

“Los profesores no son niños para molestarse”: narrativas sobre el clima organizacional en agentes educativos privados en el sur del Perú

Ruth Alejandra Ochoa Huaranga

Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú
<https://orcid.org/000000018907170X>
alejandraochoahuaranga@gmail.com

Jesús Wiliam Huanca-Arohuanca

Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú
<https://orcid.org/0000-0002-7353-1166>
jhuancaar@unsa.edu.pe

Recibido: 05/09/2023
Aprobado: 10/09/2025

Resumen

El objetivo del estudio es analizar las narrativas sobre el Clima Organizacional (CO) desde la perspectiva de los directivos, docentes y administrativos de la institución privada Nuevo Horizonte. Se utilizó el enfoque cualitativo de tipo etnográfico con una población y muestra no probabilística de 37 participantes. Para la recolección de datos, se utilizaron las técnicas de la entrevista y la observación de los investigadores como técnica indirecta. Asimismo, para la categorización de las teorías analizadas sobre el CO, se utilizó el *software* Atlas.ti y el método analítico-sintético. En conclusión, se visualiza que el tipo de CO que persiste en la institución es el que compagina con el planteamiento de Rensis Likert, denominado clima participativo, puesto que aquel tipo de CO se delimita a partir de las condiciones físicas, sociales, desarrollo personal, relación con autoridad y remuneración.

Palabras clave: *Escuela, administración educativa, organización, educación, relaciones sociales.*

“Teachers are not children to be get annoyed”: Narratives on the Organizational Climate in private educational agents in Southern Peru

Abstract

The objective of this study is to analyze the narratives surrounding Organizational Climate (OC) from the perspectives of managers, teachers, and administrative staff at the private institution *Nuevo Horizonte*. A qualitative ethnographic approach was used, with a non-probabilistic sample of 37 participants. Data collection techniques included interviews and indirect observation by the researchers. Additionally, Atlas.ti software and the analytical-synthetic method were employed for the categorization of the theoretical frameworks analyzed regarding OC. The findings reveal that the prevailing type of OC within the institution aligns with Rensis Likert's participative climate model. This model is characterized by factors such as physical and social conditions, personal development, relationships with authority, and compensation.

Keywords: *school, educational administration, organization, education, social relations.*

1. Introducción

El Clima Organizacional (CO) es explicado como la expresión personal de la narrativa que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (García, 2009). Asimismo, se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de la entidad (Brown & Moberg, 1990). Al respecto, Anzola (2003) menciona que el CO se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen respecto de su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. En ese criterio, el CO es la percepción y experimentación que un individuo posee cuando pertenece a una organización escolar; además, puede actuar e influir directamente a los colaboradores de dicha organización.

Según Likert (1961), existen tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del CO: variables causales, variables intermedias y variables finales. De su combinación, resultan los dos grandes tipos de CO, también conocidos como clima cerrado y clima abierto: clima de tipo autoritario (autoritarismo explotador y autoritarismo paternalista), y el clima de tipo participativo (consultivo y participación en grupo) (Berrios et al., 2020; Bris, 2000; 2006; Gairín & Bris, 2004).

Para poder direccionar las narrativas de los agentes educativos y para poder identificar el tipo de CO que presenta dicha institución privada, se tomaron los siguientes ejes de estudio: condiciones físicas de trabajo, sociales y ambientales. Según Amorós (2007), las condiciones físicas de trabajo están relacionadas con el ambiente físico y las condiciones ambientales. De hecho, las evidencias indican que las variaciones relativamente modestas en temperatura, ruido, iluminación o calidad del aire pueden ejercer efectos apreciables en el desempeño y las actitudes del colaborador educativo. Además, el diseño del lugar de trabajo tiene un impacto significativo en aspectos como el tamaño, la distribución y la privacidad.

Por otro lado, según Bisquerra (2003), las condiciones sociales implican una colaboración recíproca entre dos o más personas reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. Por su parte, para Palma (2004), la comunicación es un factor importante en las 29 competencias curriculares y 2 transversales que maneja la Educación Básica Regular (EBR), ya que influye directamente en el CO. En efecto, la comunicación se refiere a la percepción del nivel de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa al funcionamiento interno de la organización. También evalúa lo implicado en el proceso de atención a usuarios y/o clientes de la institución en caso de ser privado.

Otra condición es el desarrollo personal. Para Fiallo et al. (2015), en la formación y desarrollo profesional, el crecimiento personal y profesional actúa como un factor de motivación para los trabajadores, lo que contribuye a su for-

mación, mejora el rendimiento y resulta relevante para la prevención de riesgos de tipo psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, un mejor desempeño del puesto y la promoción.

Así mismo, la relación con la autoridad se vuelve elemental. Tal como señaló Brunet (1987), el estilo de mando del líder es el que genera cierta atmósfera en la organización. Lo característico del líder es estimular a los otros a que lo sigan, y su función específica es poner en movimiento e incitar a sus seguidores a la acción. En una atmósfera autoritaria, la responsabilidad reside en la autoridad, y nadie participa o inicia una acción excepto cuando lo impone el líder, mientras que, en una atmósfera de sospecha, hay temor de ser puesto en ridículo o de ser rechazado. En una atmósfera apática, no existe vitalidad, y todos esperan que otro haga o diga algo (Mendoza & Ortiz, 2006). Los individuos en una atmósfera cálida y democrática son más productivos, viven satisfechos y menos frustrados, hay compañerismo, cordialidad, cooperación, más pensamiento individual facultad creativa y mejor motivación.

Por su parte, Fischman (2000) mencionó que la comunicación en las organizaciones debe ser una comunicación efectiva-asertiva. Para el autor, esta se logra cuando el líder sabe escuchar y expresarse asertivamente con su personal. A su vez, la comunicación es un *arma de doble filo*: Bien utilizada, ayuda a generar un clima de confianza y unión del líder con su personal, mal usada puede generar dolor, rabia e indignación y crear un ambiente destructivo en la organización. Finalmente, Cerezo y Casanova (2004) sugieren que, para el desarrollo motivacional de las autoridades hacia los colaboradores, es recomendable considerar sus creencias e ideales, sus metas y percepciones, y el componente afectivo, especialmente sus emociones, resultantes de su éxito o fracaso en su labor.

