

# **UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO BENEDICTO XVI**

## **SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA**



### **CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA CONVIVENCIA ENTRE LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA**

Trabajo Académico para Obtener el Título Profesional de  
SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA

#### **AUTOR:**

Mg. Segundo Lázaro Moyán Chávez

#### **ASESORA:**

Dra. Sierralta Pinedo Isela

<https://orcid.org/0009-0006-6077-6021>

#### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Educación y Responsabilidad Social

**TRUJILLO - PERÚ**

**2023**

## ÍNDICE DE SIMILITUD

### TRABAJO DE SEGUNDO MOYAN - 3ERA VEZ

---

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

---

8%

ÍNDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

#### ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

---

2%

★ [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

Fuente de Internet

---

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Excmo. Mons. Héctor Miguel Cabrejos Vidarte, O.F.M

**Arzobispo Metropolitano de Trujillo**

**Fundador y Gran Canciller**

Dr. Luis Orlando Miranda Diaz

**Rector de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI**

Dra. Mariana Geraldine Silva Balarezo

**Vicerrectora Académica**

Dra. Mariana Geraldine Silva Balarezo

**Decana de la Facultad de Humanidades**

Dra. Ena Cecilia Obando Peralta

**Vicerrectora Académico (e) de Investigación**

Dra. Teresa Sofia Reategui Marín

**Secretaria General**

## CONFORMIDAD DEL ASESOR

Yo, Dra. Isela Sierralta Pinedo, identificado con DNI.N° 18128311 como asesora del trabajo académico titulado “CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA CONVIVENCIA ENTRE LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA”, desarrollada por el Mg. Segundo Lázaro Moyán Chávez con DNI N° 26682420 egresado del Programa de Segunda especialidad en Gestión Educativa , carrera profesional de Educación, considero que dicho trabajo para optar el título profesional reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponden con las normas establecidas en el reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI y en la normativa para la presentación de trabajos de titulación de la Facultad Humanidades.

Por tanto, autorizó la presentación del mismo ante el organismo pertinente para que sea sometido a evaluación por los jurados designados por la mencionada facultad.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Isela Sierralta', is written over a horizontal line.

### **Dedicatoria**

Dedico el presente trabajo a nuestro señor Jesucristo por conservarme con vida y salud, también a mis hermanas, hermanos que en todo momento me apoyaron con palabras de aliento y por supuesto, a mis hijos con todo mi amor.

Segundo Lázaro.

## **Agradecimiento**

A Dios todo poderoso por mantenerme con salud y motivado para salir adelante en tiempo adversos.

Agradezco a mis maestros de la UCT que me apoyaron durante este proceso formativo; en especial para la asesora que oriento el diseño de este producto académico.

El autor

### **Declaratoria de autenticidad**

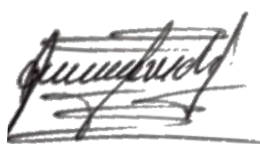
Yo, Mg. Segundo Lázaro Moyán Chávez, con DNI 26682420 egresado del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Educativa de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, doy fe que he seguido rigurosamente los procedimientos académicos y administrativos emanados por la Universidad para la elaboración y sustentación del Trabajo Académico titulado: “CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA CONVIVENCIA ENTRE LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA”, el cual consta de un total de 32 páginas, en las que se incluye 01 figura, más un total de 01 página en anexos.

Dejo constancia de la originalidad y autenticidad de la mencionada investigación y declaro bajo juramento en razón a los requerimientos éticos, que el contenido de dicho documento, corresponde a mi autoría respecto a redacción, organización, metodología y diagramación.

Asimismo, garantizo que los fundamentos teóricos están respaldados por el referencial bibliográfico, asumiendo un mínimo porcentaje de omisión involuntaria respecto al tratamiento de cita de autores, lo cual es de mi entera responsabilidad.

Se declara también que el porcentaje de similitud o coincidencia es de 8%, el cual es aceptado por la Universidad Católica de Trujillo.

El autor.



---

Mg. Segundo Lázaro Moyán Chávez

DNI. 26682420

## **Localidad**

El presente trabajo académico titulado “Clima organizacional para mejorar la convivencia entre los docentes de educación primaria”, se viene desarrollando en la localidad San Ignacio – Cajamarca y está dirigido a los docentes a del nivel primaria de Perú.



## Índice

|  |      |
|--|------|
| <b>PORTADA</b> .....   | i    |
| <b>Página de autoridades universitarias</b> .....                  | iii  |
| <b>Página de conformidad del asesor</b> .....                      | iii  |
| <b>Dedicatoria</b> .....   | v    |
| <b>Agradecimiento</b> .....  | vi   |
| <b>Declaratoria de autenticidad</b> .....                          | vii  |
| <b>Localidad</b> .....   | viii |
| <b>Índice</b> .....  | ix   |
| <b>RESUMEN</b> .....   | x    |
| <b>ABSTRACT</b> .....  | xi   |
| <b>I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....                          | 12   |
| <b>1.1. Realidad problemática y formulación del problema</b> ..... | 12   |
| <b>1.2. Formulación de objetivos</b> .....                         | 14   |
| <b>1.2.1. Objetivo general</b> .....                               | 14   |
| <b>1.2.2. Objetivo específicos</b> .....                           | 14   |
| <b>1.3. Justificación de investigación</b> .....                   | 14   |
| <b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....                                     | 16   |
| <b>2.1. Antecedentes de investigación</b> .....                    | 16   |
| <b>2.2. Referencial teórico</b> .....                              | 22   |
| <b>III. MÉTODOS</b> .....  | 29   |
| <b>IV. CONCLUSIONES TEÓRICAS</b> .....                             | 30   |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....                            | 31   |
| <b>ANEXOS</b> .....  | 35   |

## RESUMEN

El presente trabajo académico tuvo como objetivo general, describir los fundamentos teóricos del clima organizacional para mejorar la convivencia entre los docentes del nivel primaria. La investigación es de tipo descriptivo bibliográfico. Según las investigaciones revisadas y las teorías encontradas, así como el marco referencial teórico, se conoce que uno de los aspectos fundamentales de las organizaciones eficaces tiene que ver con el clima organizacional, lo cual está directamente relacionado con lo referente a la convivencia, el manejo de conflicto, al respeto y tolerancia al que piensa distinto, siendo esto un punto álgido en la gran mayoría de instituciones educativas del país, por lo tanto se concluye que el clima organizacional, es el conjunto de creencias, valores y conjunto de factores que son percibidos y asumidos por los integrantes de una organización a partir de la interacción constante, el clima se fundamenta en teorías como la de Litwin y Stringer, Likert y McGregor, a partir de sus distintos enfoques consideran que el clima organizacional es la base para una adecuada convivencia entre los docentes.

