooperación entre compañeros y el liderazgo institucional contribuyen significativamente a generar un entorno de trabajo armonioso que potencia el rendimiento y la satisfacción profesional.
- Los resultados evidencian diferencias en la intensidad de la percepción entre hombres y mujeres. Mientras el personal masculino reporta una influencia marcadamente positiva del clima en su sentido de pertenencia y compromiso, las mujeres presentan valoraciones más diversas, un porcentaje manifiesta

neutralidad o una ligera disminución del compromiso. Esta diferencia de criterios sugiere la necesidad de profundizar en aspectos vinculados al reconocimiento del esfuerzo, la carga laboral y el equilibrio entre vida personal y profesional, a fin de garantizar que el clima organizacional impacte de forma equitativa en todos los colaboradores.

Recomendaciones

Para la directora institucional

1.Se recomienda a la dirección institucional profundizar en el análisis cualitativo de las percepciones del personal, especialmente del grupo femenino, con el fin de identificar los factores que influyen en las opiniones neutrales o negativas.

2. Fortalecer los canales de comunicación y las prácticas de liderazgo participativo, fomentando espacios donde todos los colaboradores puedan expresar ideas, plantear mejoras y recibir retroalimentación constructiva.

3. Se recomienda implementar acciones orientadas a mejorar la comunicación institucional y fortalecer el liderazgo participativo, promoviendo un entorno de mayor apertura, confianza y acompañamiento.

4. Crear espacios formales de diálogo y retroalimentación, donde se aborden inquietudes y se reconozca el aporte de cada miembro del equipo.

5. Fortalecer las estrategias que mantengan altos los niveles de motivación general y reduzcan las brechas en la percepción de estímulo y reconocimiento.

6. Impulsar una agenda de mejora continua del clima organizacional, centrada en la participación, el bienestar y la comunicación efectiva.

Propuesta de actividades:

Para las propuestas de actividades se harán dos talleres impartidos por directores de otros circuitos haciendo inversión de los mismos directores de otros circuitos o bien de otras áreas o provincias, esto ayudaran a que se tenga otra perspectiva u otro ángulo diferente de la misma dirección del centro educativo, lo que generará una retroalimentación más amplia para la dirección del centro educativo.

Actividad: Taller fortalecimiento del clima organizacional institucional: Esc Jacinto Mora Gómez

Objetivo general

Fortalecer el clima organizacional mediante espacios participativos que permitan al personal expresar sus percepciones, mejorar la comunicación interna y reforzar la confianza y cooperación entre los distintos miembros del equipo.

Objetivos específicos

1. Profundizar en el análisis cualitativo de las percepciones del personal, especialmente del grupo femenino.
2. Fomentar el diálogo abierto y la construcción de acuerdos para mejorar el clima laboral.

Descripción de la actividad	Recursos	Costo estimado
Se desarrollará un taller de medio día (4 horas aprox.) organizado en tres momentos:	Humanos (Impartido por director@ de otra área)	4300 colones desayuno 5600 almuerzo 6000 traslado ya que será un director de otro circuito del cantón.
Espacio de escucha activa Dinámica grupal tipo “Café del diálogo”: se forman mesas de conversación mixtas (4–6 personas) donde se discuten temas como comunicación, reconocimiento y equidad. Un representante por mesa toma notas cualitativas sobre percepciones y propuestas respecto a las siguientes preguntas:	Humanos	0 colones (la papelería utilizada está contemplada en el apartado de materiales de esta actividad)

. ¿Qué aspectos de la comunicación interna facilitan o dificultan que te sientas escuchado(a) y tomado(a) en cuenta dentro de la institución? . ¿De qué manera te gustaría que se reconociera tu esfuerzo o contribución dentro del equipo de trabajo? . ¿Qué acciones consideras necesarias para que todas las personas del equipo, especialmente las mujeres, tengan las mismas oportunidades de participación y crecimiento? Después del tiempo estipulado cada representante de los grupos realiza la presentación de sus respuestas y se realiza una lluvia de ideas entre todos.		
Refrigerio	Refrigerio (café, jugos, galletas o frutas)	60 000 Un promedio de 2000 colones por persona
Actividad de integración (1.5 h) Dinámica de trabajo en equipo: El puente de la confianza. Cada grupo debe construir un pequeño puente simbólico con materiales reciclables (cartón, sogas, tubos, etc.) que soporte un objeto (una pelota o taza). El ejercicio promueve cooperación, confianza y creatividad. En un momento que indica el coordinador de la actividad cada subgrupo mostrará el puente elaborado, indicando la percepción de la actividad en equipo.	Materiales para dinámicas (cartón, sogas, tijeras, marcadores, papel kraft, cinta, cuerdas de mecate, cintas, hojas, otros	30 000
Reconocimiento y cierre positivo (1 h) Espacio de retroalimentación: se comparten ideas clave de las mesas. Cierre con entrega de pequeños reconocimientos simbólicos (certificados o detalles hechos por el comité	Certificados o reconocimientos simbólicos	15 000 Para tintas y cartones de certificado