En cuanto a las condiciones remunerativas, Rosas (2019) y Loyola (2017) entienden como retribución al salario o sueldo normal de base o mínimo, y otras gratificaciones satisfechas, directa o indirectamente, en dinero o en especie, por el empresario al trabajador en razón de la relación de trabajo. De acuerdo a Fiallo et al. (2015), el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que, cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce; sin embargo, el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente, incluso al mejor de los trabajadores. Comunicar a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello lo motiva en su puesto, ya que se siente útil y valorado.

Ante las exigencias de una educación caracterizada por la formación de individuos críticos, creativos y reflexivos, se requieren instituciones educativas orientadas a reforzar constantemente las cualidades de su personal a través de planes y políticas que incluyan todo un sistema coordinado (Huanca-Arohuanca, 2022d; 2023; Enrico & Castro, 2020). Para ello, se han tomado en cuenta las competencias individuales para el logro de la eficiencia y eficacia de dichos recursos. Así mismo, la presente investigación está orientada a analizar la per-

cepción que tienen los directivos, docentes y administrativos sobre el CO de la IE privada Nuevo Horizonte en el sur peruano; de ese modo, se podrá trabajar en alternativas de mejora, además de una reformulación o reestructuración de los instrumentos de gestión.

2. Metodología

El estudio se enmarca en el enfoque cualitativo de interpretación de las narrativas de los agentes educativos (Huanca-Arohuana, 2020, 2022a, 2022b, 2022c; Barria-Asenjo et al., 2022). El diseño de la investigación es etnográfico. La etnografía vivencial es el estudio directo que usa la observación participante, y las entrevistas a las personas o grupos durante un cierto periodo para conocer su comportamiento social. Con el estudio etnográfico, se pretende revelar los significados que sustentan las acciones e interacciones que constituyen la realidad social de los actores educativos.

Así mismo, la población estuvo conformada por el personal directivo, administrativo y docente de la IE Nuevo Horizonte de la ciudad altiplánica del Perú, cuya unidad de análisis fue el CO, en el que se utilizó la estrategia de la entrevista estructurada y semiestructurada y un cuestionario de diagnóstico del CO con preguntas abiertas y cerradas.

2.1. Selección de informantes y situaciones observadas

Los detalles de la población y acciones se definieron en función de las limitaciones de distribución de tiempo y espacio, ya que los horarios de trabajo eran muy restringidos. Las entrevistas se realizaron solo al personal de mayor relevancia e influencia de la IE.

Tabla 1
Población directiva, administrativa y docente de la institución Nuevo Horizonte

Población	Género de la población		Total
	Varones	Mujeres	
Directivos	2	-	2
Administrativos	-	7	7
Docentes del nivel inicial	-	3	3
Docentes del nivel primaria	2	9	11
Docentes del nivel secundaria	10	4	14
Total	14	23	37

Fuente: Adaptado del PEI de la institución durante el 2019.

2.2. Técnicas

Como técnica de recolección de datos, se utilizó la herramienta QuestionPro, de modo que se usaron cuestionarios aplicados a un grupo representativo para detectar tendencias de comportamiento y otros objetivos. Por otro lado, se realizaron entrevistas mediante una conversación profesional con varios actores educativos que perfilaron los primeros diagnósticos para la investigación. Se utilizó el *software* Atlas.ti para organizar los datos recogidos durante la investigación de campo, así como para organizar la teoría considerada en la investigación.

2.3. Instrumentos

2.3.1. Cuestionario para el diagnóstico del CO

Este cuestionario fue diseñado por Pesántez y Guapacaza (2012) para analizar el comportamiento organizacional del personal docente, administrativo y de servicio de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca. Si bien plantea interrogantes con respuestas cerradas y abiertas, para el diagnóstico, solo serán de utilidad las cerradas, mientras que las abiertas serán útiles para el análisis de la investigación. El instrumento cuenta con seis aspectos, desde la información general hasta las condiciones del CO.

- En la primera parte, el cuestionario apunta a indagar sobre la condición del colaborador en los aspectos de género, edad, estado civil y formación académica.
- En la segunda parte, se exploran los aspectos y condiciones físicas de trabajo.
- En la tercera parte, se describe el espacio social de los actores educativos.
- Como cuarto aspecto, se plantea el desarrollo personal.
- El quinto aspecto es concerniente con la relación que mantiene cada trabajador con la autoridad.
- Finalmente, se plantean las condiciones remunerativas, que, según la visión de la investigación, es el aspecto más relevante que afecta el desenvolvimiento del trabajador.

2.3.2. Guía de entrevista sobre el CO – laboral

La guía de entrevista semiestructurada ha sido utilizada en diferentes contextos, sobre todo en estudios de CO dentro de las empresas medianas (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018; Hernández et al., 2014). En ese sentido, se utilizó la guía de entrevista adecuado a un enfoque pedagógico para analizar el CO interno de la institución Nuevo Horizonte, con opción a que el entrevistador, según el curso de la interacción, tuviera la libertad de ahondar en las respuestas (agregando la frase “¿Por qué?” y otras preguntas que complementen la

información del objetivo de la investigación). Posteriormente, se categorizaron e interpretaron las respuestas correspondientes. Por último, la ficha de registro anecdótico se usó como observación del investigador y técnica indirecta en su condición de miembro de la comunidad educativa.

2.4. Registro de datos

Para la recolección de datos, se procedió a realizar lo siguiente:

- a. **Coordinación con la IE (dirección):** Se coordinó con la dirección de la IE a fin de contar con la autorización para desarrollar la investigación cualitativa etnográfica, de modo que se presentó la solicitud con el visto bueno de la Escuela de Posgrado – Maestría en Educación a fin de que la investigación se realizara dentro de las formalidades que la ley y norma de la misma Universidad establece.
- b. **Coordinación con los directivos, docentes y administrativos:** Después de otorgado el permiso, se acordó con los directivos, docentes y administrativos de la población investigada para informarles acerca de los detalles básicos de la investigación por realizar.
- c. **Aplicación de los instrumentos:** De acuerdo con un cronograma previamente acordado con la dirección de la IE, se aplicaron los instrumentos de recolección de datos.
- d. **Agradecimiento a la IE:** Finalizada la aplicación de los instrumentos de evaluación, se agradeció a los directivos, docentes y administrativos por las facilidades mostradas durante la investigación.