Palabras clave: Clima organizacional, estructura, liderazgo, comunicación y tecnología.

## **ABSTRACT**

The present academic work had as a general objective, to describe the theoretical foundations of the organizational climate as a basis for adequate coexistence among teachers at the primary level. The research is of a descriptive bibliographic type. According to the reviewed investigations and the theories found, as well as the theoretical frame of reference, it is known that one of the fundamental aspects of effective organizations has to do with the organizational climate, which is directly related to coexistence, management of conflict, respect and tolerance to those who think differently, this being a high point in the vast majority of educational institutions in the country, therefore it is concluded that the organizational climate is the set of beliefs, values and set of factors that are perceived and assumed by the members of an organization from constant interaction, the climate is based on theories such as Litwin and Stringer, Likert and McGregor, from their different approaches they consider that the organizational climate is the basis for adequate coexistence among teachers.

**Keywords:** Organizational climate, structure, leadership, communication and technology.

## I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Realidad problemática y formulación del problema

En el contexto mundial el clima organizacional, es uno de los aspectos fundamentales para garantizar la calidad educativa en los sistemas educativos, considerando que Bassi et al. (2020), sostiene que con el pasar del tiempo la realización de investigaciones que abordan el clima organizacional en las I.E es más necesaria, esto debido a que nos permite encontrar datos importantes para entender las interacciones interpersonales y como afecta al individuo, así mismo, encontrar acciones que permitan superar deficiencias, lograr que el ambiente en qué se desarrollan sea amigable y, de imxpecto positivo en los factores que determinan el día a día. En ese sentido, Segredo (2013) considera que el clima organizacional es el ambiente impalpable o manera específica que sucede internamente en una institución, donde se opera positiva o negativamente que se da dentro de una empresa y que trabaja de forma positiva y negativa, siendo este un factor en pro o en contra de la realización efectiva de los objetivos planteados (p.3).

Otro de los aspectos relevante en las escuelas es la convivencia, considerando lo que sostiene Gutiérrez (2019), la convivencia es un ámbito del día a día en la vida de todas las personas, donde la socialización se da de diferentes maneras según los contextos que afronta (p.5). Desde dicho aspecto viene siendo abordado la convivencia entre los docentes, desde hace muchos años así lo demuestran investigaciones de las escuelas eficaces Baéz (1991), donde se coincide que para garantizar buenos resultados en las escuelas se debe poner énfasis en el clima organizacional entre los pedagogos. En este sentido, esta etapa en que la gran mayoría de los sistemas educativos están retornando a la presencialidad después de un prolongado encierro, se ha tornado todo un reto volver a interacciones reales y una convivencia en que muchos ponen de manifiestos la poca tolerancia y manejo de conflictos.

Según informe de Educación Post pandemia: salud mental y prevención de la violencia con la comunidad educativa UNESCO (2021), se sabe que en 7 de 11 países la tasa de docentes que manifiestan dificultades de convivencia tanto con sus pares y con los directivos sobrepasa el 67%, ello ocasiona dificultades para un trabajo más efectivo Sin lugar a dudas uno de los aprendizajes que nos ha dejado el confinamiento

y el cambio de escenario educativo en esta pandemia, ha sido el considerar que un buen clima organizacional es fundamental para alcanzar la escuela que queremos y que esto es posible en la medida que se evidencie una adecuada convivencia entre los docentes, pues ello permite el trabajo en equipo, el desarrollo del trabajo colegiado y la consolidación de competencias profesionales (Gómez, 2018)

Por otro lado según lo que señala Gutiérrez (2019), respecto a la convivencia de los docentes en América Latina, las dificultades de la convivencia entre los docentes es debido a que es difícil cuadrar distintas visiones respecto a la docencia, a esto se suma la carga burocrática y documentaria a la que se somete a los docentes, el poco tiempo efectivo con el que cuentan para intercambian ideas y el no contar con espacios propicios para dichos intercambios, así como el desarrollo de aprendizajes continuos, finalmente uno de los elementos que se debe tener en cuenta para una buena convivencia es el aspecto del liderazgo directivo.

Con respecto a las variables abordadas, en el Perú se sabe que, el 75% de los docentes considera que en algún momento ha tenido dificultades de convivencia con sus pares, que no ha podido manifestar sus opiniones por temor a ser rechazados, que evitan comunicarse con docentes que muestran actitud agresiva, según el informe de Felipe y Vargas (2020), también en nuestro país se viene trabajando desde 2013 la estrategia sobre “Paz Escolar”, cuyo objetivo es disminuir los porcentajes de violencia en las instituciones educativas, entre los docentes y que se fomente climas organizacionales y una convivencia saludable que favorezca los logros de aprendizaje. Según las investigaciones se tienen que aquellos docentes que se sienten valorados, que trabajan en climas favorables de respeto y armonía tienen mejores desempeños dado que al tener una convivencia adecuada eso les permite compartir experiencias profesionales y consolidar competencias personales que luego serán competencias institucionales (López y Reyes, 2017)

En las instituciones educativas donde se efectua interacciones constantes, es fundamental conocer como se dan esas interacciones que se traducen la convivencia a partir de un clima organizacional. Es decir que los docentes son capaces de convivir de forma saludable, donde prima el respeto y manejo de conflicto con sus compañeros de trabajo contribuye de manera directa en el clima de la organización.

De lo anteriormente descrito surge la necesidad, de investigar el clima organizacional, se va a estructurar el modo de convivencia entre las personas que integran la organización y más aún entre los pedagogos de una institución educativa de enseñanza básica, para que en función a ello se pueda promover una convivencia positiva entre los docentes que permita logros de aprendizajes propuestos pero sobre todo con docentes emocionalmente fortalecidos en un clima organizacional pertinente, formulándose la interrogante: ¿Cuáles son los fundamentos teóricos del clima organizacional para mejorar la convivencia entre los docentes de Educación Primaria?

## **1.2. Formulación de objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Describir los fundamentos teóricos del clima organizacional para mejorar la convivencia entre los docentes de Educación Primaria.

