

TLATEMOANI

Revista Académica de Investigación

Editada por Eumed.net

Año 16, no. 50 – diciembre 2025.

España-ISSN: 1989-9300

revista.tlatemoani@uaslp.mx

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL DEL COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS, PLANTEL 4 UBICADO EN EL NCPE PONCIANO ARRIAGA, ÉBANO, SAN LUIS POTOSÍ, MÉXICO

DIAGNOSIS OF THE WORK ENVIRONMENT OF THE COLLEGE OF SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL STUDIES CAMPUS 4 LOCATED IN THE NCPE PONCIANO ARRIAGA, ÉBANO, SAN LUIS POTOSÍ, MÉXICO

Autores:

Edgar Domínguez Juárez

e-mail: edgar.dominguez@tecvalles.mx

Instituto Tecnológico de Ciudad Valles

San Luis Potosí, México

Xóchitl Tamez Martínez

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7230-1879>

e-mail: xochitl@uaslp.mx

Universidad Autónoma de San Luis Potosí

San Luis Potosí, México

RESUMEN

El clima laboral constituye un factor que impregna de manera integral la actividad educativa, e impacta de forma directa tanto en el proceso de enseñanza – aprendizaje como en el bienestar de cuerpo docente, y a pesar de su importancia, su examen en entornos particulares, como es el caso del Colegio seleccionado para la investigación, sigue siendo un área de investigación que requiere ser desarrollada. De manera tal que, el presente estudio se formuló con el propósito de diagnosticar el clima laboral de dicha unidad educativa, identificando las percepciones del personal en sus diversas facetas para señalar así de forma objetiva las oportunidades de mejora. Método: Para el desarrollo del estudio se adoptó un enfoque cuantitativo, y siguiendo un diseño no experimental, transeccional y de alcance descriptivo, con una

población de estudio que abarcó al personal del plantel, utilizando para ello un muestreo no probabilístico por conveniencia que incluyó a 37 colaboradores de la institución educativa. La información se recolectó haciendo uso de un cuestionario estructurado de 71 ítems con escala Likert. Los datos se procesaron aplicando un análisis estadístico descriptivo. Resultados: Los resultados presentan una particularidad: alta satisfacción con la naturaleza del trabajo, pero insatisfacción con el ambiente de trabajo. Se observan diferencias en la claridad estratégica, una orientación de liderazgo hacia resultados sin suficiente atención al desarrollo personal y una marcada falta de confianza entre colegas. La autonomía laboral contrasta con una baja influencia estratégica. Discusión: Los resultados aportan evidencia contextualizada para optimizar el clima organizacional, y considerando que el tamaño de la muestra limita la posibilidad de extender los resultados, se sugiere continuar la investigación con estudios longitudinales y de enfoque cualitativo, a fin de evaluar el impacto de procesos de intervención en contextos similares.

Palabras clave: Clima organizacional, Satisfacción laboral, Liderazgo educativo, Bienestar del docente.

ABSTRACT

The work environment constitutes a factor that comprehensively permeates educational activity, directly impacting both the teaching-learning process and the well-being of the teaching staff. Despite its importance, its examination in particular settings, such as the College selected for the investigation, remains an area of research that requires development. Thus, the present study was formulated with the purpose of diagnosing the work environment of this educational unit, identifying the perceptions of personnel in its various facets to objectively point out opportunities for improvement. Method: For the development of the study, a quantitative approach was adopted, following a non-experimental, cross-sectional, and descriptive design, with a study population that included the campus personnel, using a non-probabilistic convenience sampling that included 37 collaborators from the educational institution. The information was collected using a structured questionnaire of 71 items with a Likert scale. The data were processed by applying descriptive statistical analysis. Results: The results present a particularity: high satisfaction with the nature of the work, but dissatisfaction with the work environment. Differences are observed in strategic clarity, a leadership orientation towards results without sufficient attention to personal development, and a marked lack of trust among colleagues. Work autonomy contrasts with low strategic influence. Discussion: The results provide contextualized evidence to optimize the organizational climate, and considering that the sample size limits the possibility of extending the results, it is suggested to continue the investigation with longitudinal and qualitative studies, in order to evaluate the impact of intervention processes in similar contexts.

Keywords: Organizational climate, Job satisfaction, Educational leadership, Teacher well-being.

INTRODUCCIÓN

El clima laboral es un concepto medular en el campo de la psicología organizacional y la gestión, definido este como las percepciones compartidas que los miembros de una organización respecto a las políticas,

las prácticas y los procedimientos que experimentan en su entorno de trabajo (Sahito y Vaisanen, 2020). Estas percepciones no son una simple suma de actitudes individuales, sino que por el contrario, representan un atributo colectivo y relativamente estable que influye en el comportamiento del talento humano.

Por otra parte, un aspecto a destacar en la literatura reciente es lo referente a la distinción entre el clima y la cultura organizacional, mientras que el clima se enfoca en los elementos tangibles, y sobre los que la gerencia puede influir de forma directa para generar los comportamientos deseado (Lazcano et. al., 2025). La cultura, por su lado, hace referencia a elementos intangibles, tales como los valores, expectativas y supuestos subyacentes que guían las acciones de los miembros del equipo, pudiendo determinarse que el clima laboral es el reflejo de la cultura en el día a día, ello, en el marco de las operaciones empresariales.

En el contexto de la administración educativa, el clima laboral se constituye como un factor determinante que trasciende las fronteras teóricas para impactar de forma directa en la práctica educativa, de ahí que un clima escolar positivo es la línea de partida para el desarrollo eficaz del proceso de enseñanza - aprendizaje (Toropova et al., 2021; Yada y Savolainen, 2023). La literatura académica revisada a efectos de la presente investigación apunta a que el clima laboral está vinculado a la retención de personal, la satisfacción laboral y el bienestar general, y a su vez, se ha planteado que el rendimiento y la motivación de los colaboradores, en este caso los docentes, puede influir de manera directa en el comportamiento de los resultados académicos que presenten los estudiantes, lo que subraya la importancia de este constructo para la calidad de la educación a nivel integral (Yada y Savolainen, 2023; Zafe Tria, 2023).

Sin embargo, es necesario enfatizar que el estudio del clima laboral ha estado plagado de inconsistencias conceptuales, y por ende su progreso ha sido de forma fragmentada, encontrándose postulados que apuntan al estudio de dominios aislados sin que ello implique una perspectiva teórica unificada (Zafe Tria, 2023). En términos específicos, cabe indicar la existencia de distintos modelos que apuntan a conceptualizar el clima laboral, así por ejemplo, se encuentra la teoría del clima unificado, propuesta por Beus et. al. (2023), quienes postulan que el clima laboral encuentra su origen en la interacción simbólica social, en la que los colaboradores buscan reducir la incertidumbre social presente en el entorno, ofreciendo así un marco coherente para entender la génesis del estudio sobre el clima laboral en las organizaciones, mismo que en términos generales se valora como un campo académico fragmentado.