2.5. Análisis de datos y categorías

Las unidades de análisis son sujetos individuales y colectivos a quienes se interrogó de manera inductiva y deductiva desde la experiencia y la subjetividad. La categorización y subcategorización fueron constructos preestablecidos por otras investigaciones que emergen de la información recogida de la realidad, pues dicha información se utilizó con cautela y de forma provisional hasta que, al final del estudio, fue confirmada en el área de investigación.

3. Resultados y discusión

3.1. Condiciones físicas del trabajo

Los ejes de la distribución del trabajo son ambiente físico agradable, mobiliario en buenas condiciones, equipos suficientes y el mantenimiento a los mismos. Estos son abordados de acuerdo con la narrativa de los actores, quienes piensan que el equipo no es suficiente y está en mal estado: “El equipo de audio está en mal estado, con baja y alta resolución de sonido (...) la data y los cables están abollados (Juan)”; “El mobiliario para el docente está en mal estado” (Rossy).

Ambos testimonios ponen de manifiesto la falta de recursos en los entornos escolares y la precariedad con la que opera la institución educativa, especialmente en lo que respecta a las herramientas tecnológicas. De acuerdo con Amorós (2007), este tipo de evidencias influye notablemente en el rendimiento y las actitudes del personal; además, provoca que los docentes no se desempeñen adecuadamente y, como consecuencia, la enseñanza resulta poco productiva. Sin embargo, los colaboradores comprenden las circunstancias de la institución y dan como sustento de sugerencia lo siguiente: “Hay que mejorar el mobiliario” (Ana); “Se debe implementar un ambiente con equipos y materiales” (Juan); “Es urgente la implementación de los materiales de limpieza” (Tania, personal operativo).

El testimonio destaca que la limpieza y sanidad son clave para mantener las instalaciones. Sin embargo, no se da mantenimiento a los muebles ni equipos de las aulas. En efecto, Tania, personal de limpieza, requiere urgentemente escobas, trapeadores, ceras y franelas para hacer un buen trabajo y que su desempeño sea reconocido. Al respecto, Amorós (2007) menciona que el desempeño del personal muchas veces es afectado por la carencia de instrumentos, materiales y utensilios propios a su trabajo o especialidad.

Bajo la misma dinámica, los docentes del nivel secundario manifestaron que “no hay materiales según el área” (Jhon); que “se deben mejorar los ambientes por especialidad (Julia); y que “hay que mejorar y mantener las instalaciones para desarrollar adecuadamente las sesiones” (Anónimo). Los testimonios compatibilizan con las peticiones del personal de limpieza, dado que los materiales pedagógicos no dejan de ser instrumentos necesarios para lograr un correcto desenvolvimiento en la labor docente.

Otro aspecto elemental es la distribución de los ambientes y la equidad que se debe mantener según la especialidad o nivel. Sin embargo, en la IE Nuevo Horizonte, se presentan quejas sobre el asunto:

Hace años, vengo solicitando un espacio para mis materiales de Educación Física; no sé dónde ordenar mis pelotas, colchonetas, etc. El año pasado, me cedieron una oficina, pequeña, debajo de las gradas, pero ahora debo de compartirlo con la señora de limpieza. Eso no me parece. También, requiero de más espacio; son tres niveles educativos y faltan áreas recreativas. (Nilton)

Se percibe una frustración y molestia en el actor, dado que la institución no brinda las comodidades al nivel de organización que desea tener con sus materiales. Esto es un problema no solo en los espacios educativos privados, sino en las entidades públicas. De hecho, el espacio y tamaño de los ambientes está relacionado con el estatus que tiene cada persona o función (Amorós, 2007; Bris, 2006; Pérez, 2012). En ese caso, los que dirigen la IE deben ser más equitativos y justos con la distribución de espacios, ya que existe la posibilidad de que algunas aulas queden vacías.

3.2. Condiciones sociales

La teoría presenta los siguientes ejes de estudio: ambientes ideales para el desempeño docente, ambiente de compañerismo, solidaridad, respeto y cooperación entre colegas. Los actores educativos sostienen que las condiciones sociales son aspectos complejos dentro la convivencia entre docentes, puesto que la regulación y el manejo del buen CO está a cargo del equipo directivo de la entidad privada. No obstante, el director menciona que “los profesores no son niños para molestar o enojarse; deben desenvolverse profesionalmente como personas maduras que son”, porque entiende que los docentes son profesionales con trayectoria y poseen la capacidad suficiente para coordinar diferentes actividades de la entidad

No obstante, los docentes manifiestan los siguientes problemas: “No hay coordinación ni comprensión entre colegas” (Pedro); “No hay trabajo en equipo entre los tres niveles” (Anónimo); “No hay organización en actividades” (Rossy); “Antes de ser contratados, los docentes deberían pasar por ciertas evaluaciones, ya que se encuentran indiferencias externas, no se dirigen la palabra” (Thalía).

Indudablemente, las relaciones sociales parecen estar fracturadas en el escenario actual, el cual invita a la concreción urgente del diálogo institucional y ver una serie de mecanismos para resolver la carencia de coordinación entre los docentes de la IE Nuevo Horizonte. A continuación, se presenta la descripción literal del registro anecdótico de los investigadores, donde se muestra tal realidad:

Figura 1. Registro de lo ocurrido en reunión de la IE Nuevo Horizonte, 2019.

21 de noviembre de 2019 – 8:00 a.m.

Lugar: Regencia – coordinación del nivel secundario

TEMA: Elecciones escolares

DIRECTOR: Ayer hubo problemas entre los ensayos de la banda y las elecciones escolares... los estudiantes no fueron a ensayar a la hora y él los botó.

SABINO: El prof. de Banda no puede encapricharse y hacer lo que se le da la gana. Tiene que hablar bien con él.

NILTON: Sí se apoya a la banda, hay algunos chicos que usan excusas, incluso ya no quieren ir a ensayar.

JHON: El prof. de banda no puede hacer lo que se le da la gana, ya que interrumpe las labores académicas.

JULIA: Los alumnos de 5to A se salieron antes y no en el horario planeado con anterioridad.