### **1.2.2. Objetivo específicos**

Así mismo, tiene como objetivos específicos:

- Describir las dimensiones e importancia del clima organizacional.
- Describir los aspectos teóricos de la convivencia entre docentes.
- Sustentar que los fundamentos teóricos del clima organizacional mejoran la convivencia entre los docentes de Educación Primaria.

## **1.3. Justificación de investigación**

La investigación tiene su justificación social, dado que el clima organizacional y la convivencia entre los docentes conllevan a realizar una practica docentes más efectiva . Por ello es trascendental investigar sobre el clima organizacional para apartir de fundamentos teóricos promover una convivencia saludable. Los principales beneficiados de esta investigación serán los niños y niñas, pues si sus docentes conocen como es que un buen clima organizacional permite una buena convivencia entre los docents, ello garantiza un trabajo colegiado, colaborativo, participativo y la escuela

cumple para los docentes su rol de formación continua en ejercicio. Un docente que se siente contento enseñando, buscará las estrategias para que sus estudiantes aprendan.

La investigación tiene su justificación teórica, con lo que respecta a la variable clima organizacional se sustenta en lo señalado por (Hofstede et al., 2015), en la que sostiene que una adecuada comprensión del clima organizacional permite generar climas adecuados de trabajo y logros institucionales. Con respecto a la variable convivencia pues se parte del aporte reciente de la gestión educativa, Carbajal (2013), señalando que implica diversos aspectos como el manejo de conflictos y el manejo de acuerdos para una convivencia positiva.

Del mismo modo el trabajo académico se justifica de manera práctica, dado que es importante que los directivos y docentes de educación primaria se encuentren informados acerca del clima organizacional y de la convivencia entre ellos, que representa directamente un aspecto fundamental para garantizar en el estudiante los aprendizajes propuestos. Además, debe existir más énfasis en una Cultura de Paz que debe ser promovida por los docentes, como parte de su desempeño establecido en el MBDD.

Finalmente la investigación tiene su justificación metodológica, pues se han seguido los pasos del método científico, así mismo se aporta con la ruta de trabajo respecto a un trabajo descriptivo bibliográfico que pueda ser profundizado o teniendo como referencia para posteriores investigaciones.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de investigación

Dentro del contexto internacional se encontró ciertas indagaciones respecto a las variables de estudio, Figueroa et al (2018), En la Universidad privada de Durango Juárez en México se realizó un estudio para conocer la percepción del clima organizacional por parte de los docentes, administradores y estudiantes de la institución, el cual se realizó a través de un inventario de clima organizacional basado en encuestas. Se concluyó que el clima organizacional en las universidades mencionadas era muy favorable, es decir satisfactorio. Por tanto, se puede considerar que los miembros de la universidad están realizando su trabajo en un entorno óptimo.

García et al (2020), realizaron una investigación con el propósito de estudiar el clima organizacional en instituciones educativas (Revisión teórica). Hallaron que uno de los países de Europa que lleva la delantera en cuanto al clima organizacional en las IIEE es Finlandia, el cual ha sido un factor importante para disminuir considerablemente el porcentaje de fracaso escolar. Así mismo, en Malasia los educadores obtienen un reconocimiento merecido por su trabajo. En América Latina la situación es diferente; existen diversas dificultades relacionados al clima organizacional en las IIEE y urge la necesidad de implementar mejoras con respecto al clima organizacional, ya que este influye en la manera de comportarse de los trabajadores y por ende en la calidad educativa. En el Perú hay un problema latente respecto a la calidad educativa últimamente se viene trabajando en una reforma educativa la cual reconoce que debemos tener en cuenta, el clima organizacional para tener mejores resultados. Las indagaciones realizadas concuerdan con las investigaciones ejecutadas en otros países latinoamericanos, evidenciando un problema latente en el que se tiene que trabajar y mejorar. Estas investigaciones concluyeron que el clima organizacional en países como Finlandia y Malasia es mejor y se ha consolidado como la base del buen trabajo docente, mientras que en América Latina el clima organizacional en las IIEE tiene una percepción negativa, por lo que urge que se tomen medidas al respecto teniendo en cuenta el rol importante que este cumple en la conducta de los integrantes de una organización.



López et al. (2019) El propósito de este estudio es resaltar el papel de los directores en I.EE del nivel medio superior, especialmente en la gestión del clima organizacional y la convivencia de los diferentes actores que conviven con la institución educativa. Para ello se ha pensado en el reconocimiento a los docentes de las mencionadas escuelas por el esfuerzo de los rectores. El método que utilizaron se basó en la investigación cualitativa, ya que recolectaron información sobre el tema de investigación mediante cuestionarios y escalas tipo Likert respondidos por 2,685 docentes de cinco subsistemas de escuelas secundarias de Baja California, México. Los resultados mostraron que los maestros que no estaban de acuerdo con la forma en que sus líderes implementaron el liderazgo y la gestión en la escuela se asociaron con resultados negativos de aprendizaje de los estudiantes. Finalmente, es importante que los directores promuevan el trabajo en equipo y la comunicación asertiva en I.EE para abordar temas más apremiantes, como lograr la suficiente convivencia institucional.

Moreira (2018) en su investigación planteó como propósito conocer qué factores son los que influyen en la productividad laboral de los docentes de las IES en Manabí (Ecuador). Se trabajó con un enfoque cuantitativo de carácter descriptivo transversal. Se aplicó como técnica una encuesta a una muestra de 370 trabajadores, tanto pedagogos, como administrativos. Obtuvo como resultado El 35.7% de los encuestados señalan estar de acuerdo con el espacio en el que desarrollan su labor, mientras que un 24.6% señalan estar en desacuerdo. El 34.9 % señala está de acuerdo con las herramientas y los equipos que les propician para desarrollar su labor mientras que un 27, 6% está en desacuerdo. También encontramos que un 50, 5% de los encuestados están totalmente de acuerdo con los objetivos de la institución mientras que un 1,9% no lo está. Así mismo, sobre el ambiente laboral el 25,4% del personal encuestado no está de acuerdo de que sea el más óptimo, el 32,7% señala que está de acuerdo con que el ambiente es agradable. Se concluyó que un inadecuado clima dentro de la organización genera una afectación dentro de la productividad de sus empleados.