organizador) para destacar valores como trabajo en equipo, liderazgo o empatía.		

El segundo taller al igual que el anterior será impartido por un director de otra área, esto ayudará a tener una mayor retroalimentación de mismo el cual tendrá como nombre:

Taller: Redescubriendo el Propósito: Motivar para Crecer Juntos

Objetivo general

Fortalecer la motivación, el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral del personal de la Escuela Jacinto Mora Gómez, promoviendo la reflexión, la cooperación y el reconocimiento de las fortalezas individuales y colectivas.

Objetivos específicos

1. Reflexionar sobre el propósito personal y profesional de cada integrante dentro de la institución.
2. Reforzar los vínculos entre compañeros, fomentando la empatía, la cooperación y el trabajo en equipo.

Descripción de la actividad	recursos	Costo aproximado
-Dinámica rompe hielo "La chispa del día" -Cada participante comparte brevemente una pequeña cosa que le motiva o le hace sonreír cada día en la escuela.	Humanos, docentes y colaboradores administrativos y un director de otra área quien será el que imparta el taller	4300 colones desayuno 5600 almuerzo 6000 traslado ya que será un director de otro circuito del cantón.
Reflexión guiada: Mi propósito en la escuela (45 min) Breve video motivacional proyectado (por ejemplo, **"Encuentra tu propósito" - TED en español**). Luego, con música suave de fondo, cada persona responde por escrito tres preguntas: ¿Por qué decidí dedicarme a la educación / trabajo con niños? ¿Qué logro reciente me hace sentir orgulloso(a)?	Hojas y lapiceros para que escriban sus respuestas	Materiales se contemplan en la sesión materiales

¿Qué me gustaría mejorar para sentirme más motivado(a)? Al final, se comparten algunas respuestas voluntariamente en grupo.		
Refrigerio	Refresco, repostería	60 000 colones
Dinámica grupal: El mural de la motivación (1 hora) Se forman grupos mixtos (4–6 personas). - Cada grupo recibe cartulina, marcadores, revistas y materiales reciclables para crear un mural motivacional con el tema: Lo que nos une y nos impulsa como equipo. -Los murales se exponen en el aula o pasillo principal de la escuela. como símbolo del crecimiento conjunto.	Materiales para murales (cartulinas, marcadores, revistas, tijeras, goma, cinta, hojas, lapiceros etc.)	25 000 colones
-Actividad Semillas de motivación cada persona recibe un papel con forma de semilla y escribe una acción concreta que realizará para mantener su motivación o la del equipo. -Las semillas se colocan en una maceta o mural como símbolo del crecimiento conjunto. - Palabras de cierre de la dirección y entrega de un pequeño detalle simbólico (tarjeta con frase motivadora o dulce).	Papel, figuras con forma de semilla (separador de lectura con una frase de motivación)	10 000 colones

Para el Personal docente y administrativo

1. Promover la comunicación colaborativa y el trabajo en equipo manteniendo una comunicación abierta, respetuosa y constructiva entre compañeros y con la dirección.

2. Fomentar el diálogo constante, la escucha activa y la disposición para coordinar esfuerzos permitirá fortalecer la cooperación institucional y prevenir malentendidos que afecten el clima laboral.

3.Participar activamente en las iniciativas institucionales de mejora y capacitación Se aconseja involucrarse en los espacios de formación, convivencia e intercambio que impulse la dirección, contribuyendo con ideas, experiencias y propuestas. La participación comprometida de todo el personal facilitará la construcción de un ambiente laboral más equitativo, motivador y orientado al desarrollo profesional continuo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aamodt, M. G. (2010). Psicología industrial/organizacional: Un enfoque aplicado. Cengage Learning.