JHON: No se está respetando lo programado en el PAT.

Se observa que no existe comunicación entre los agentes educativos, lo cual podría dificultar los objetivos de la planificación anual de trabajo. Al respecto, Covey (2003) señala enfáticamente que toda institución debe mantener

la confianza y la cooperación para caracterizar los niveles de comunicación: defensiva y respetuosa.

La comunicación defensiva se distingue por la escasa confianza y la falta de colaboración entre quienes participan en el intercambio. Se manifiesta en actitudes orientadas a la autoprotección y, con frecuencia, en un lenguaje formalista que delimita opciones y establece condiciones para evitar consecuencias negativas. De ese modo, en algunos testimonios, se identifican expresiones como “La verdad, ya estoy cansado, pienso que, si se presenta alguna oportunidad, no lo pienso dos veces y me voy” (Percy); “Los docentes no deben alejarse en sus aulas, deben socializarse” (Sandra).

Por otro lado, la comunicación respetuosa es propia de personas que han alcanzado un nivel de madurez considerable, quienes se respetan entre sí y quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia. Sin embargo, en las entrevistas manifiestan que “cada uno de los docentes actúa a su propia cuenta, no se organizan” (Percy aux.), y que “deberían contratar al personal adecuado para cada nivel y que tenga disposición de trabajar” (Juan).

En este contexto, resulta prioritario mejorar la comunicación y la concreción de los objetivos institucionales de la entidad privada, tal como lo señala Covey (2003). Así, cuando existe un alto nivel de confianza y cooperación, se genera sinergia dentro del grupo y, mediante una comunicación efectiva, se fomenta la creatividad.

También, se percibe un debilitamiento empático entre los trabajadores y profesionales, pues muchas veces son injustificadas ciertas actitudes de incompreensión. Las docentes del nivel primario alegan lo siguiente: “La condición social es regular, no hay un buen clima entre maestras, existen miramientos, comparaciones y habladurías fuera de lo laboral” (Rocío R.); “Las actividades son muy improvisadas, no planifican” (Anónimo); “Se debería tratar al personal con igualdad, ya que algunos maestros poseen más beneficios que otros y no se reconoce la labor de otros, hay mucho miramiento entre maestros, no hay empatía” (Rocío Q.); “Ser empáticos con todos, el trato con el personal docente debe ser más igualitario (Roselvina); “Se considera un inadecuado clima social entre colegas” (Juan).

Ese aspecto también parte, como lo mencionan los actores, de un aparente favoritismo hacia algunos docentes que encabezan la IE. En efecto, por razones ajenas a la administración de una institución escolar, algunos docentes son más favorecidos que otros con cargas laborales de mayor relevancia que los primeros. Uno de los actores manifiesta:

Los elogios y reconocimientos deben ser para todos en modo general o individual. Además, en cada reunión, solo se considera la opinión de los maestros más antiguos; sin embargo, existen maestras y maestros que tienen ideas muy buenas para el mejoramiento, pero no les permiten o no les hacen caso. (Percy)

De lo anterior, se infiere que los directivos dan mayor prioridad a los docentes que ganan concursos, lo cual es comprensible, pero también se debería dar la oportunidad a todos de manera general. De lo contrario, se creará un desequilibrio y, finalmente, aquello podría afectar el CO. Teóricamente, se comprende que la relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas dentro de un espacio específico. Así mismo, se establece con el fin de complementar información que permita estrechar vínculos amistosos en el trabajo, ya sean honestidad-sinceridad, respeto-afirmación, compasión-compresión, sabiduría y habilidades interpersonales, pues la no ocurrencia de los anteriores llevaría a un declive completo de la organización y los objetivos de la entidad.

Palma (2004) asevera que las posibles dificultades se pueden cambiar mediante la identificación del problema, la comunicación, el compromiso y los valores. Por tanto, los actores educativos asumen ese último criterio en la institución: “Mejorar la comunicación por parte de la promotoría” (Juan); “Se debería trabajar en equipo y considerar los valores” (Ana).

Otro aspecto por considerar es la confianza, puesto que es una expectativa sobre las intenciones de la organización. Sin embargo, cuando existe desconfianza, los trabajadores tienden a rechazar los cambios planteados porque se anticipa que esos irán siempre en detrimento de su bienestar y condiciones laborales. Por ello, indican lo siguiente: “Debe realizar una mayor integración entre los docentes de los diferentes niveles y así mejorar el vínculo” (Juan); “Se sugiere un ambiente para la socialización de los docentes (Verónica); “Mayores actividades planificadas entre directivos y docentes” (Julia y Jhon).

La búsqueda de un buen CO es un desafío para las entidades educativas privadas en el sur del Perú, puesto que, si no existe la confianza, que genera seguridad y estabilidad en la persona, el trabajo resulta medianamente frustrante para los docentes, directivos y el personal administrativo. Por lo tanto, es urgente y necesario estrechar lazos de compañerismo entre todos, y fomentar mayores actividades de socialización, sea con los que trabajan internamente o fuera de la entidad.

3.3. Condiciones de desarrollo personal

Según el eje de investigación, las condiciones de desarrollo personal están relacionadas con el trabajo que les permite desarrollarse personal y profesionalmente, con el disfrute de cada labor desarrollado, con el volumen de trabajo, con el manual de funciones, y con el conocimiento de tareas. Si bien los docentes y colaboradores manifiestan que sí conocen sus funciones y responsabilidades, a veces, la carga horaria y las horas extras generan que se sientan estresados y que sus proyectos se trunquen: “La carga horaria no permite que nos desarrollemos personalmente en postgrados” (Rossy); “No pude hacer mis actividades personales, ya que al parecer la IE requiere del docente en forma constante” (Jhon); “A los docentes se les debe ceder horas para sus actividades” (Thalía);

“No estoy de acuerdo con el volumen de trabajo, es demasiado, debería haber más personal, no me permite hacer otras cosas de familia” (Tania limpieza).