A nivel nacional, se ha realizado un estudio por parte de Reyna (2022) en el que se investigó el vínculo entre el clima organizacional y la convivencia docente en una Institución Educativa Pública de la UGEL 05. El estudio se llevó a cabo mediante un enfoque descriptivo básico, utilizando un diseño no experimental, transversal y correlacional. Se utilizó el método de inferencia hipotética y se trabajó con una muestra

de 60 docentes de la comunidad educativa. Para recopilar datos, se utilizaron técnicas como encuestas, tablas y herramientas de preguntas. Los resultados obtenidos revelaron una correlación positiva entre el clima organizacional y la convivencia docente, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,400 y un nivel de significación bidireccional de 0,000, que es inferior al valor de referencia de 0,05. En conclusión, se puede afirmar que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la convivencia docente.

Maraza et al (2022), Su investigación se desarrolló con el objetivo de: Determinar la percepción del clima organizacional entre los docentes y responsables de la administración de la I.E Salcedo Puno, 2017. La investigación fue descriptiva y trabajó con una muestra de 15 individuos entre docentes y administrativos, aplicándoles un cuestionario como técnica. Obtuvo como resultado que del 100% de la muestra, existe un índice promedial del 53.9 % que indica satisfacción, evidenciándose así un nivel medio en la percepción del clima organizacional; el conglomerado número dos muestra un 30.3% mostrando así, que el clima es favorable, así mismo, el conglomerado menor obtuvo un 15.7 %, mostrando clima organizacional desfavorable. Concluyó que en la I.E Salcedo Puno, 2017 existe un clima organizacional mediamente favorable.

Rivas (2021) , en la tesis tiene como objetivo establecer una posible relación entre la gestión educativa y el clima organizacional en el nivel de ingreso II.EE en el casco urbano de la zona de Huanta Ayacucho. Este estudio es descriptivo y correlacional. Los datos se recolectaron con el cuestionario como instrumento, aplicandolo en una muestra de 80 docentes. Los resultados obtenidos nos llevan a concluir que existe una relación significativa entre la gestión educativa y el clima organizacional a nivel poblacional de la ciudad II.EE del distrito de Huanta. ( $t_b=0,701$ ,  $p=0,000<0,05$ ).

Acosta et al. (2021) llevaron a cabo un estudio de investigación con el objetivo de examinar la relación entre el clima institucional y las relaciones interpersonales entre los docentes de la Institución Educativa N° 32002, en Huánuco - 2019. La metodología utilizada fue descriptiva-correlacional, con un diseño no experimental y transversal, empleando un enfoque cuantitativo. Se utilizó una encuesta como técnica de recopilación de datos, y el cuestionario como instrumento, aplicado a una muestra

de 20 docentes. Los resultados revelaron que solo el 5% de los docentes consideraron que el clima institucional era excelente, mientras que el 45% restante lo percibió como deficiente. En cuanto al "trabajo en equipo", el 5% lo calificó como excelente, el 15% como bueno, el 40% como regular y el 40% lo describió como deficiente. En conclusión, se encontró una relación alta y significativa de 0.879 entre el clima institucional y las relaciones interpersonales, según el análisis estadístico de Pearson.

Tunque (2021) pretendía determinar el impacto del clima organizacional en las relaciones interpersonales en la institución educativa No. 3022 José Sabogal, San Martín de Porres - 2020. El estudio se basó en una metodología básica, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de corte transversal. Para recopilar datos, se utilizó un cuestionario que fue aplicado a una muestra de 74 pedagogos de la mencionada institución educativa. Los resultados revelaron que el 94.6% de los encuestados percibieron un nivel alto de comunicación institucional, mientras que el 94.59% expresaron un nivel alto de trabajo en equipo y el 93.2% indicaron un nivel alto en el diseño institucional. En conclusión, se determinó que el clima organizacional influye en las relaciones interpersonales, lo que implica que una buena relación entre docentes y directivos contribuye a un ambiente organizacional favorable.

Nomberto (2020) buscaba establecer relación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el internado II.EE de la provincia de Pacasmayo. El estudio se enmarca en un enfoque descriptivo correlacional y se utiliza un diseño no experimental. Para recopilar datos sobre ambas variables, se empleó una encuesta tipo cuestionario que se administró a una muestra de 80 docentes. Los resultados obtenidos revelaron que existe una correlación positiva moderada entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales, con un coeficiente de correlación de Spearman (Rho) de 0.486 y un nivel de significancia de 0.000, lo que indica una correlación altamente significativa entre las variables analizadas. En conclusión, se confirma la existencia de una relación significativa entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el internado II.EE de la provincia de Pacasmayo, respaldando la hipótesis planteada en el estudio.

Paredes y Jiménez (2020) llevaron a cabo una investigación cuyo objetivo fue establecer la relación entre el clima organizacional y la eficacia docente en la I.E "Vicealmirante Gerónimo Cafferata" N. 7088, ubicada en Villa María del Triunfo,

Lima, Perú. Este estudio adoptó un enfoque cuantitativo y utilizó un diseño no experimental de corte transversal y correlacional. La muestra consistió en 70 docentes y se utilizó un cuestionario como instrumento de recolección de datos. Los resultados revelaron que el 53,3% de los participantes consideró que el clima organizacional era de nivel medio, el 43,3% lo evaluó como bajo y el 3,4% lo consideró alto. En cuanto al rendimiento académico, se encontró que el 83,3% de los docentes reportó un nivel medio, mientras que el 16,6% lo consideró bajo. En conclusión, se determinó que existe una relación directa, moderada y significativa entre el clima organizacional y la eficacia docente, como lo indica el coeficiente de correlación de Spearman obtenido, que fue de 0,485.

En su investigación, Castillo (2019) se propuso determinar la relación entre la gestión del clima organizacional y la convivencia escolar en la Institución Educativa "Julio Gutiérrez Solari" en El Milagro, Huanchaco, durante el año 2019. El estudio se basó en una metodología científica y adoptó un enfoque no experimental con un diseño correlacional-causal de corte transversal. La muestra consistió en 57 directores, asistentes y docentes de la institución educativa seleccionada, y se utilizaron dos cuestionarios como instrumentos de recolección de datos, empleando el método hipotético-deductivo. Los resultados obtenidos revelaron una correlación significativa según el coeficiente Rho de Spearman ( $r = 0,566$ ,  $p = 0,002$ ) entre las variables del clima organizacional y la convivencia escolar. Se observó que el nivel de clima organizacional fue mayoritariamente muy alto, con un 92,6%, seguido de alto con un 7,4%. En cuanto a la gestión del personal, se identificó que predominaba un nivel muy alto en un 63% de los casos y un nivel alto en un 37%. En base a estos hallazgos, se concluyó que se recomienda al director de la Institución Educativa "Julio Gutiérrez Solari" en El Milagro, Huanchaco, implementar el método de inducción como una estrategia para fortalecer la gestión y mejorar las relaciones entre los empleados y sus superiores.