En una dirección complementaria, se encuentra la teoría del intercambio social, corpus teórico en el que se argumenta que las relaciones laborales se basan en la reciprocidad, y de ahí que un clima laboral de apoyo ha de constituirse como un factor motivante para que los colaboradores respondan en un marco de mayor compromiso frente a las responsabilidades asignadas, cuestión que a su vez lleva al fortalecimiento de comportamientos sociales como el denominado ciudadanía organizacional, cuestión que puede contribuir a la retención del personal (Ravina-Ripoll et. al., 2021; Xia et. al., 2024).

Desde una perspectiva cognitiva, también se encuentra la teoría del procesamiento de la información social, misma en la que se enfatiza en que el entorno social y el clima laboral brindan información que en su conjunto aporta a moldear las actitudes en el plano individual (Beus et. al., 2023; Sahito y Vaisanen, 2020; Zafe Tria, 2023). Este corpus aplicado al ámbito educativo subraya la relevancia que tiene la gestión del clima laboral como un factor motivacional que aporta a la satisfacción de las necesidades psicológicas presentes en el cuerpo docente.

Importante es destacar el modelo de valores competitivos como estructura que permite visualizar una tipología del clima laboral, estructurado en torno a valores opuestos a saber: por ejemplo, en el ámbito de la relaciones humanas ha de considerarse la flexibilidad y el bienestar; en relación al objetivo racional (productividad), y frente a la gestión de procesos internos, debe considerarse la relación control - eficiencia (Saraiva y Ferreira, 2025). Este modelo facilita la categorización y el posterior análisis de múltiples dimensiones que presenta el clima laboral, incluyendo desde el apoyo interpersonal hasta la orientación hacia la productividad.

Bakker et. al. (2023) acentúan que el modelo de demandas y recursos laborales sugiere que el bienestar del empleado es resultado de la interacción resultante entre las demandas y los recursos laborales disponibles. Desde esta óptica, un clima positivo se configura como un recurso de valor para permitir a los empleados gestionar en un marco de eficacia las exigencias de su trabajo, lo que reduce el agotamiento y potencia el compromiso laboral.

Modelos de valores competitivos, demandas, y recursos laborales (JD-R)

Koroglu y Ozmen (2021) enfatizan en la existencia de modelos analíticos de utilidad para estructurar los distintos componentes del clima laboral, encontrándose entre otros, el modelo de valores competitivos (CVM, por sus siglas en inglés) concebido como un marco meta-teórico en el que se organiza el clima laboral siguiendo tres principales enfoques: relaciones humanas, objetivo racional y procesos internos. El primero de estos presta principal atención al estudio de la flexibilidad y la cohesión al interno de la organización, priorizando tanto el bienestar como el compromiso de los colaboradores, mientras que el enfoque de objetivo racional, en contraste, muestra principal interés sobre el estudio de la productividad y el alcance de metas, mientras que el enfoque en la cohesión de los procesos internos, se basa principalmente en la formalización y en el control de la eficiencia, pudiendo indicarse que estos modelos presentan utilidad al momento de categorizar cómo el clima laboral, desde el apoyo interpersonal hasta la presión por la productividad, influyen sobre los resultados en el sistema organizacional.

Por otro lado, para el estudio del clima laboral donde la literatura académica también muestra el modelo de demandas y recursos laborales (JD-R, por sus siglas en inglés), valorándose este como un marco analítico en el que se examina la interacción entre las características del trabajo y el bienestar de los colaboradores (Koroglu y Ozmen, 2021). Los principios inherentes a este modelo indican que las demandas laborales,

como por ejemplo, la elevada carga de trabajo puede derivar en que el colaborador llegue a un estado de agotamiento (burnout), mientras que los recursos laborales, tales como el apoyo de la gerencia, y el fortalecimiento en el campo de la autonomía laboral, pueden fomentar el compromiso y el desempeño de los colaboradores, permitiendo indicar que un clima laboral positivo actúa como un recurso que puede favorecer a que los colaboradores manejen de forma óptima las demandas propias de la labor asignada, actuando como un factor protector contra su agotamiento.

En el campo educativo, la investigación reciente ha consolidado la perspectiva de que el clima laboral no es una entidad monolítica, sino que se trata de un constructo complejo compuesto a su vez por múltiples dimensiones que se interrelacionan. En este sentido, un elemento medular que emerge es la comunicación, bien sea esta en una orientación ascendente, descendente o de tipo lateral, la cual es vital para la construcción de la confianza y el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Norabuena-Figueroa et. al., 2025).

Sumado a esto, la investigación académica ha identificado otros factores tales como la autonomía, entendida esta como la flexibilidad que se otorga a los colaboradores para tomar decisiones respecto a su trabajo, valorándose esto como un componente de influencia para la configuración de un clima positivo (Norabuena-Figueroa et. al., 2025). Un aspecto emergente es el concepto de los sistemas de creencias compartidas, mismo que identifica como un componente del clima organizacional que va más allá de las políticas y prácticas observables, sugiriendo así una dimensión cultural que une al personal en valores y objetivos comunes.

La madurez académica de la investigación respecto al clima laboral se refleja en el desarrollo de escalas psicométricamente específicas para este contexto. Por ejemplo, Tirado Rojas et. al. (2025) desarrollaron y validaron la "vertical organizational climate scale for teachers" (VOCS-T) Esta escala, fue diseñada para evaluar el clima laboral de los docentes de escuelas públicas, y se guía por una estructura de tres factores con alta fiabilidad. Las dimensiones de la VOCS-T a saber son: autorrealización, compromiso laboral y comunicación, por medio de las cuales se capturan aspectos trascendentales de la experiencia docente, tales como el crecimiento profesional y la participación del cuerpo docente.

La creación de instrumentos tan específicos representa una progresión natural de un campo que busca alejarse de las medidas genéricas tradicionalmente implementadas, cuestión que subraya la necesidad de utilizar herramientas que sean adaptadas a la realidad única del sector educativo, y la gestión del talento que el mismo requiere para obtener resultados que sean aplicables, en lugar de depender de instrumentos diseñados para contextos ajenos a este.

En el ámbito educativo, la evidencia también muestra una fuerte correlación entre un clima positivo y el desempeño laboral, así un clima organizacional innovador y de apoyo fomenta a su vez el comportamiento

de trabajo bajo un enfoque innovador, factor de impulso para el éxito del proyecto y el rendimiento general de la organización. Por ejemplo, en el estudio llevado a cabo por Fayaz y Gulzar (2025), se demostró que un clima de autonomía, apoyo y capacitación mejora el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de las docentes mujeres, teniendo al factor autoeficacia como un mediador de la relación, lo cual significa que un clima de apoyo no solo mejora las percepciones de los educadores, sino que también equipa a este grupo con la confianza necesaria para desarrollarse.

Asimismo, el clima organizacional tiene un impacto directo en el bienestar y la retención del personal educativo. En esta línea, la investigación de Otrębski (2022) confirma que el clima organizacional se correlaciona de forma positiva con la satisfacción laboral y, negativamente con el agotamiento y la intención de dejar el puesto de trabajo. Los estudios demuestran que el apoyo de la administración y la colaboración entre el personal, también reducen el agotamiento y la intención de rotación, mientras que el reconocimiento positivo, particularmente cuando es personalizado, incrementa la probabilidad de que los docentes permanezcan en sus puestos.