El personal de la IE se encuentra frustrado y presionado por las actividades adicionales, los retornos y la preparación de los estudiantes en los concursos. La autorrealización es fundamental para el ser humano y para el profesional en tanto es la idea de alcanzar el máximo potencial a nivel profesional. Además, le permite evaluar si el centro laboral le favorece o no en su desarrollo personal. Si lo anterior fuera favorable al docente, este se quedaría a trabajar ahí y no optaría por retirarse (Palma, 2004; DuBrin, 2008; Jiménez-González et al., 2017). Bajo esa afirmación, la IE debe preocuparse por establecer los horarios de modo flexible, y considerar como prioridad la salud y la preparación personal de sus colaboradores, ya que aquello también influye en el rendimiento profesional de cada educador: “Necesitamos más capacitación o seminarios sobre la elaboración de programación” (Sabino, Nilton, Freddy); “El personal educativo debe ser activo y preparado, y también es necesario los talleres y capacitaciones” (Sandra); “No hay desenvolvimiento profesional por falta de equipos de trabajo y coordinación” (Percy aux.).

Por otro lado, las capacitaciones al personal son fundamentales para su correcto desenvolvimiento y el desarrollo secuencial de las actividades académicas, pues, a pesar de las altas capacidades de los docentes, una ayuda externa y con distinta mirada es necesaria. En ese sentido, los actores entienden que es elemental fortalecer los instrumentos de gestión establecidos desde el Ministerio de Educación.

Sin embargo, algunos docentes perciben que aprenden mejor cuando tienen conversaciones entre los mismos colegas, ya que las capacitaciones de los directivos no tienen coordinación y muchas veces llegan a la improvisación: “En el área que me desarrollo me ha permitido ampliar mis conocimientos, gracias a la ayuda de algunos maestros de secundaria” (Rocío Q.).

El horario flexible para la preparación y las capacitaciones son factores importantes de motivación para el colaborador. Al respecto, Fiallo et al. (2015) sostienen que la formación y desarrollo profesional generan que los trabajadores se sientan más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es saludable para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Así mismo, se mejoran la autoestima, la satisfacción laboral, el desempeño en el puesto, y la promoción y ascenso del personal.

3.4. Condiciones de relación con la autoridad

Desde la teoría, esta unidad es importante para el CO, ya que direcciona, empuja y colabora con sus trabajadores. Cuenta con los siguientes subejos: el jefe inmediato comprensivo, predisposición positiva del jefe, gusto con el jefe, recepción de la información necesaria y la buena relación con el jefe.

Los colaboradores de la IE opinan que existe apoyo, pero que es mínimo. Comparten que, en muchas oportunidades, el director general no estuvo presente, y que el director académico no puede abarcar toda la mayoría de las veces: “El director académico es preparado, pero trata de abarcar todo. El director general debería manejar la comunicación asertiva, es muy emocional” (Iván); “La comunicación con las autoridades debe ser más asertiva” (Thalia).

En este sentido, la comunicación es fundamental para el desarrollo interpersonal entre directivos, docentes y administrativos. Fischman (2000) sostiene que la comunicación en las organizaciones debe ser una comunicación efectiva, y que esta se logra cuando el líder sabe escuchar y sabe expresar asertivamente a su personal.

El testimonio de los trabajadores es el siguiente: “No hay comprensión. Cuando uno está enfermo, se pide permiso una vez al año, pero a otros sí. No hay jerarquía de maestros, no nos respetan” (Rocío Q.); “Dicen una cosa y no la cumplen” (Pedro); “Tener más cercanía y preocupación de los trabajadores” (Julia); “La relación es de respeto. Sin embargo, pienso que la autoridad debería hacer valer nuestros derechos en promotoría” (Jhon); “Es buena, sin embargo, molesta que no se cumpla lo que se promete” (Anónimo).

Como se ve líneas arriba, la comunicación bien utilizada ayuda a generar un clima de confianza y unión del líder con su personal, y mal usada puede generar dolor, rabia e indignación, además de crear un ambiente destructivo en la organización. Sin duda, es una paradoja muy difícil de manejar.

De igual forma, la motivación que perciben los colaboradores respecto de los directivos es regular, ya que no se sienten valorados o considerados en muchas de las decisiones que se toman para solucionar los múltiples problemas: “Tomarnos en cuenta en todas las actividades que desarrollamos, estamos prácticamente solos. Falta personal de limpieza y un auxiliar permanente” (Sandra); “Se sugiere a la autoridad ser más comprensivo y tolerante” (Verónica); “Me gustaría que haya más comprensión y humildad de parte de ellos” (Maricruz); “Que la dirección considere las opiniones de los profesores ante los problemas, así se puede presentar alternativas de solución involucrando a toda la IE todo por el bien común” (Juan); “Reclamo directo a mi jefe, cuando se le da una sugerencia para realizar algún trabajo, no lo considera apto y no tenemos respuesta inmediata” (Tania limpieza); “Es bueno, solo que las actividades deben ser más organizadas y planificadas con previa reunión de las comisiones” (Juan).

Si bien cada testimonio apunta a identificar el tipo de liderazgo que se desarrolla en la IE, es importante resaltar el tipo de motivación que se está dejando entrever en ese ambiente. Al respecto, Cerezo y Casanova (2004) consideran que la motivación cuenta con dos categorías. La primera se relaciona con un componente de expectativas, que incluye las creencias de las personas estudiantes sobre su capacidad para ejecutar una tarea. No obstante, como se ve en los testimonios y en las vivencias, no se están considerando las sugerencias de la mayoría de los docentes o personal. La segunda se asocia a un componente de valor, relacionado con sus metas y sus percepciones sobre la

importancia e interés de la tarea. Al no sentirse incluidos, no se sienten valorados y se generan conflictos entre docentes. Ellos creen que solo se hace caso a un grupo reducido de maestros: “Se debería dar la misma importancia a todos los maestros” (Ana).

En cuanto al componente afectivo, que incluye la consecuencia afectiva-emocional derivada de la realización de una tarea, y de los resultados de éxito o fracaso académico, uno de los actores sostiene: “En mi opinión, deben realizarse talleres: abrazo-terapia, sonriendo siempre, etc.” (Juan). De esta declaración, se deduce que la entidad carece de motivación afectiva, ya que los colaboradores están pidiendo que talleres para fortalecer a todo el personal. Esta demanda se cumplirá siempre y cuando los organizadores o los que encabezan la IE generen un diálogo asertivo y directo en la totalidad.