En el ámbito local, se encontró la investigación realizada por Minchan (2020) la cual, tuvo como finalidad realizar una propuesta de mejora del clima organizacional a través de las relaciones interpersonales en el Instituto de Educación Superior. El enfoque principal de este estudio consistió en la implementación de un programa basado en teorías reconocidas, como las de Drucker, Chiavenato, Murillo y Trinidad,

con el objetivo de fortalecer la convivencia saludable y promover interacciones adecuadas que contribuyan a optimizar el clima organizacional. Los resultados obtenidos tras la implementación de esta propuesta evidenciaron una mejora significativa del 73% en el clima organizacional, lo cual indica una gestión adecuada en la institución. Estos hallazgos destacan la relevancia y el valioso aporte de esta investigación aplicada en el contexto estudiado.

En su tesis, Burgos (2019) se dedicó a examinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de la Unidad de Gestión Educativa Local, Sede Chota. El enfoque de la investigación fue aplicado, utilizando un diseño no experimental de tipo transversal y un nivel correlacional. La muestra consistió en todos los trabajadores (90), y se utilizó una encuesta como técnica de recolección de datos. Los resultados revelaron diferentes percepciones en relación a las dimensiones e indicadores del clima organizacional. Además, al contrastar las hipótesis planteadas, se encontró que el clima organizacional influye directa y significativamente en la satisfacción laboral de los empleados de la UGEL, sede Chota. Como resultado, se concluyó que ambas variables están positivamente relacionadas, y existe un nivel alto de satisfacción entre la población estudiada.

En su tesis, Mas (2019) presentó un trabajo de investigación de tipo aplicada con un diseño experimental que incluyó pruebas pre y post. Se implementaron estrategias de convivencia con el objetivo de fortalecer el clima escolar en toda la organización. El estudio concluyó que si los docentes mantienen una buena convivencia, esto tiene un impacto positivo en el clima organizacional. Además, se estableció que el mejoramiento del trabajo pedagógico por parte de los profesores provocando una mejora en la educación. Esto, a su vez, puede ser posible si el director de la institución promueve una convivencia favorable entre los docentes.

Porras (2018), en el trabajo de tesis planteó el objetivo de establecer una manera alterna de desarrollar de un plan para fortalecer las capacidades pedagógicas mediante el acompañamiento de la práctica educativa. Esta investigación aportó estrategias esenciales para desarrollar destrezas interpersonales en los alumnos, por ello, es indispensable que la convivencia mediante el acompañamiento pedagógico en el aula se de de la mano con una buena gestión, con la aplicación de estrategias para manejar

los problemas a través de los profesores y, la realización de sesiones de aprendizaje que desarrollen la temática de convivencia en el aula.

Quintana y Vargas (2018), en la indagación que busca relacionar el liderazgo y clima organizacional de el equipo pedagógico de las I.E de nivel basico en zona urbana de la ciudad de Cajamarca-Perú. El trabajo es de tipo correlacional, con un diseño no experimental, y de corte transversal. Contó con una muestra de 120 maestros de primaria de Cajamarca, a estos se le aplicó una encuesta multifactorial de liderazgo y un cuestionario de clima organizacional. Los resultados demostraron que existe relación entre el liderazgo y el clima de las organizaciones pero que sin embargo existen dimensiones que necesitan ser reforzadas en ambas variables para ser mejoradas.

## **2.2. Referencial teórico**

Clima organizacional es introducido primero al campo de la psicología por el autor Gellerman (1960), se hace referencia a este término en dos acepciones, la primera que está relacionada con el aporte de la escuela de Gestalt, en la que el clima esta en función al mundo que lo rodea, en los aspectos del interior que son subjetivos o aspectos reales concretos. La otra escuela es la funcionalista. En este sentido es importante el aporte de Anzola (2003), en la que el clima organizacional hace referencia a las maneras permanentes de interpretar que tienen los integrantes de una organización pero a esto hay que considerar el ambiente propio de la organización, a partir de los objetivos, las percepciones que tienen en comun los individuos de una comunidad Méndez Álvarez, (2006).

El término clima organizacional, es la personalidad y carácter de una organización. El clima organizacional se compone de valores, creencias y suposiciones sobre cómo los individuos deben comportarse y socializar, de que manera deben ser tomadas las decisiones y el desarrollo de las diligencias laborales. Los factores clave en el clima organizacional son su historia y el medio ambiente, así como las personas que lo lideran y trabajan para él (Hofstede et al., 2015). Una comprensión del clima organizacional es esencial para un liderazgo efectivo. Los líderes y gerentes serán mejor situados para implementar la estrategia y lograr sus objetivos si entienden la cultura de su organización. Dentro de la cultura organizacional, las estrategias que son inconsistentes con el contexto en que se encuentran son mas probables de presentar

resistencia, dificultad o incluso es improbable de realizar, mientras que las estrategias que están en línea con él serán más fáciles de poner en práctica y más probabilidades de éxito (Arias, 2014). También es importante entender la cultura existente de una organización cuando pensando en introducir cambios. A menudo es difícil especificar qué impulsa exactamente a una cultura en particular, pero es más fácil observar sus efectos. Por ejemplo, la cultura de una pequeña empresa informal de software puede ser bastante diferente de la de una gran corporación financiera y diferente a la de un hospital o una universidad. Puede tomar años para los nuevos miembros para comprender y absorber completamente la cultura, o esto puede suceder con relativa rapidez: la medida en que la organización tiene un enfoque exitoso de "incorporación" será importante aquí. Sin embargo, en ciertas circunstancias, una afluencia de nuevos empleados, especialmente en los niveles superiores, puede modificar la cultura existente. En la práctica, también debe reconocerse que, si bien una organización puede tener una cultura "paraguas", en términos generales definir cómo se deben hacer las cosas y qué es aceptable: pueden surgir culturas subsidiarias basadas en el trabajo roles u otras lealtades. Inevitablemente, la cultura es experimentada e interpretada subjetivamente por los individuos en el contexto de sus propias creencias, y también su perspectiva sobre la organización - algunas facetas pueden tener más relevancia para algunas personas que para otras dependiendo de sus roles (Chiavenato, 2001).