El clima escolar y la eficacia colectiva

El clima laboral de una escuela es un factor de influencia directa sobre la eficacia colectiva de los docentes, es decir, sobre la creencia compartida entre los educadores de que pueden influir positivamente en los resultados de los estudiantes (Norabuena-Figueroa et. al., 2025; Otrębski, 2022). De manera que, un clima laboral que fomenta la colaboración, la comunicación y la confianza permite el aprendizaje mutuo y el intercambio de retroalimentación, lo que fortalece la confianza entre el cuerpo docente respecto a su capacidad colectiva. Un estudio de Hoogsteen (2020) apoya esta idea al encontrar que el clima escolar media de manera parcial entre la autoeficacia del director y la eficacia colectiva de los docentes, cuestión que subraya la importancia de un contexto laboral de apoyo para mejorar el rendimiento de los equipos.

La investigación en administración educativa establece una secuencia de eventos multifacética donde el clima laboral de los docentes influye de forma indirecta en el rendimiento de los estudiantes. En este sentido, Onafowope et. al. (2024) encontraron que un clima escolar positivo se asocia con mayores logros académicos por parte de los estudiantes, mientras que un clima negativo está relacionado con un rendimiento decreciente.

La cadena de influencia indirecta opera considerando en primer lugar, el liderazgo del director, expresado a través de prácticas de comunicación y el fomento de relaciones de confianza, moldeando las percepciones compartidas que forman el clima escolar. En segundo lugar, este clima laboral actúa como un factor mediador que aporta a la mejora de la autoeficacia y la salud mental de los docentes. En tercer lugar, la mejora en el bienestar y la eficacia de los docentes se manifiesta en un mayor desempeño, una mayor motivación y una menor intención de dejar sus asignaciones laborales.

Finalmente, este entorno laboral saludable se proyecta en el aula en un ambiente de aprendizaje positivo y motivador, escenario que se traduce a su vez en un mejor rendimiento estudiantil (Ravina-Ripoll et. al., 2021; Saraiva y Ferreira, 2025; Sun et. al., 2024). Por lo tanto, mejorar los resultados de los estudiantes no es un proceso aislado, sino que, por el contrario, es el resultado final de un sistema de relaciones laborales, que, al estar bien gestionado derivará en un clima positivo.

A pesar de la abundante literatura que subraya la relevancia del clima laboral en el ámbito educativo, el estudio de sus particularidades en contextos delimitados continúa siendo un campo de estudio necesario. En este sentido, el colegio de estudios científicos y tecnológicos, plantel 4 (en adelante la unidad de investigación), como institución educativa de importancia en su región, no escapa a la influencia de este factor. Aquí, es importante indicar que la percepción del personal sobre su entorno de trabajo es un factor que existe importancia para identificar tanto las fortalezas a potenciar, como las áreas de mejora que puedan optimizar el desempeño institucional y el bienestar de sus colaboradores.

Por consiguiente, el presente estudio se plantea con el siguiente problema de investigación: ¿Cuál es la situación actual del clima laboral en el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos? plantel 4, según la percepción de los colaboradores en esta unidad educativa, ¿y cuáles son las dimensiones que presentan mayores áreas de oportunidad y fortaleza? Para el estudio de tal interrogante, se concibió como objetivo general de esta investigación: diagnosticar el clima laboral del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos. Plantel 4, considerando como parte de tal objetivo la identificación de las percepciones del personal sobre las dimensiones que componen el clima laboral (comunicación, liderazgo, reconocimiento, autonomía, etc.), esto, con el fin de determinar oportunidades de mejora para el fortalecimiento del funcionamiento organizacional.

METODOLOGÍA

1. Diseño de Investigación

Para diagnosticar el clima laboral en la institución objeto de estudio, se adoptó un enfoque cuantitativo, siguiendo un diseño no experimental, transeccional y de alcance descriptivo. Este enfoque cuantitativo se considera oportuno dado el propósito de medir las percepciones del personal mediante el uso de la encuesta y para el correspondiente análisis de los datos desde la perspectiva numérica (Mohajan, 2020). Este enfoque permite visualizar una radiografía sistemática del ambiente de trabajo, lo que contribuye a identificar áreas de oportunidad, ello, en línea con el objetivo planteado, y correspondiendo indicar como un inconveniente asociado al desarrollo de la investigación podría ser la pérdida de profundidad en el entendimiento de las motivaciones individuales, principalmente al no explorar el "porqué" de las percepciones.

El diseño transeccional se adoptó porque la recolección de datos se llevó a cabo en un único momento.

Finalmente, el alcance descriptivo se seleccionó a fin de detallar las características de la población estudiada y las propiedades de las dimensiones del clima laboral, sin pretender establecer relaciones entre variables o probar hipótesis (Bloomfield y Fisher, 2019).

2. Participantes / Población y muestra

La población de estudio estuvo conformada por el personal del colegio antes indicado. utilizando un muestreo censal o no probabilístico por conveniencia, lo que implicó encuestar a la totalidad del personal disponible y también dispuesto a participar en la investigación. En total, se obtuvo la participación de 37 colaboradores de la institución.

3. Instrumento de recolección de datos

La información fue recabada a través de un cuestionario de encuesta estructurado, diseñado para evaluar distintas dimensiones del clima laboral. El instrumento constó de un total de 71 ítems, que utilizaron una escala tipo Likert con opciones de respuesta que van desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo".

Las dimensiones del clima laboral exploradas por el cuestionario incluyeron, pero no se limitaron a: la comunicación, el liderazgo, reconocimiento, autonomía, relaciones interpersonales, capacitación, bienestar, y la percepción sobre la eficiencia organizacional. Por su parte, la validez de contenido del instrumento se respalda en la rigurosidad de las dimensiones que fueron consideradas, las cuales fueron consistentes con las citadas en la literatura sobre clima laboral.

4. Procedimiento de recolección de datos

El desarrollo de la encuesta se realizó de manera confidencial, asegurando el carácter anónimo de los participantes, y el proceso implicó la distribución del cuestionario al personal del Plantel 4, explicando el propósito del estudio, a la vez que se solicitó su participación voluntaria e informada. Los datos fueron recolectados en un único período de tiempo, y posteriormente los resultados fueron organizados en una base de datos para su posterior análisis.

5. Análisis de datos

Los datos obtenidos de la encuesta fueron procesados utilizando Excel, y siguiendo un análisis estadístico descriptivo para cada ítem y para las dimensiones agrupadas del clima laboral. Se calcularon:

Frecuencias y porcentajes: Para describir la distribución de las respuestas en cada opción de la escala Likert.

Medias y desviaciones estándar: Para cada ítem y, en su caso, para cada dimensión, lo que permitió

identificar las percepciones promedio y también la variabilidad de las respuestas.

El análisis descriptivo permitió responder al problema de investigación, principalmente al diagnosticar la situación presente respecto al clima laboral e identificar así, las dimensiones con mayores áreas de oportunidad o fortaleza, aludiendo esto directamente a los resultados de la encuesta.