Achoma, M. (2020). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral del personal en la Empresa Ladrillera Tauro SAC-2019 [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Arequipa, Perú.

Arias, F. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (6.ª ed.). Editorial Episteme.

Arias, V. (2022). Análisis de los elementos que benefician o limitan el clima organizacional para la gestión educativa de las escuelas Cubujuquí y José Figueres Ferrer del circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Heredia [Tesis de licenciatura, Universidad de Costa Rica].

Arras, A (2010). Comunicación Organizacional. Colección Textos Universitarios Universidad Autónoma de Chihuahua. Chihuahua, México, 2010

Arredondo, K. (2023). Clima laboral y su relación con el desempeño de los trabajadores en las organizaciones [Tesis de licenciatura, Universidad de Sotavento A.C.]. Universidad de Sotavento A.C.

Blanco, A., Mora, D., Rodríguez, M., & Solís, L. (2021). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: Un análisis multifactorial. Revista Educación, 45(1), 1–25.

Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México. Castillo, M. y Pedraza, N. (2010) El clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México.

Recuperado en: http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2011/capm.htm

Buitrago L, Barrera M, Plazas L y Chaparro C. (2021) Estrés laboral: una revisión de las principales causas consecuencias y estrategias de prevención. Revista Investig. Salud Univ. Boyacá [Internet]. 11 de noviembre de 2021 [citado 21 de septiembre de 2025];8(2. Julio- diciembre):131-46.

Capetillo, F. (2020). Estudio diagnóstico de clima organizacional en institución educativa [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico de Matamoros].

Castillero O. (2018). La teoría de las relaciones humanas y su aplicación a las organizaciones. Portal Psicología y Mente.
https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-de-relaciones-humanas

Castro O y caballero L (2016) Revista Internacional y Comparada de Relaciones laborales y derecho del empleo Volumen 4, núm. 2, abril-junio de 2016 @ 2016 ADAPT University Press - ISSN 2282-2313

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9.ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Córdova, S. (2020). Clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Universidad Alas Peruanas, Filial Piura [Tesis de licenciatura, Universidad Alas Peruanas].

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). Diseño y desarrollo de estudios mixtos (2.ª ed.). Editorial Pearson.

De Gasperín, R. (2005). Comunicación y relaciones humanas (pp. 95–135). Universidad Veracruzana.

Díaz, O. (2020). El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de la empresa Servicios Generales ESIEL SAC. Huánuco, 2020 [Tesis de pregrado, Universidad Católica de los Ángeles]. Lima, Perú.

Días, R., & Mora, L. (2017). La conservación de los bosques tropicales en el cantón de Mora, Costa Rica (1915–2017). Proyecto Ecoepisteme.

Faria, M. F. (2000). Desarrollo organizacional: Enfoque integral. Limusa.

Galicia, S., et al. (2017). La importancia del clima organizacional en la productividad de las empresas. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle.

García M (2015) Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. Entramado. Enero - junio, 2015 vol. 11, no. 1, p. 60-79, http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.2llll

Geraldo L, Mera A y rocha E. (2020) Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. Apuntes Universitarios, 2020: 10(4), octubre-diciembre ISSN: 2304-0335 DOI:https://doi.org/10.17162/au.v10i4.50

Guerra L. (2018) Análisis de las teorías de liderazgo: Una propuesta metateórica. Revista de Ciencias Administrativas y Económicas. Ecuador

Guzmán, V. (2012). Comunicación organizacional. Red Tercer Milenio S.C.

Hackman Z y Johnson E (2013). Leadership: Conmunication Perspective. Waveland Prees

Hernández, A (2021). Evolución de los estilos de liderazgo y su impacto en la gestión de la organización PRODEPOL [Proyecto integral de grado, Fundación Universidad de América]. Fundación Universidad de América, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Especialización en Gerencia del Talento Humano.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación (3.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA).

Lezcano, K., Ramírez, D., & Vega, S. (2019). Análisis cualitativo del clima organizacional del personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar, de la Universidad Nacional y su relación con los principios humanistas implícitos en la política institucional, período 2017 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional, Costa Rica].

Lipa, J. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral en la Mype Voltrailer, Huachipa [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Lima, Perú.