Acosta, et al (2021) menciona cuatro tipos de climas organizacionales:

**Autoritario Explotador:** la gerencia no se muestra confiado en los trabajadores, el ambiente percibido es de miedo, interacciones entre supervisores es nula, y solo el jefe puede tomar decisiones.

**Autoritario Paternalista:** La gerencia y los subordinados viven en un ambiente de confianza, son recompensados como forma de motivación. A partir del exterior, muestra al entorno de trabajo como un entorno firme y constituido.

**Consultivo :** Basada en la confianza de los dirigentes en los empleados, permitir que estos tomen decisiones, con empoderamiento e interacción entre las partes.

**Participativo:** Se trata de trabajo en equipo. La directiva y los empleados conviven de manera pacífica y en completa confianza. La decisiones son tomadas de manera democrática y teniendo en cuenta a cada integrante de la institución. Este clima

busca integrar a cada uno de los niveles, y la comunicación manera Vertical - Horizontales, ascendentes y descendentes.

Quiñonez & Peralta (2016) hace referencia a tres teorías del clima organizacional importantes:

Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer. Señalan al clima organizacional (CO) como un grupo de factores en un lugar de labor donde es fácilmente percibido y medido, directamente o disimuladamente, por los empleados que pertenecen y trabajan en ese espacio, pues esto afecta el comportamiento y la motivación. La teoría de la motivación y el clima organizacional destaca la importancia del comportamiento de los individuos en el entorno laboral, y señala que el clima organizacional puede ser medible y percibido. En este sentido, la herramienta desarrollada por Litwin y Stringer es relevante, ya que permite analizar el comportamiento de los trabajadores considerando tanto los factores organizacionales como las percepciones individuales de dichos factores. En su enfoque, se tomaron en cuenta nueve dimensiones para evaluar y establecer el clima organizacional de una institución. Esta herramienta proporciona una base sólida para comprender y abordar el impacto del clima organizacional en el comportamiento de los empleados.

Teoría de clima organizacional de Likert. Esta teoría refiere que la conducta de los empleados surge del accionar ejecutivo, de las condiciones que perciben en la organización de acuerdo con sus aspiraciones, habilidades y valores, es decir, las percepciones determinan el clima organizacional. Aquí consideramos tres tipos de variables que definen las características de una institución e influyendo en las percepciones de quienes trabajan para ella, son: causales, intermedias y finales: a) Causales: invocadas de manera independiente, determinan la organización luego de sus logros Ejemplos de desarrollo resultados: toma de decisiones, actitudes y habilidades; por otro lado b) personal de mandos medios, que determinan el ambiente dentro de la reinstituición reflejada en elementos como: comunicación, estimulación, toma de decisiones, etc. Final b) Final: Estos son los resultados o impactos mencionados anteriormente, dichas variables están orientadas a los resultados, por ejemplo: productividad, pérdidas y ganancias, etc.



Teoría de McGregor. Quien dio origen a las teorías Teoría "X" y "Y". Las cuales son teorías opuestas, ya que, en la primera la directiva mantiene una idea de que los individuos solo actúan bajo presión o amenazas, es decir, el empleado tiende a ser apático y perezoso; evita el trabajo a toda costa y su desempeño es mínimo; no es ambicioso; y tiende a evitar los cambios ya que opta por la seguridad e impedir encontrarse en riesgo; por otro lado, en la "Teoría Y" tiene como principio que las personas trabajan de manera voluntaria y por necesidad, aquí se ve al trabajador como elemento muy importante en la institución, desde este punto de vista, a los trabajadores se les considera como: seres optimistas, individuos dinámicos y dispuestos a un cambio.

Bassi et al (2020), considera que los factores/dimensiones del CO vienen a ser:

Estructura organizacional: El sentimiento que los empleados tienen acerca de las restricciones en la organización. La estructura organizacional se refiere a las reglas, regulaciones, procedimientos que se han implementado en una organización y si hay un énfasis en la "burocracia" o si hay una atmósfera relajada e informal (Kanten & Ülker, 2013)

Estilo de liderazgo: Se refiere a la forma total de las acciones del líder y la magnitud de su filosofía, habilidades y actitudes para el trabajo y expresa el estilo de dirección de sus subordinados en términos de ser centralizados o descentralizados y el grado de autoridad que tienen. permitidos en la toma de decisiones (Jaralla, 2010: Kotter, 2011 y Sadler, 2003).

Comunicación: es parte del proceso mediante el cual se diseñan y presentan las normas, reglamentos y responsabilidades a los miembros de la organización. La comunicación no debe pasarse por alto al considerar formas de mejorar los servicios (Bolarinwa & Olorunfemi, 2009).

Participación en la toma de decisiones: Esta se ha convertido en la metodología predominante de manejo de sistemas complejos cuando es distribuida (Schneeweiss, 2003). Como mencionó James, el aumento del nivel de colaboración al momento de tomar decisiones se asocia con grados de satisfacción general con la organización. Dreu y West sugirieron que la participación es fundamental para la capacidad de un equipo

de convertir nuevas ideas y conocimientos adquiridos individualmente en procedimientos de innovación (Dreu, West, 2001).

Tecnología: La tecnología cambia las organizaciones en términos de permanencia en la continuidad y mantenerse al día con la evolución de los cambios ambientales (Kemerer, 1998). Se ha convertido en un facilitador de cambios importantes en la estructura y los procesos de la institución, condujo a mejorar la productividad y la toma de disposiciones, también a reducir costos (Patterson, 2004: 2), así como a fortalecer la relación con el cliente liderada por nuevas estrategias para aumentar el rendimiento organizacional.

La interacción entre los profesores se ve afectada por la escasez de tiempo y espacios en el entorno escolar. A pesar de tener una jornada presencial de 30 horas en la escuela, contamos con limitados momentos y lugares para relacionarnos entre nosotros. No obstante, es importante destacar que, según Jover, quien es docente de la IES María Guerrero en Villalba-Madrid, refiere que "puedo decir que el ambiente de convivencia entre los docentes es considerablemente mejor que en otras instituciones conocidas". Efectivamente, es reducido el tiempo y espacio para convivir entre docentes, pero tenemos que aprovechar las mínimas oportunidades para convivir entre docentes como son: las reuniones, los recreos, la celebración de onomásticos de docentes, las fechas cívicas, las horas libres dentro del horario, entre otros espacios.