La metodología desarrollada partió de un enfoque multifacético sobre el objeto de estudio, siendo para ello necesario la práctica de los siguientes pasos:

1. **Agrupación temática:** Para el análisis de los datos los 71 ítems de la encuesta se agruparon en cinco temas principales, cuestión que trascendió la estricta enumeración de preguntas, para dar paso a una mejor comprensión de las dimensiones evaluadas, tales como la alineación estratégica, la eficacia del liderazgo, las relaciones interpersonales, el empoderamiento y la satisfacción laboral.
2. **Generación de análisis:** Para cada temática, se realizó una interpretación de las distribuciones de respuesta, buscando patrones, contradicciones y posibles relaciones entre los diferentes resultados encontrados, lo que permitió ir más allá de los datos superficiales, para así entender la dinámica subyacente del clima laboral en la institución objeto de estudio.

Es importante señalar que el análisis se basó en una muestra de 37 encuestados, y si bien este tamaño de muestra es suficiente para exponer una visión más amplia de las percepciones provenientes de la población estudiada, las conclusiones deben considerarse representativas, aunque no necesariamente generalizables a la totalidad de la institución sin una investigación adicional.

RESULTADOS

El análisis de la edad hace evidente la presencia de una fuerza laboral con una distribución equitativa entre los rangos de 30 a 53 años, con una concentración notable en el grupo de 42 a 47 años (9 encuestados) y el grupo de 36 a 41 años (8 encuestados). Lo anterior, sugiere una plantilla experimentada, con un núcleo de profesionales en la mitad de su carrera.

La distribución por sexo muestra una ligera mayoría de encuestados masculinos (21) sobre los femeninos (16). Por su parte, el perfil demográfico de los encuestados indica que se trata de un grupo de colaboradores con experiencia, estabilidad y predominantemente compuesto por personal de apoyo y de docencia, con una definida mayoría de encuestados que no ejercen funciones de supervisión, correspondiendo considerar esta composición como un factor de importancia para la interpretación de los resultados vinculados principalmente a las preguntas sobre el clima laboral, ya estas reflejan la perspectiva del personal no directivo.

A continuación, se presenta un resumen de los datos demográficos y de la encuesta de clima

organizacional en formato de tabla con los porcentajes de cada respuesta.

Tabla 1. Datos demográficos de la población encuestada.

Pregunta	Categorías o rangos	Porcentaje
1. Edad	18 - 23 años	2.7%
	24 - 29 años	5.4%
	30 - 35 años	16.2%
	36 - 41 años	21.6%
	42 - 47 años	24.3%
	48 - 53 años	18.9%
	Más de 54 años	10.8%
2. Sexo	Masculino	56.8%
	Femenino	43.2%
3. Área de trabajo	Dirección del plantel	8.1%
	Coordinación Administrativa	48.6%
	Coordinación Académica	43.2%
4. Nivel ocupacional	Con personal a su cargo	16.2%
	Sin personal a su cargo	83.8%
5. Antiquedad	0 - 4 años	16.2%
	5 - 9 años	10.8%
	10 - 14 años	18.9%
	15 - 19 años	24.3%
	Más de 19 años	29.7%

Nota: Elaboración propia.

Alineación estratégica y claridad organizacional

En esta materia, los datos exponen una significativa brecha en lo referentes a la comprensión de los objetivos estratégicos y la comunicación sobre su alcance. Por un lado, un considerable grupo de colaboradores afirma conocer tanto la filosofía como los objetivos del colegio: en la (pregunta 22), un 54.4% (21.6% en opción de respuesta 5, 13.5% en opción 6, y 18.9% en opción 7) apuntan a identificar un alto o muy alto grado de acuerdo con esta afirmación, sugiriendo así que los colaboradores conocen el "qué" de la organización (es decir, la misión, objetivos) y sus tareas se alinean con ello.

Sin embargo, lo anterior contrasta marcadamente con la percepción sobre la comunicación del avance de las metas organizacionales. Así, en la pregunta 12 al buscar investigar sobre el avance de metas y logro de objetivos, un significativo 67.5% de las respuestas expresadas (suma de porcentajes en opciones 1, 2 y 3) de los encuestados indica que no se les informa, o en su caso, se les informa muy poco respecto al progreso de las metas, pudiéndose determinar que no existe transparencia respecto al "cómo" y "cuándo" se están logrando las metas institucionales previamente definidas.

Esta falta de transparencia puede derivar en un vacío que abre espacio a la incertidumbre y la desconfianza, debilitando de esta manera, el sentimiento de que el logro de objetivos trae consecuencias positivas. Específicamente, en la pregunta 9, a pesar de que un 45.9% (respuesta en opciones 6 y 7) expresa una percepción positiva, la falta de información periódica (pregunta 12) puede socavar la confianza a largo plazo, principalmente al no hacerse evidente el vínculo directo entre el esfuerzo y el logro tangible de las metas.

Eficacia del liderazgo y la gestión

En esta dimensión, el liderazgo se percibe principalmente como un factor orientado a los resultados. Las respuestas a la pregunta 10 por ejemplo, se denota que un 54.0% de los colaboradores muestra un acuerdo medio a alto (respuesta en opciones 5, 6 y 7). De manera similar, en la pregunta 17, el 29.7% (18.9% en opción de respuesta 5, 8.1% en opción 6, y 2.7% en respuesta 7) está de acuerdo con esta exigencia, cuestión que refuerza la percepción de una orientación a la consecución de objetivos organizacionales.

Asimismo, se le atribuye al liderazgo un rol positivo en cuanto a la promoción de actitudes y el apoyo a ideas. Para la pregunta 8, un 56.7% (suma de respuestas en opciones 5, 6 y 7) percibe una promoción de actitudes positivas, mientras que los datos asociados a las respuestas de la pregunta 31 permiten indicar que un 40.5% (respuestas 13.5% en opción 5, 24.3% en opción 6 y 2.7% en respuesta 7), lo que indica que a quien se identifica como su jefe, apoya nuevas ideas, aspecto positivo en términos de fomento de la iniciativa.

Sin embargo, el análisis también expone un vacío en la dimensión de desarrollo y relaciones interpersonales. Por otra parte, la neutralidad en materia de promoción del desarrollo profesional y el reconocimiento indica una desconexión, lo que se hace evidente en los resultados a la pregunta 32, encontrándose que únicamente un 29.7% (respuesta en opciones 5, 6 y 7) percibe que su jefe promueve el desarrollo en el plano profesional, contrastando con un notable 32.4% que se mantiene neutral (opción de respuesta 4), sugiriendo una falta de proactividad en este campo.

De manera similar, las respuestas en la pregunta 30, apenas un 29.7% (10.8% en respuesta 5 más 13.5% en respuesta 6 y 5.4% en respuesta 7) indica un reconocimiento efectivo, permitiendo indicar que estos datos apuntan a una desconexión en el aspecto relacional y de desarrollo, escenario que sugiere un perfil de liderazgo predominantemente transaccional, enfocado en las tareas y resultados, pero que carece de un enfoque relacional fortalecido (Yada y Savolainen, 2023). La ausencia de habilidades interpersonales, o la percepción de esta, contribuye de forma directa a la falta de confianza institucional, como se observa en la pregunta 16 cuyas respuestas muestran que un 43.2% (respuestas en opciones 1, 2, y 3) lo que reporta un bajo o nulo fortalecimiento de la confianza por parte del jefe, haciendo evidente la carencia relacional, que a la vez puede ser una de las causas subyacentes de la insatisfacción general en la población estudiada.