Según la dirección, el actuar y los testimonios concuerdan con el tipo de liderazgo participativo consultivo (Likert, 1961), ya que la dirección deja abierta la posibilidad de realizar observaciones a sus empleados. No obstante, la política y las decisiones se toman generalmente en la cima; es decir, a nivel del equipo directivo, dado que solo así se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores conformado por la plana docente y administrativo.

Se recomienda a los directivos de la IE que incluyan en la toma de decisiones a todos los docentes sin hacer distinción entre el personal, puesto que aquello generará, como plantea Bris (2006), una mayor posibilidad de participación y motivación a gran escala. Así mismo, el proceso de aprendizaje se desarrolla adecuadamente cuando existe la confianza en las capacidades y altas expectativas de autoeficacia en los trabajadores, además de valorar las actividades educativas y responsabilizarse de los objetivos de aprendizaje. Por lo tanto, los directivos deben tener la disponibilidad para escuchar abiertamente las ideas, propuestas y opiniones de sus colaboradores.

3.5. *Condiciones remunerativas*

Entre los actores vinculados, se encontró un número que piensa de manera positiva sobre este aspecto; sin embargo, una mayor cantidad de colaboradores se mostraron en desacuerdo con la condición remunerativa. A su vez, argumentan que esas condiciones son fundamentales en una sociedad como la actual y que, si no se valora el trabajo con un pago justo, lo mejor es retirarse de ese lugar y buscar una mejor propuesta. Argumentan que la entidad que no cumple puntualmente con los pagos está destinado al fracaso: “Se deben priorizar los pagos al personal, ya que casi siempre existen quejas de muchos colegas, dicen que se retrasan mucho” (Thalía); “Se deben actualizar con respecto a otras instituciones educativas cuya remuneración es mayor” (Rossy); “Mucho trabajo y retornos y no hay remuneración ni incentivos; falta pagar horas extra” (Pedro); “Se debe considerar el esfuerzo de cada docente y pago” (Ana); “Falta incentivar, en comparación a otras IE privadas” (Percy aux.).

Tal parece que los trabajadores no encuentran el respaldo económico que sirve como incentivo, lo que perjudica el clima laboral y afecta la calidad educativa. Cabe señalar que, desde años anteriores, se iniciaron los contratos permanentes (nombrados relativamente) y se reconoció a más de nueve maestros de inicial, primaria y secundaria. Esa decisión fue realmente interesante porque, de ese modo, se ofreció estabilidad a muchos trabajadores del sector privado; sin embargo, tal acción generó una serie de suspicacias respecto de la selección de los directivos. Así mismo, muchos maestros no estaban de acuerdo con que fueran aptos para la función directiva, lo cual generó un desequilibrio institucional: “En este aspecto, según los años que estamos laborando, se debería pagar de acuerdo con los años de servicio” (Graciela); “Se debe hacer una equidad y reconocimiento por los años trabajados” (Verónica); “No hay equidad, ya que una maestra que recién entra al colegio gana casi igual que una maestra que está años” (Rocío Q).

Con estos testimonios, se da cuenta de que los directivos debieron tener mejor criterio para seleccionar al personal permanente. Sin embargo, y en términos generales, la decisión de estandarizar a los colaboradores con un contrato seguro fue una decisión acertada. Una adecuada estabilidad laboral garantiza los ingresos del trabajador en forma directa, lo cual cubre las necesidades básicas tanto personales como familiares, y garantiza los ingresos de la IE en tanto docentes y administrativos brindarán índices satisfactorios de producción y productividad.

Al respecto, es importante detallar literalmente la siguiente acción registrada en la guía de campo de los investigadores:

Figura 2. Testimonio de docentes de la IE Nuevo Horizonte, 2019.

21 de noviembre de 2019 – 8:00 a.m.

Lugar: Regencia – coordinación del nivel secundario

Prof. Nilton: En mi contrato, mencionan que pagan Fiestas Patrias, pero nada, solo eso queda en documentos... “No saben ni mi apellido”

Prof. Jhon: Es cierto, además no se respetan las remuneraciones en los días feriados según la Ley.

INGRESA EL DIRECTOR ACADÉMICO}

De aquella reunión, se puede inferir una situación preocupante: ni los contratados permanentes se sienten a gusto, puesto que no se valora su posición en la IE. De acuerdo a la teoría motivacional, esta situación puede desmotivar inmediatamente, incluso a los mejores trabajadores (Fiallo et al., 2015). Entonces, lo correcto sería expresar a un trabajador que está realizando una labor eficiente, y mostrarle su satisfacción mediante buenos pagos y remuneraciones; así, se sentirá útil y valorado.

Los pagos remunerativos deben ser una prioridad para las organizaciones con el fin de mantener motivados a sus colaboradores: “Sugiero que se cronografe mejor el cumplimiento de los pagos, incrementar beneficios, incentivos, metas, logros y horas extra” (Prof. Yanira). Tal como la docente afirma, es necesario cumplir con el cronograma de pagos, puesto que está comprobado que la retribución económica es la que mayor influencia el CO. Al respecto, la investigación de Loyola (2017) sostiene que existe una relación entre el CO y las Escalas Remunerativas, siendo el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.758 bajo una alta asociación entre las variables, el cual lleva a un acercamiento a la investigación.

3.6. *Explicación del CO*

El CO se define como la percepción individual que los empleados y líderes tienen de la organización a la que pertenecen, factor con impacto directo en el rendimiento de la organización. En el caso de la entidad Nuevo Horizonte, su CO se puede considerar como neutro, ya que no se inclina hacia lo positivo ni lo negativo. Eso se basa en el análisis realizado hasta ahora, que ha identificado tanto aspectos desfavorables como elementos favorables, según las opiniones de algunos miembros del personal y la observación y convivencia de los investigadores.

Siempre nos preocupamos en mantener un buen clima organizacional, hacemos lo posible sin embargo hay algunas cosas que se nos escapan de las manos...al personal yo los veo bien no percibo problemas graves, más antes si se veía, pero ahora las cosas están cambian...como todo ser humano nos equivocamos, pero estamos para aprender (Director general).

Necesitamos acercarnos más y comunicarnos, socializar; no solo los docentes sino los directivos y administrativos (Verónica).

Rescato siempre la oportunidad que nos brindan, pero cuando las cosas salen mal, debemos ser responsables todos desde la cabeza hasta el último personal y no solo el responsable (Yanira).