La palabra convivencia enclapsula distintas puntos y tonos que en contiguo muestran la esencia que une a los individuos y las hace convivir en armonía en grupo; lo que envuelve percibir las discrepancias, considerar la dependencia y la diversidad, y asu vez, educarse para resolver los problemas de manera efectiva (Carbajal, 2013). Es así, que la convivencia en el colegio es una tema de participación en lo que sucede en esta, a partir del entendimiento y el reconocimiento del otro.

Convivir en un ambiente escolar es también la consecuencia de los métodos y formas de comunicación, la capacidad de liderar, de tomar decisiones, distribuir el poder, tratar los conflictos, y demás, se da la agrupación relacionada con los modelos de gestión de institutos de educación. Desde el punto de vista de la convivencia educativa se consiguen determinar tres modelos: punitivo, relacional e integrado (Torrego, 2006).

El modelo punitivo se basa en la aplicación de una sanción a una acción que se establece claramente a modo de infracción de normas de una institución educativa. El modelo relacional se basa en el resarcimiento, resolución y mediación de los individuos que se encuentran implicados en la complicación que mediante la comunicación asertiva remedian el problema. El modelo integrado instaura un proceso democrático y despejado en cuanto a las reglas y consecuencias; el instrumento fundamental para enfrentar un problema es el diálogo; el centro tiene que tener con un equipo de intervención y gestión de conflictos y elaborar fórmulas encaminadas de manera preventiva, impulsando un conjunto de medidas de carácter organizativo y curricular.

Es trascendental tener en cuenta que las políticas públicas influyen en los modelos de gestión; siendo específicamente la normatividad nacional promuevan tácticas de impulsación, prevención, cuidado y seguimiento de circunstancias que traigan consecuencias negativas a los alumnos y alumnas como un método articulado entre lo formativo, asistencial, administrativo y jurídico y así poder atender escenarios que puedan poner en riesgo y en peligro a los escolares.

Debates entre expertos en educación, profesionales y los formuladores de políticas continúan hablando de modelos educativos que resultan en convivencia sostenible y genuina en sociedades multiétnicas. El problema radica en el equilibrio entre medidas que buscan fomentar la cohesión social, reconociendo al mismo tiempo la realidad de la diversidad y la diferencia. Un enfoque basado en los principios de convivencia busca un adecuado equilibrio entre estas demandas, reconociendo al mismo tiempo que es probable que la "adecuación" sea fluida en relación con el tiempo y contexto (García y Ferreira, 2005).

"En la actualidad la necesidad de valores es mayor, siendo para este necesario y urgente un referente y un plan de trabajo pedagógico teniendo como base tres pilares: no violencia, igualdad y libertad. Éstas deben ser la base educativa en todos los países, independientemente de sus dogmas, creencias religiosas o cultura susceptible. El objetivo actual es crear un nuevo humanismo para el XXI Siglo."

La convivencia escolar y específicamente entre los docentes, teniendo en cuenta a Cere (1993), va desde la concepción hasta la interacción entre los pares

docentes con determinadas características psicosociales propios de la institución que al integrarse con un proceso dinámico determinado, hacen un modelo específicos de interacción o vivencias.

Por su parte Arón y Milicic (1999), hacen referencia a la convivencia entre los docentes, a esas interacciones sostenidas entre los individuos que conforman la institución educativa en el ambiente en el cual desarrollan sus actividades laborales, las relaciones interpersonales, ya sea en el aula o fuera de ella.

Dimensiones de convivencia.

En el año 2021, el Ministerio de Educación emitió una normativa que promovía el fortalecimiento de la gestión en cuanto a la convivencia escolar y la atención y prevención de los actos violentos (RVM. N° 005-2021-MINEDU) con la finalidad de fortalecer la gestión de la convivencia escolar. Esta Resolución Viceministerial nos presenta 6 dimensiones:

Dimensión 01: Autocuidado. Se pone énfasis en promover la práctica del cuidado del bienestar físico, emocional y espiritual de los miembros de la comunidad educativa.

Dimensión 02: Vínculos interpersonales positivos. Enfocado en la capacidad de crear, construir, sobrellevar y mantener un vínculo saludable con valores entre los colaboradores de la institución.

Dimensión 03: Integración democrática. Se enfoca en cuidar la diversidad y practicar valores y actitudes como el respeto por las diferencias.

Dimensión 04: Enfoque de derechos en la disciplina. Este aspecto pretende potenciar la educación moral del sistema educativo, enfatizando la autoregulación de la conducta en beneficio propio y de los demás.

Dimensión 05: Protección y Salud. Este aspecto está centrado en la implementación de medidas grupales e individuales que promueve la el centro para proteger la integridad como persona de todos los miembros del sector educativo.

Dimensión 06: Gestión descentralizada con enfoque territorial. Centrado en la planificación y evaluación planes estaretegicos para la mejora de la convicneic escolar. teniendo en cuenta los requerimeintos del propio espacio y contexto donde se encuentra

### III. MÉTODOS

El presente estudio se clasifica como un enfoque descriptivo bibliográfico, en el cual se llevó a cabo una recopilación de información bibliográfica relacionada con las variables de estudio: el clima organizacional como un aspecto importante para la convivencia entre los docentes. Esta recopilación se realizó a través de la consulta de fuentes confiables, tanto impresas como libros y revistas educativas, así como también fuentes electrónicas. Posteriormente, se procedió a revisar y analizar dicha información, seleccionando aquella que resultara más relevante de acuerdo con los objetivos establecidos para la investigación (Hernández et al., 2014).

Analizada la información se organizó y procesó la información, utilizándose las normas APA para las citas y referencias, el software turnitin para ver el nivel de coincidencias.

Se aplicó el método analítico- sintético, una vez reunida toda la información se hizo una organización según el nivel de importancia, profundidad y aporte de las investigaciones de las variables de estudio, en la que se llegó a sistematizar y priorizar la información relevante.