Relaciones interpersonales y dinámicas de equipo

La conclusión más sobresaliente en esta dimensión es la severa crisis de confianza evidente entre colegas, cuestión evidente en las respuestas de la pregunta 24, haciéndose evidente que un 67.5% (opciones de respuesta 1, 2 y 3) de los encuestados indica un bajo o nulo nivel de confianza. De manera similar, para la pregunta 37, el 64.8% (suma porcentual de respuestas en opciones 1, 2 y 3) reporta una percepción de escasa confianza.

En este sentido, los datos sugieren una colaboración predominantemente instrumental, un escenario en el que la gente se ayuda por necesidad, pero no por una base de confianza o camaradería. Aunque en las respuestas de la pregunta 47 un 43.2% (respuesta 5, 6 y 7) manifiesta que sí existe ayuda mutua, la prevalencia de la falta de confianza en las preguntas anteriores matiza que esta ayuda podría ser más por necesidad operativa que por una genuina cohesión.

En cuanto al ambiente, se destaca que este es percibido como desagradable y poco alegre, lo cual se hace evidente en las respuestas a la pregunta 60, encontrándose que un 64.8% (respuestas en opciones 1, 2 y 3) percibe el ambiente como poco agradable o no animado. Confirmando esto, para la pregunta 68, el 59.4% (respuestas en opciones 1, 2 y 3) indica que el ambiente no es alegre.

Esta falta de confianza y comunicación franca también se refleja en los datos brindados a partir de las respuestas a la pregunta 46, en la que un 59.4% (21.6% en respuesta 1, 13.5% en respuesta 2 y 24.3%

en respuesta 3) de los participantes reporta una ausencia de comunicación abierta y directa. Asimismo, en la pregunta 55, un considerable 70.2% (respuestas en opciones 1, 2 y 3) percibe que las relaciones no son francas ni directas, cuestión que ha de considerarse un factor crítico de impacto negativo sobre la moral y el bienestar general del personal, sugiriendo que la colaboración funcional, en ausencia de confianza psicológica, puede ser agotadora y es una receta para el agotamiento.

Empoderamiento, iniciativa y desarrollo profesional

Con sustento en los datos recolectados se revela una dicotomía entre la percepción de autonomía laboral y la capacidad de influencia estratégica dentro de la institución educativa objeto de estudio. En cuanto a la autonomía, principalmente relacionada con la organización del trabajo diario, se observa que un importante porcentaje de colaboradores siente tener esta libertad: en la (pregunta 41), el **56.7%** (suma de 24.3% en respuesta 6 y 32.4% en respuesta 7) reporta un alto grado de acuerdo, mientras que en la pregunta 42, el **51.3%** (porcentajes de respuesta 6 y 7) comparte esta percepción. De manera similar, para la pregunta 57, el **40.5%** (suma de respuesta 6 y 7) se muestra de acuerdo.

No obstante, esta alta autonomía contrasta con una baja sensación de influencia con orientación estratégica, y en este sentido, los datos indican que la opinión de los colaboradores no se percibe como un acto receptivo en decisiones importantes: en la pregunta 27 un alarmante **59.4%** obtenido de la suma de 35.1% en respuesta 1, 10.8% en respuesta 2 y 13.5% en respuesta 3, manifiesta desacuerdo o un bajo grado de acuerdo.

De forma análoga, en la pregunta 53 los resultados muestran que el 59.4% (suma de porcentajes en opciones 1, 2 y 3) reporta una percepción similar al considerar que no son tomados en cuenta. Asimismo, los resultados en la pregunta 33 hacen evidente que el 59.4% de los encuestados (suma de porcentajes en opciones 1, 2 y 3) indican que no se les permite exponer propuestas de mejora, sugiriendo esto que, si bien la institución otorga libertad en la ejecución de las tareas, aún existen importantes limitaciones en materia de innovación y participación estratégica de la población estudiada.

Por otra parte, una fuerte demanda de capacitación se evidencia en los resultados de la pregunta 67, y en los que el 51.3% (porcentajes en opciones de respuesta 6 y 7) de los encuestados expresa una alta necesidad formativa, implicando esto un llamado a la inversión en materia de desarrollo profesional de los colaboradores, sin embargo, esto parece no ser percibido como una acción prioritaria por el liderazgo institucional. Las respuestas en la pregunta 32 hacen evidente que únicamente un 21.6% (suma de respuesta en las opciones 6 y 7) percibe que existe una inclinación a promover el desarrollo profesional por parte de sus superiores, y en la pregunta 61 se encuentra que apenas un 13.5% considera que existe énfasis en el desarrollo personal, lo que subraya una importante brecha entre las necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores, así como la percepción de apoyo institucional en esta área.

Satisfacción y bienestar del empleado

El análisis de esta sección revela un contraste en la percepción de los colaboradores. Por un lado, existe un alto grado de satisfacción y disfrute derivado de la naturaleza del trabajo en sí mismo. Así las respuestas a la pregunta 38 muestran que un 45.9% (porcentajes de respuesta en opciones 5, 6 y 7) de los encuestados considera un grado de satisfacción estimulante. De manera similar, las respuestas en la pregunta 50 hacen evidente que un 62.1% disfruta de su labor, un porcentaje aún mayor, específicamente el 72.9% de los encuestados en la pregunta 70 confirma un alto nivel de agrado por la tarea que desempeñan.

Sin embargo, esta satisfacción intrínseca con el trabajo es mitigada por factores extrínsecos, encontrándose una notable percepción de injusticia en la compensación, cuestión que se evidencia en la pregunta 63, en la que un 48.6% de los encuestados manifiesta un desacuerdo o bajo nivel de acuerdo con la justicia de su retribución. A esto se suma un ambiente de trabajo percibido como desagradable por el 64.8% de los encuestados (respuesta en opciones 1, 2 y 3). Este conjunto de datos sugiere una desconexión entre la satisfacción con la tarea desempeñada y la satisfacción general con la institución, lo que puede terminar afectando el bienestar global de los colaboradores a pesar del agrado por sus funciones en el nivel específico.

CONCLUSIONES

El análisis de los datos de la encuesta practicada expone un panorama del clima organizacional en el colegio objeto de estudio, pudiendo identificarse una paradoja central: la coexistencia de una fuerte satisfacción con el trabajo y una acentuada insatisfacción con el entorno laboral. El estudio se propuso diagnosticar el clima laboral del colegio de estudios científicos y tecnológicos, plantel 4, esto, a partir de las percepciones de su propio personal. En este sentido, los datos sistemáticamente obtenidos permiten afirmar que el objetivo de la investigación fue alcanzado al ofrecer un diagnóstico de las dimensiones que estructuran el clima organizacional en la unidad de estudio, haciéndose evidente la existencia de un escenario multifacético que puede ser descrito por medio de la paradoja antes indicada.