Méndez R (2023). Influencia del clima organizacional en la satisfacción Laboral. Un estudio de caso. CIEG. Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales. Barquisimeto Venezuela. ISSN: 2244-8330 DEPÓSITO LEGAL: ppi201002LA3492

Morán de Villeda, A., et al. (2019). Clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento de los empleados en la Dirección Departamental de Educación Santa Ana MINED [Tesis de grado, Universidad de El Salvador]. El Salvador.

Palomino, S. (2023). El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Végueta – 2019 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].

Paniagua, M. (2020). Alcance de las estrategias de cultura organizacional sobre la motivación laboral para mejorar el clima organizacional en las empresas transnacionales [Tesis de licenciatura, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología].

Peiró, R. (2021). Comunicación ascendente y descendente. Economipedia.

Peña H. (2018) Clima Organizacional. Editorial UPSE. Ecuador

Pérez, A, Milian, A, Cabrera, P. et.al (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR, (24),86-99. http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200

Perilla, E., y Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. Journal of Work and Organizational Psychology. 33 p.95-108. doi: org/10.1016/j.rpto.2017.02.005

Ponce S[I], Ponce S[II] y Sumba R (2023) Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. Pol. Con. (Edición núm. 82) Vol. 8, No 5 mayo 2023, pp. 211-232 ISSN: 2550 - 682X DOI: 10.23857/pc.v8i5

Quintero, J. (s.f.). Teoría de las necesidades de Maslow.

Rivera A, Hernández J, Forgiony, J et. al (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. Revistas Espacios, 39(16), 17. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication

Santamaría, J. (2020). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar].

Serrano B y Portalanza A. (2014) Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Volumen 5, Issue 11. ELSEVIER

Sevilla, D., & Zúñiga, Z. (2021). Modelo de cambio para la gestión del clima organizacional en una empresa transformadora de materia prima [Tesis de licenciatura, Universidad de Costa Rica].

Ulloa A (2024). El clima Organizacional como factor de éxito. Revista Dilemas contemporáneos. Educación, política y valores. Número 2, artículo 18

Valdez O. (2022) ¿Qué es el liderazgo? Contradicciones teóricas y alternativa de solución. Rev retos vol.16 no.2 Camagüey mayo. -ago. 2022 Epub 30-Ago-2022

APÉNDICES

CUESTIONARIO ESTRUCTURADO

Título de la Investigación: Evaluación del Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Escuela Jacinto Mora Gómez en el Año 2025, Circuito 05, Dirección Regional de Educación de Puriscal.

Población: Colaboradores de la escuela Jacinto Mora Gómez.

Objetivo General: Investigar cómo incidió el clima organizacional en el desempeño de los colaboradores de la Escuela Jacinto Mora Gómez durante el año 2025, en el Circuito 05 de la Dirección Regional de Educación de Puriscal.

Aspectos Generales:

Género: Femenino _____ Masculino _____

Condición laboral: Propiedad _____ Interino: _____

Tiempo de laborar: de 1 a 5 años____ de 6 a 10 años_____ de 11 a 15 años _____ de 16 a 20 años____ Mas de 20 años _____

Objetivo 1: Identificar los principales elementos del clima organizacional que prevalecieron en la institución.

Marque con X la respuesta que de acuerdo con su percepción es la más acertada.

1. ¿Cómo describiría el ambiente laboral que predomina en la escuela Jacinto Mora Gómez?

   a) Muy positivo: hay buena comunicación, colaboración y motivación general.

   b) Positivo: la mayoría de las relaciones y la comunicación son adecuadas, con algunos aspectos a mejorar.

   c) Neutral: no percibo ni un ambiente claramente positivo ni negativo.

   d) Negativo: existen dificultades de comunicación, conflictos frecuentes o falta de motivación

   e) Muy negativo: predominan los conflictos, la desmotivación y la falta de colaboración.

   Puedes realizar un comentario sobre tu elección si lo deseas.

2. ¿Qué aspectos considera más positivos dentro de la institución en cuanto a comunicación, liderazgo o relaciones entre compañeros?