Debemos siempre respetar nuestros documentos de gestión, a veces solo quedan en documentos, PEI, PCI, PAT y RI (Jhon).

El Nuevo Horizonte, con el tiempo será una IE grande, ahora mismo ya se viene cosechando algunos logros académicos, entonces la IE ya debe ir pensando en formalizarse completamente y lo más importante dando estabilidad a su personal, que no haya fuga de talentos (Juan).

El clima es bueno, pero a veces el cambio de personal (directivo, docente y administrativo) hace que algunas cosas marchen mal (Rocío).

Conocer el diagnóstico del CO es importante para valorar, diseñar o rediseñar los instrumentos de gestión. El CO afecta a los compromisos y a la identificación de la IE. A continuación, se presenta un resumen de las condiciones del CO.

En la condición física del trabajo, hace falta una buena distribución de los ambientes y equipos suficientes con su respectivo mantenimiento, pero, para ello, se deben adquirir también los instrumentos de limpieza. En el ámbito social, se observa cierto grado de hipocresía entre los colaboradores de los tres niveles educativos. Para mitigarla, es esencial promover una comunicación más abierta, activa y asertiva, así como fomentar la creación de entornos propicios para la interacción social, el apoyo mutuo, la cooperación y la promoción de valores compartidos. Este enfoque coincide con lo expresado por Pesántez y Guapacaza (2012), quienes destacan que la alineación de los valores personales con los valores de la organización conduce a una mayor satisfacción laboral, y otorga un mayor significado y relevancia tanto a los objetivos de la empresa como a los de sus empleados. Además, se subraya la importancia de la comunicación como un factor fundamental dentro de una organización, ya que esta facilita el logro de los objetivos empresariales, y contribuye a establecer un clima propicio para la colaboración y cooperación entre los miembros del equipo.

4. Conclusiones

Es preciso señalar que el CO, desde la perspectiva de los directivos, docentes y administrativos, presenta cinco condiciones: físicas, sociales, desarrollo personal, relación con la autoridad y el criterio remunerativo.

Por un lado, las condiciones físicas de trabajo en la institución presentan serias limitaciones vinculadas al deterioro del mobiliario, la insuficiencia de equipos tecnológicos y la falta de materiales de limpieza, lo que afecta directamente el desempeño docente y el adecuado desarrollo de las actividades educativas. Los testimonios evidencian que los ambientes no están debidamente implementados ni mantenidos, situación que genera incomodidad, desmotivación y dificultades para el cumplimiento de las funciones pedagógicas. También se observa una distribución inequitativa de los espacios, especialmente en áreas que requieren ambientes específicos, como Educación Física. Ello refuerza la percepción de una gestión deficiente de los recursos institucionales.

Las condiciones sociales, por su parte, evidencian un CO frágil, caracterizado por deficiencias en la comunicación, escasa coordinación entre docentes y una débil cultura de trabajo colaborativo, pese a que desde la dirección se asume que el profesionalismo debería garantizar una convivencia armónica. Los testimonios revelan conflictos interpersonales, falta de empatía, escaso trabajo en equipo y percepciones de favoritismo, de ahí que se genere desmotivación, distanciamiento y desconfianza entre los actores educativos. Es más, se observa una comunicación predominantemente defensiva, marcada por la

poca cooperación y el limitado diálogo institucional, lo cual dificulta la planificación conjunta y el logro de objetivos comunes. Aunque algunos docentes reconocen un clima aparentemente adecuado, las entrevistas evidencian tensiones, desigualdades en el trato y ausencia de espacios reales de integración.

En cuanto a las condiciones de desarrollo personal, se evidencian limitaciones asociadas principalmente a la sobrecarga laboral, la falta de tiempo para la formación profesional y la escasa flexibilidad horaria. Esto genera estrés, frustración y dificultades para el crecimiento personal de los docentes y del personal administrativo. Aunque los trabajadores reconocen conocer sus funciones, manifiestan que el exceso de tareas, las horas adicionales y las exigencias institucionales les impiden continuar estudios, atender su vida personal o desarrollarse plenamente, situación que afecta su motivación y bienestar. Asimismo, se percibe una necesidad urgente de capacitaciones pertinentes y mejor organizadas, ya que muchas de las existentes carecen de planificación o no responden a las reales necesidades pedagógicas.

La relación con la autoridad evidencia una comunicación débil, una limitada cercanía entre directivos y docentes, y una percepción generalizada de escaso apoyo y reconocimiento, lo que afecta negativamente el CO. Si bien se reconoce cierto nivel de respeto y apertura, las entrevistas revelan inconsistencias en la comunicación, incumplimiento de acuerdos, falta de comprensión ante situaciones personales y una escasa participación del personal en la toma de decisiones. Esta situación genera desmotivación, sensación de inequidad y percepción de favoritismo, debilitando la confianza hacia la autoridad. Aunque la dirección se enmarca en un estilo de liderazgo consultivo, en la práctica, predomina una toma de decisiones centralizada que deriva en la mitigación del sentido de pertenencia y compromiso del personal.

Por su parte, las condiciones remunerativas evidencian un alto nivel de insatisfacción entre los actores educativos, quienes consideran que los pagos no son justos, oportunos ni acordes con la carga laboral asumida, lo que afecta directamente su motivación y el CO. Si bien algunos reconocen avances como la formalización de contratos y cierta estabilidad laboral, la mayoría manifiesta inconformidad por los retrasos en los pagos, la falta de incentivos, la inexistencia de remuneración por horas extras y la ausencia de criterios equitativos según años de servicio y desempeño. Esta situación genera percepciones de desigualdad, desvalorización profesional y descontento generalizado, debilitando el compromiso institucional. Los testimonios reflejan que la falta de reconocimiento económico incide negativamente en la productividad y el sentido de pertenencia, confirmando que una política remunerativa justa, transparente y puntual es un factor clave para fortalecer la motivación, el CO y la calidad del servicio educativo.