Por otro lado, la consistencia interna de la investigación se ha preservado al establecer el vínculo de cada dimensión analizada con el objetivo de investigación, haciendo énfasis en la determinación de cómo las percepciones del personal se conectan con la identificación de oportunidades de mejora para el fortalecimiento a nivel institucional.

La lectura crítica de los resultados destaca que las percepciones identificadas no son meras descripciones situacionales, sino señales de dinámicas que demandan un oportuno proceso de intervención. La dualidad entre la autonomía en la ejecución de tareas y la baja influencia estratégica constituye un factor de importancia: si bien el personal goza de libertad operativa, la ausencia de participación en decisiones de

peso puede minar la motivación a largo plazo, y desde una óptica emancipadora, los datos recolectados animan a la institución al diseño de mecanismos de participación auténtica que apunten a empoderar al personal, transformando la actual libertad en la ejecución en una voz en la dirección, y del mismo modo, la seria falta de confianza y el ambiente percibido como desagradable y poco alegre no afectan únicamente el bienestar, sino que obstaculizan la cohesión y la eficacia a nivel colectivo.

En continuidad de lo anterior, una lectura crítica de los datos exige no solo soluciones superficiales, sino intervenciones estructurales que restauren la confianza a lo interno de la institución educativa estudiada, tales como talleres de comunicación o mediación (Otrębski, 2022; Ravina-Ripoll et. al., 2021; Tzioti et. al., 2025). Por último, la notable percepción de injusticia en lo referente a la compensación, principalmente al ser este factor contrastado con el agrado por el trabajo, escenario que denota un llamado a la acción para una revisión de las políticas existentes en la unidad de estudio en materia de reconocimiento y retribución al cuerpo docente.

Las más notables contribuciones en la investigación aquí expuesta, radican en la provisión de un diagnóstico contextualizado del clima laboral en un centro educativo, lo cual resulta de provecho ante la escasez de estudios delimitados al campo de la gestión educativa (Sahito y Vaisanen, 2020). La identificación pormenorizada que informan el comportamiento de dimensiones sensibles, tales como la diferencia en la alineación estratégica o las deficiencias en materia de liderazgo relacional, lo que ofrece un punto de partida empírico para la toma de decisiones informadas, superando así las intervenciones con soluciones fragmentadas, lo que permite a la vez estudiar las causas fundacionales de la insatisfacción en el cuerpo docente.

En otro aspecto a considerar, la limitación principal vinculada al estudio fue el tamaño de la muestra (37 colaboradores), lo que, si bien representa un muestreo censal por conveniencia, restringe la posibilidad de extender los resultados a toda la institución sin un estudio adicional. Así mismo, el diseño transeccional indicado previamente, impide establecer relaciones de causa - efecto o bien analizar la evolución del clima laboral en la unidad de estudio a lo largo del tiempo.

En este punto es necesario tener claro que la naturaleza no probabilística del muestreo por conveniencia también puede introducir un sesgo, al depender de la disponibilidad y disposición de los participantes (Sabo, 2020). Por otro lado, la dependencia de datos basados en percepciones, si bien inherente al concepto de clima, implica una subjetividad a considerar, valorándose por ello la viabilidad de continuar investigando respecto al clima laboral en el ámbito educativo a partir de los resultados de este estudio, correspondiendo sugerir la elaboración futura de investigaciones longitudinales que permitan observar los cambios en el clima tras la puesta en práctica de intervenciones específicas, así como estudios cualitativos para ahondar en las razones subyacentes a las percepciones identificadas.

La evaluación del impacto de programas diseñados para mejorar las dimensiones con carencias sería una línea de investigación de importante utilidad, y adicionalmente, la repetición de este estudio en otros centros del CECyTESLP o en instituciones educativas con rasgos parecidos, permitiría la comparación de resultados y la identificación de patrones comunes o diversos, contribuyendo así a la formación del cuerpo de conocimiento en el campo del clima laboral en el sector educativo.

BIBLIOGRAFÍA

- Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A., & Rodríguez-Muñoz, A. (2023). La teoría de las demandas y recursos laborales: nuevos desarrollos en la última década. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 39, 157-167. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a17>
- Beus, J. M., Smith, J. H., & Taylor, E. C. (2023). Integrating organizational climate theory: A domain-independent explanation for climate formation and function. *Journal of Applied Psychology*, 108(12), 2018-2039. <https://doi.org/10.1037/apl0001117>
- Bloomfield, J., & Fisher, M. J. (2019). Quantitative research design. *Journal of the Australasian Rehabilitation Nurses Association*, 22(2), 27-30.
- Fayaz, I., & Gulzar, F. (2025). Building belief, achieving balance: how organizational climate fosters self-efficacy for a fulfilling work–life. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 4(1), 72-97. <https://doi.org/10.1108/IRJMS-06-2024-0054>
- Hoogsteen, T. J. (2020). Collective teacher efficacy: A critical review of education's top influence. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 7(6), 574-586. <https://doi.org/10.14738/assrj.76.8494>
- Koroglu, Ş., & Ozmen, O. (2021). The mediating effect of work engagement on innovative work behavior and the role of psychological well-being in the job demands–resources (JD-R) model. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(1), 124-144. <https://doi.org/10.1108/APJBA-09-2020-0326>
- Lazcano, C., Galilea, S., Wenderoth, S., Rojas, A., & Ortúzar, M. S. (2025). Exploring teacher job satisfaction in five Latin American countries: A Multi-level analysis using TALIS 2018. *International Journal of Educational Research Open*, 9, 100516. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2025.100516>
- Mohajan, H. K. (2020). Quantitative research: A successful investigation in natural and social sciences. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 9(4), 50-79.
- Norabuena-Figueroa, R. P., Rodríguez-Orellana, H. M., Norabuena-Figueroa, E. D., & Deroncele-Acosta, A. (2025). Organizational Climate as a Key to Positive Mental Health and Academic Engagement in University Students: A Structural Equation Modeling Approach. *Eur J Invest Health Psychol*