   (puedes marcar más de una opción si así lo deseas)

   a) Comunicación clara y oportuna entre los miembros del personal.

   b) Liderazgo cercano y motivador por parte de la dirección.

   c) Buen trabajo en equipo y cooperación entre compañeros.

   d) Reconocimiento al esfuerzo y desempeño de los colaboradores.

   e) Oportunidades de desarrollo profesional y aprendizaje continuo.

   f) Otro (especifique): _____

   Puedes realizar un comentario sobre tu elección si lo deseas.

3. ¿Qué factores percibe como limitantes o que generan dificultades en el clima organizacional de la escuela?

   a) Falta de comunicación efectiva entre áreas o departamentos.

   b) Estilo de liderazgo poco cercano o motivador.

   c) Conflictos interpersonales frecuentes entre compañeros.

   d) reconocimiento o valoración del trabajo realizado.

   e) Limitadas oportunidades de desarrollo profesional.

   f) Otros (especifique): _____

   Puedes marcar más de una opción si así lo deseas

Objetivo 2: Analizar la relación entre comunicación, liderazgo y motivación con el desempeño laboral.

4. ¿De qué manera considera que la comunicación interna (entre docentes, administrativos y dirección) influye en su desempeño laboral?

   a) Muy positivamente: facilita mi trabajo y mejora mi desempeño.

   b) Positivamente: en general me permite realizar mejor mis funciones.

   c) De manera neutra: no siento que afecte significativamente mi desempeño.

   d) Negativamente: en ocasiones dificulta mi labor y disminuye mi rendimiento.

   e) Muy negativamente: la falta de comunicación afecta gravemente mi desempeño.

   Puedes realizar un comentario sobre tu elección si lo deseas.

5. ¿Qué impacto tiene el estilo de liderazgo de la dirección en la forma en que usted realiza sus funciones?

   a) Muy positivo: inspira confianza y motiva al personal.

   b) Positivo: influye favorablemente en mi desempeño.

   c) Neutral: no tiene un impacto claro en mi trabajo.

   d) Negativo: genera desmotivación o dificulta mi desempeño.

   e) Muy negativo: afecta gravemente mi compromiso y rendimiento.

6. ¿Cómo influyen los niveles de motivación que experimenta en su rendimiento y compromiso con la institución?

   a) Me siento muy motivado/a y esto eleva significativamente mi desempeño.

   b) Me siento motivado/a y esto impacta positivamente en mi trabajo.

   c) Mi motivación es intermedia y no afecta mayormente mi rendimiento.

   d) Siento baja motivación y esto reduce mi compromiso laboral.

   e) Siento una desmotivación muy marcada que afecta directamente mi desempeño.

   Puedes realizar un comentario sobre tu elección si lo deseas.

Objetivo 3: Evaluar la incidencia del clima en el desempeño, la satisfacción y el compromiso

7. ¿Cómo considera que el clima organizacional de la escuela influye en su satisfacción laboral?

   a) Muy favorable: me siento plenamente satisfecho/a en mi trabajo.

   b) Favorable: me siento satisfecho/a en la mayoría de los aspectos.

   c) Neutral: mi satisfacción no depende mucho del clima organizacional.

   d) Poco favorable: algunos aspectos del clima disminuyen mi satisfacción.

   e) Nada favorable: el clima organizacional afecta negativamente mi satisfacción.

   Puedes realizar un comentario sobre tu elección si lo deseas.

8. ¿De qué manera el ambiente laboral repercute en su compromiso con la institución y sus metas?

   a) Incrementa significativamente mi compromiso y sentido de pertenencia.

   b) Aumenta mi compromiso en algunos aspectos importantes.

   c) No tiene un impacto relevante en mi compromiso.

   d) Disminuye en parte mi compromiso con la institución.

   e) Reduce considerablemente mi compromiso y motivación.

   Puedes realizar un comentario sobre tu elección si lo deseas.

9. ¿Qué cambios cree que podrían fortalecer el clima organizacional para mejorar el desempeño y bienestar del personal?

   a) Mejorar los canales de comunicación interna.

   b) Promover un liderazgo más cercano y motivador.

   c) Impulsar programas de reconocimiento y valoración del personal.

   d) Fortalecer el trabajo en equipo y la resolución de conflictos.

   e) Crear más oportunidades de capacitación y desarrollo profesional.

   f) Otros (especifique): _____

10. Nos ayudas con un comentario sobre la siguiente pregunta: ¿hay algún otro aspecto relacionado con el clima organizacional que considere importante y que no se haya incluido en este cuestionario?