En definitiva, el CO de la IE Nuevo Horizonte puede caracterizarse como neutro, pues presenta tanto aspectos favorables como limitaciones que influyen en el desempeño institucional y en la percepción del personal. Si bien los directivos y docentes reconocen avances, oportunidades de mejora y logros pro-

gresivos, también identifican debilidades relacionadas con la comunicación, el cumplimiento de acuerdos, la escasa socialización institucional y la débil aplicación de los documentos de gestión. Las opiniones recogidas evidencian la necesidad de fortalecer la cohesión interna, la responsabilidad compartida y el compromiso colectivo, ya que los cambios constantes de personal, la falta de estabilidad y la limitada articulación entre los actores afectan el sentido de pertenencia. Además, se reconoce que un CO saludable requiere condiciones físicas adecuadas, relaciones interpersonales basadas en el respeto y una comunicación asertiva que favorezca la cooperación y el logro de objetivos comunes. En este sentido, el diagnóstico del CO resulta clave para orientar mejoras en la gestión institucional, consolidar la identidad organizacional y promover un entorno laboral más armónico, participativo y orientado al desarrollo integral de la comunidad educativa.

Referencias

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Escuela de Economía.
- Anzola, O. L. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Universidad Externado de Colombia.
- Barria-Asenjo, N. A., Žižek, S., Scholten, H., Pavón-Cuellar, D., Salas, G., Ariel, O., Huanca-Arohuanca, J. W., & Aguilar, S. J. (2022). Returning to the Past to Rethink Socio-Political Antagonisms: Mapping Today's Situation in Regards to Popular Insurrections. *CLCWeb: Comparative Literature and Culture*, 24(1), 1–13. <https://doi.org/10.7771/1481-4374.4295>
- Berrios, A., Aravena, M., García-Carmona, M., & Bris, M. M. (2020). Liderazgo y autoevaluación institucional. *Revista Ibero-Americana de Estudos Em Educação*, 15(4), 2600–2610. <https://doi.org/10.21723/riaee.v15iesp4.14508>
- Bisquerra, R. (2003). Educación emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de Investigación Educativa*, 21(1), 7–43. <https://revistas.um.es/rie/article/view/99071/94661>
- Bris, M. M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educación*, 27, 103–117. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=82341>
- Bris, M. M. (2006). Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil, primaria y secundaria. *Revista Cuatrimestral Del Consejo Escolar Del Estado*, 3, 33–47.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1990). *Teoría de la organización y la administración: enfoque integral*. Limusa.
- Brunet, L. (1987). *El clima del trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas. <https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Cerezo, M. T., & Casanova, P. F. (2004). Diferencias de género en la motivación académica de los alumnos de Educación Secundaria Obligatoria. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 2(1), 97–112. <https://www.redalyc.org/pdf/2931/293152878006.pdf>
- Covey, S. R. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Paidós.
- DuBrin, A. J. (2008). *Relaciones humanas. Comportamiento humano en el trabajo* (Novena Edición). Pearson Educación.
- Enrico, J., & Castro, A. M. (2020). Género, feminismos y pedagogías de frontera: aportes críticos al espacio educativo. *Pedagogía y Saberes*, 54, 155–170. <https://doi.org/10.17227/pys.num54-10636>

- Fiallo, D., Alvarado, P., & Soto, L. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Revista: CE Contribuciones a La Economía*, 1–7. <https://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- Fischman, D. (2000). *El Espejo del Líder*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Gairín, J., & Bris, M. M. (2004). Las instituciones educativas en la encrucijada de los nuevos tiempos: retos, necesidades, principios y actuaciones. *Tendencias Pedagógicas*, 9, 21–44. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1142215>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43–61. <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n42/n42a4.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Huanca-Arohuanca, J. W. (2020). Caleidoscopio social al Covid-19: pánico y desesperación en tiempos de aislamiento. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(6), 226–231. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1836>
- Huanca-Arohuanca, J. W. (2022a). Combate cuerpo a cuerpo para entrar a la Liga de los Dioses: Scopus y Web of Science como fin supremo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27, 663–679. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.43>
- Huanca-Arohuanca, J. W. (2022b). El estado de la cuestión sobre la participación política en los jóvenes de la Nación Aymara - Perú. Un diálogo teórico desde sus actores. *Apuntes Universitarios*, 12(1), 16–52. <https://doi.org/10.17162/au.v11i5.914>
- Huanca-Arohuanca, J. W. (2022c). “Hemos aprendido a la mala a hacer este tipo de educación” Narrativas sobre educación en tiempos de pandemia. *Educação, Ciência e Cultura*, 27(1), 1–13. <https://doi.org/10.18316/recc.v27i1.9783>
- Huanca-Arohuanca, J. W. (2022d). Otros Dioses también respiran: Amuyawi (pensar) desde la Muchedad y el método imprecativo-contrapoder frente a la epistemología universal. *Revista de Filosofía*, 39(2), 67–90. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7297119>
- Huanca-Arohuanca, J. W. (2023). Dioses terrenales contra Dios: El nacimiento del Amuyawi (pensar) de Frontera para la América de Colores y el paralelismo con Slavoj Žižek. *Revista Izquierdas*, 52, 1–26. <http://www.izquierdas.cl/images/pdf/2023/52/art14.pdf>
- Jiménez-González, A., Granados-Cosme, J. A., & Rosales-Flores, R. A. (2017). Embarazo en adolescentes de una comunidad rural de alta marginalidad.

- Un estudio mixto de caso. *Salud Pública de México*, 59(1), 11–18. <https://doi.org/10.21149/8410>
- Likert, R. (1961). *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Deuzto.
- Loyola, P. (2017). *Clima organizacional y escalas remunerativas en el Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero* [Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6527/Loyola_RPV.pdf
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118–134. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Palma, S. (2004). *Escala clima laboral CL - SPC*. Ediciones Manual.
- Pérez, Y. (2012). *Relación entre el clima institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de la RED N° 1 Pachacutec-Ventanilla* (Issue Kolisch 1996) [Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/7b3092a8-34d5-4859-8025-6986a7259604>
- Pesántez, S., & Guapacaza, D. (2012). *Análisis del comportamiento organizacional del personal docente, administrativo y de servicios de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca* [Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1939/12/UPS-CT002338.pdf>
- Rosas, J. (2019). *Administración de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional del Grifo de Lima Norte, 2018* (Vol. 561, Issue 3) [Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40027/Rosas_RJE.pdf?sequence=1&isAllowed=y