Educ, 15(2). <https://doi.org/10.3390/ejihpe15020017>

- Onafowope, M. A., Egwunyenga, E. J., & Anho, J. E. (2024). Work Climate and Students' Academic Achievement in Catholic Secondary Schools in Ogun State, Nigeria. *International Journal of Education, Learning and Development*, Vol. 12(No.3), 37-47. <https://doi.org/10.37745/ijeld.2013/vol12n33747>
- Otrębski, W. (2022). The Correlation between Organizational (School) Climate and Teacher Job Satisfaction-The Type of Educational Institution Moderating Role. *Int J Environ Res Public Health*, 19(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph19116520>
- Ravina-Ripoll, R., Romero-Rodríguez, L. M., & Ahumada-Tello, E. (2021). Workplace happiness as a trinomial of organizational climate, academic satisfaction and organizational engagement. *Corporate Governance*, 22(3), 474-490. <https://doi.org/10.1108/CG-12-2020-0532>
- Sabo, A. G. (2020). *A Quantitative Correlational Study of Business-IT Alignment and IT Experience* [Grand Canyon University].
- Sahito, Z., & Vaisanen, P. (2020). A literature review on teachers' job satisfaction in developing countries: Recommendations and solutions for the enhancement of the job. *Review of Education*, 8(1), 3-34. <https://doi.org/10.1002/rev3.3159>
- Saraiva, D., & Ferreira, J. (2025). Organisational climate: consolidation, expansion and future research pathways. *Journal of Organizational Change Management*, 1-22. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2025-0192>
- Sun, W., Liu, X., Liu, Y., Ding, S., Jiang, Y., & Lv, Z. (2024). The Relationship Between School Organizational Climate and Teachers' Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Teaching Efficacy and Moderating Role of Optimistic Traits. *Behavioral Sciences*, 14(12). <https://doi.org/10.3390/bs14121130>
- Tirado Rojas, T. R., Contreras Peláez, C. P., Díaz Fernández, R., & Pérez Lara, C. M. (2025). Construction and Psychometric Properties of a Vertical Organizational Climate Scale for Teachers (VOCS-T). *Journal of Educational and Social Research* 15(2):381, 15(2), 381. <https://doi.org/10.36941/jesr-2025-0067>
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73(1), 71-97. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
- Tzioti, E., Montgomery, A., Spiliou, M., Mouratidis, C., Chalili, V., Maliousis, I., & Lainidi, O. (2025). Fun at

work, job engagement, and burnout: a meta-analysis and narrative synthesis. *Cogent Psychology*, 12(1), 2492453. <https://doi.org/10.1080/23311908.2025.2492453>

Xia, W., Fan, Y., Bai, J., Zhang, Q., & Wen, Y. (2024). The relationship between organizational climate and job satisfaction of kindergarten teachers: a chain mediation model of occupational stress and emotional labor. *Front Psychol*, 15, 1373892. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1373892>

Yada, T., & Savolainen, H. (2023). Principal self-efficacy and school climate as antecedents of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 34(2), 209-225. <https://doi.org/10.1080/09243453.2023.2170425>

Zafe Tria, J. (2023). Job satisfaction among educators: A systematic review. *International Journal of Professional Development, Learners and Learning*, 5(2), ep2310. <https://doi.org/10.30935/ijpdll/13212>

Anexos

Tabla 2. Preguntas de Clima Organizacional (Escala de 1 a 7).

ID	Pregunta Original	Respuestas en Porcentaje (1-7)
6	En nuestro colegio la mayoría conoce bien las metas	1:10.8% 2:5.4% 3:29.7% 4:10.8% 5:16.2% 6:13.5% 7:13.5%
7	Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas	1:18.9% 2:18.9% 3:21.6% 4:10.8% 5:13.5% 6:16.2% 7:0.0%
8	Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas	1:10.8% 2:10.8% 3:10.8% 4:10.8% 5:29.7% 6:13.5% 7:13.5%
9	En nuestro colegio sabemos que el alcanzar los objetivos traerá consecuencias positivas	1:8.1% 2:10.8% 3:10.8% 4:16.2% 5:8.1% 6:27.0% 7:18.9%
10	Mi jefe inmediato está orientado a los resultados obtenidos en el trabajo	1:8.1% 2:13.5% 3:13.5% 4:10.8% 5:24.3% 6:16.2% 7:13.5%
11	Existen reconocimientos de trabajo bien realizado por parte del colegio	1:35.1% 2:16.2% 3:16.2% 4:10.8% 5:10.8% 6:10.8% 7:0.0%
12	Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logro de Objetivos	1:32.4% 2:16.2% 3:18.9% 4:10.8% 5:10.8% 6:10.8% 7:0.0%
13	Existe una gran demanda de obtener resultados en el trabajo	1:16.2% 2:10.8% 3:29.7% 4:13.5% 5:10.8% 6:10.8% 7:8.1%
14	Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente	1:16.2% 2:8.1% 3:21.6% 4:18.9% 5:16.2% 6:18.9% 7:0.0%
15	En nuestro colegio tenemos apoyo a nuevas ideas e	1:21.6% 2:13.5% 3:18.9% 4:21.6%

	iniciativas	5:13.5% 6:10.8% 7:0.0%
16	Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo	1:21.6% 2:10.8% 3:10.8% 4:13.5% 5:27.0% 6:16.2% 7:0.0%
17	Mi jefe inmediato exige mucho de nosotros	1:16.2% 2:16.2% 3:16.2% 4:21.6% 5:18.9% 6:8.1% 7:2.7%
18	Mis compañeros suelen hablar positivamente del colegio	1:24.3% 2:16.2% 3:13.5% 4:10.8% 5:24.3% 6:5.4% 7:5.4%
19	Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de mi trabajo	1:27.0% 2:21.6% 3:16.2% 4:16.2% 5:5.4% 6:8.1% 7:5.4%
20	Damos seguimiento a los objetivos del colegio	1:13.5% 2:13.5% 3:27.0% 4:10.8% 5:13.5% 6:16.2% 7:5.4%
21	Me siento parte de la organización	1:13.5% 2:10.8% 3:13.5% 4:13.5% 5:8.1% 6:21.6% 7:18.9%
22	Conozco la filosofía y objetivos del colegio	1:5.4% 2:10.8% 3:13.5% 4:16.2% 5:21.6% 6:13.5% 7:18.9%
23	Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más	1:5.4% 2:8.1% 3:18.9% 4:5.4% 5:10.8% 6:18.9% 7:32.4%
24	Existe un ambiente de confianza entre compañeros	1:35.1% 2:13.5% 3:18.9% 4:18.9% 5:8.1% 6:5.4% 7:0.0%
25	Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales	1:21.6% 2:8.1% 3:16.2% 4:27.0% 5:8.1% 6:13.5% 7:5.4%

26	En nuestro colegio nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo	1:16.2% 2:10.8% 3:29.7% 4:10.8% 5:16.2% 6:10.8% 7:5.4%
27	Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes	1:35.1% 2:10.8% 3:13.5% 4:8.1% 5:13.5% 6:16.2% 7:2.7%
28	Las herramientas de trabajo son las adecuadas	1:16.2% 2:10.8% 3:21.6% 4:13.5% 5:5.4% 6:21.6% 7:10.8%
29	Los empleados se sienten estimulados por el colegio	1:24.3% 2:13.5% 3:8.1% 4:27.0% 5:16.2% 6:8.1% 7:2.7%
30	Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los de equipos	1:16.2% 2:13.5% 3:16.2% 4:24.3% 5:10.8% 6:13.5% 7:5.4%
31	Mi jefe inmediato apoya nuevas ideas	1:18.9% 2:8.1% 3:10.8% 4:21.6% 5:13.5% 6:24.3% 7:2.7%
32	Mi jefe promueve el desarrollo profesional de los integrantes del colegio	1:16.2% 2:13.5% 3:8.1% 4:32.4% 5:8.1% 6:18.9% 7:2.7%
33	Se le permite a los empleados dar propuestas para mejorar el trabajo	1:32.4% 2:5.4% 3:21.6% 4:8.1% 5:16.2% 6:13.5% 7:2.7%
34	Existe un ambiente de tranquilidad entre nosotros	1:29.7% 2:18.9% 3:16.2% 4:16.2% 5:5.4% 6:10.8% 7:2.7%
35	Mi jefe inmediato tiene objetivos ambiciosos para nuestro colegio	1:16.2% 2:8.1% 3:27.0% 4:8.1% 5:21.6% 6:13.5% 7:5.4%
36	Con frecuencia trabajamos en equipo	1:13.5% 2:21.6% 3:21.6% 4:8.1%

		5:13.5% 6:18.9% 7:2.7%
37	Existe confianza entre nosotros	1:35.1% 2:16.2% 3:13.5% 4:5.4% 5:16.2% 6:10.8% 7:2.7%
38	Consideramos nuestro trabajo estimulante	1:10.8% 2:8.1% 3:21.6% 4:13.5% 5:21.6% 6:18.9% 7:5.4%
39	Mi jefe inmediato hace hincapié en la satisfacción de las personas en el trabajo	1:16.2% 2:8.1% 3:18.9% 4:21.6% 5:24.3% 6:8.1% 7:2.7%
40	El trabajo asignado es marcado por los objetivos del colegio	1:10.8% 2:5.4% 3:29.7% 4:8.1% 5:29.7% 6:13.5% 7:2.7%
41	Tenemos libertad para organizar nuestro trabajo.	1:8.1% 2:13.5% 3:13.5% 4:5.4% 5:2.7% 6:24.3% 7:32.4%
42	"Cuando realizo mi trabajo, no requiero de supervisión"	1:5.4% 2:10.8% 3:10.8% 4:10.8% 5:10.8% 6:32.4% 7:18.9%
43	Los empleados del colegio tienen la sensación de que hay demasiada libertad	1:8.1% 2:10.8% 3:10.8% 4:21.6% 5:29.7% 6:10.8% 7:8.1%
44	Es bastante fácil comprender lo que representan los objetivos del colegio para cada individuo	1:10.8% 2:8.1% 3:16.2% 4:27.0% 5:13.5% 6:13.5% 7:10.8%
45	Mi jefe inmediato promueve la integración en el colegio	1:18.9% 2:8.1% 3:18.9% 4:27.0% 5:13.5% 6:8.1% 7:5.4%
46	En nuestro colegio existe comunicación abierta y directa	1:21.6% 2:13.5% 3:24.3% 4:8.1% 5:10.8% 6:16.2% 7:5.4%

47	La gente se ayuda mutuamente cuando existe exceso de trabajo	1:24.3% 2:8.1% 3:13.5% 4:10.8% 5:24.3% 6:10.8% 7:8.1%
48	Nos reunimos con regularidad para intercambiar información	1:35.1% 2:10.8% 3:10.8% 4:16.2% 5:18.9% 6:5.4% 7:2.7%
49	A mi jefe le interesa mi trabajo	1:10.8% 2:16.2% 3:10.8% 4:16.2% 5:10.8% 6:16.2% 7:18.9%
50	Disfrutamos en el trabajo	1:8.1% 2:5.4% 3:10.8% 4:13.5% 5:18.9% 6:27.0% 7:16.2%
51	Se nos informan las actividades que debemos desempeñar	1:8.1% 2:8.1% 3:16.2% 4:13.5% 5:21.6% 6:21.6% 7:10.8%
52	Con frecuencia surgen nuevas ideas en el trabajo	1:13.5% 2:13.5% 3:21.6% 4:13.5% 5:13.5% 6:16.2% 7:8.1%
53	Se toma en cuenta las opiniones de los empleados en el trabajo	1:21.6% 2:10.8% 3:27.0% 4:13.5% 5:10.8% 6:10.8% 7:5.4%
54	Mi jefe inmediato es claro en los objetivos del colegio	1:13.5% 2:8.1% 3:18.9% 4:18.9% 5:16.2% 6:13.5% 7:10.8%
55	Las relaciones entre el personal son francas y directas	1:37.8% 2:5.4% 3:27.0% 4:5.4% 5:8.1% 6:16.2% 7:0.0%
56	Se repite la información a empleados cuando es necesario	1:16.2% 2:13.5% 3:18.9% 4:8.1% 5:18.9% 6:16.2% 7:8.1%
57	Podemos organizar nuestro propio programa de trabajo	1:16.2% 2:8.1% 3:21.6% 4:8.1%

		5:5.4% 6:27.0% 7:13.5%
58	"Desde el inicio, se le informó respecto a las reglas y políticas del colegio"	1:8.1% 2:16.2% 3:5.4% 4:21.6% 5:5.4% 6:32.4% 7:10.8%
59	Mi superior me brinda orientación para poder llevar a cabo mi trabajo	1:18.9% 2:8.1% 3:10.8% 4:16.2% 5:13.5% 6:21.6% 7:10.8%
60	El ambiente laboral es agradable y animado	1:24.3% 2:13.5% 3:27.0% 4:5.4% 5:8.1% 6:10.8% 7:10.8%
61	Se pone mucho énfasis en el desarrollo personal	1:24.3% 2:10.8% 3:13.5% 4:27.0% 5:10.8% 6:10.8% 7:2.7%
62	Existe comunicación entre los distintos departamentos	1:13.5% 2:10.8% 3:13.5% 4:8.1% 5:24.3% 6:24.3% 7:5.4%
63	La retribución que recibo por mi trabajo es justa	1:21.6% 2:16.2% 3:10.8% 4:10.8% 5:24.3% 6:10.8% 7:5.4%
64	Mi jefe inmediato enfrenta los conflictos con una actitud positiva	1:13.5% 2:10.8% 3:16.2% 4:16.2% 5:27.0% 6:13.5% 7:2.7%
65	Mi jefe inmediato estimula el cambio y mejora	1:16.2% 2:8.1% 3:16.2% 4:16.2% 5:24.3% 6:16.2% 7:2.7%
66	"Las buenas ideas que surgen, se realizan"	1:16.2% 2:5.4% 3:21.6% 4:24.3% 5:13.5% 6:16.2% 7:2.7%
67	Considero que para mejorar el desempeño de mis funciones debería recibir algún tipo de capacitación	1:5.4% 2:0.0% 3:21.6% 4:10.8% 5:10.8% 6:13.5% 7:37.8%

68	"En nuestro equipo, hay un ambiente alegre de trabajo"	1:27.0% 2:16.2% 3:16.2% 4:16.2% 5:8.1% 6:13.5% 7:2.7%
69	Se nos anima a desarrollar nuestro propio potencial	1:21.6% 2:10.8% 3:16.2% 4:21.6% 5:8.1% 6:18.9% 7:2.7%
70	Nos agrada nuestro trabajo	1:8.1% 2:5.4% 3:5.4% 4:8.1% 5:18.9% 6:18.9% 7:35.1%
71	Sabemos lo que exigen los estudiantes	1:8.1% 2:2.7% 3:5.4% 4:5.4% 5:16.2% 6:29.7% 7:32.4%

Nota: Elaboración propia.