Para el recojo de información busqué en tesis y artículos científicos, títulos y temas que se relacionen con mis dos variables de estudio, llegué a consultar un promedio de 120 antecedentes, los mismos que a partir del análisis se consideró un promedio general de 15 antecedentes de acuerdo a los aspectos de población, dimensiones y en los últimos cinco años, los antecedentes se fueron depurando por contexto internacional, nacional y local. Luego del análisis de los resultados se pudo dar respuesta a las hipótesis planteadas y considerar el logro de los objetivos planteados.

Se consideró las cuestiones éticas, como el respeto a la autoría por lo que se tuvo en cuenta las citas y referencias teniendo como base las Normas APA. Se ha realizado el análisis y reflexión del trabajo realizado, teniendo en cuenta las variables de estudio.

#### IV. CONCLUSIONES TEÓRICAS

Existen modelos teóricos que explican que para que se dé una mejora dentro del clima laboral tiene que mantenerse una convivencia idónea entre los colaboradores, el modelo que explica esto es la teoría del clima organizacional de Likert, donde se enfatiza que la conducta de los empleados surge del accionar ejecutivo, de las condiciones que perciben en la organización de acuerdo con sus aspiraciones, habilidades y valores, es decir, las percepciones determinan el clima organizacional.

Las dimensiones del clima organizacional muestran la realidad en la que se desenvuelve las instituciones, evidenciando así las falencias u oportunidades de crecimiento que pueda tener, es por ello, que estos factores vienen a ser la estructura organizacional, la cual muestra el sentimiento que los empleados tienen acerca de las restricciones en la organización, además el estilo de liderazgo, se refiere a la forma total de las acciones del líder, la comunicación, donde se muestra el proceso mediante el cual se diseñan y presentan las normas, la participación en la toma de decisiones, buscando la colaboración de los colaboradores y por último, la tecnología, hace referencia a la evolución de los cambios ambientales.

Respecto al modelo teórico que explica la convivencia entre docentes, el más resaltante viene a ser el modelo relacional el cual está centrado en el resarcimiento, resolución y mediación de los individuos que se encuentran implicados en la complicación que mediante la comunicación asertiva remedian el problema.

La vinculación entre el clima organizacional y la convivencia docente es relevante, ya que existen factores endógenos y exógenos dentro de cada uno de los individuos que pueden generar que no exista una convivencia adecuada, por lo que se busca que los modelos educativos promuevan una convivencia sostenible y genuina en sociedades multiétnicas, explicando así la mejora dentro del clima organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, M., Valdizán, D., & Salas, D. (2021). *Clima institucional y relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N°32002 “Virgen del Carmen” Huánuco 2019*. [Tesis de Titulación, Universidad Nacional Hermilio Valdizan] Repositorio Institucional UNHEVAL. <https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/6961/TEDP00414A21.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Anzola, M. O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Editorial Universidad Externado de Colombia. Colombia.
- Arias, G. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia y Trabajo*, 16(51), 185–191.
- Aron, A.M., Milicic, N., y Armijo, I. (julio-set., 2012). Clima Social Escolar: una escala de evaluación. -Escala de Clima Social Escolar, ECLIS-. *Universitas Psychologica*, 11 (3), 803-813. [revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/download/.../2873](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/download/.../2873)
- Baéz, B. (1991). El movimiento de escuelas eficaces: Implicaciones para la innovación educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 4, 31. <https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:b0f0aced-8a73-49cd-a353-042aaa1f55ba/re29417-pdf.pdf>
- Burgos, E. (2019). *Clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la unidad de gestión educativa local, sede Chota – 2018*. <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/493>
- Castillo, E. (2019). *Clima organizacional y gestión de la convivencia escolar en I.E. “Julio Gutiérrez Solari, El Milagro, Huanchaco, 15 (2)*. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37837/castillo\\_ae.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37837/castillo_ae.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Carbajal, P. (2013). Convivencia democrática en las escuelas. Apuntes para una reconceptualización. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 6 (2), 13-35.
- Cere (1993): *Evaluar el contexto educativo*. Documento de Estudio. Vitoria: Ministerio de Educación y Cultura. Gobierno Vasco. España.
- Chiavenato. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw Hill.

- Felipe, C., & Vargas, L. (2020). Convivencia y violencia en las escuelas de primaria del Perú. *Aportes Para El Diálogo y La Acción*, 10(1), 1--14. <http://www.grade.org.pe/creer/archivos/articulo-10.pdf>.
- Figuroa Gonzáles, E., Ornelas De La Rosa, M., Gonzáles Herrera, M., & Luna Leiva, G., (2018). El clima organizacional en una institución de Educación Superior Privada. *Revista de investigación Atlante*
- García, A., & Ferreira, G. (2005). La convivencia escolar en la aulas. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), 163–183. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349832309012>
- García, G. N., Carrión, E. D., & Cárcamo, S. Y. (2020). *Clima organizacional en instituciones educativas: Una revisión teórica*. [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/3977/Grelly\\_Trabajo\\_Bachiller\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/3977/Grelly_Trabajo_Bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gómez, O. (2018). *Trabajo colegiado para optimizar la práctica docente en la competencia comprende textos escritos de la institución educativa pública de Domingo-Satipo*. [http://200.37.102.150/bitstream/USIL/7435/3/2018\\_GOMEZ\\_CLIMACO\\_ORLANDO.pdf](http://200.37.102.150/bitstream/USIL/7435/3/2018_GOMEZ_CLIMACO_ORLANDO.pdf)
- Gutiérrez, P. (2019). *Convivencia entre docentes*. *El Diario de La Educación*. <https://eldiariodelaeducacion.com/2019/03/26/convivencia-entre-docentes/>
- Hofstede, G., Schein, E., & Handy, C. (2015). *Understanding Organisational*. November 2014.
- López, A., & Reyes, R. (2017). *Trabajo colegiado; estrategia de mejoramiento en las prácticas de enseñanza y de aprendizaje en la escuela normal de los reyes Acaquilpan*. 1–12. <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/0642.pdf>
- López, E., Garcia, L., & Martínez, J. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 792-812. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672019000100792](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672019000100792)



- Maraza Vilcanqui, N., Flores Choque, G. M., Maraza Vilcanqui, B., & Maraza Vilcanqui, Q. (2022). Percepción del clima organizacional en la escuela y su incidencia en la educación. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 6(22), 213–226. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.329>
- Mas, M (2019), *Estrategias de convivencia escolar para fortalecer la participación y clima escolar en la institución educativa inicial-primaria N° 00614- Nueva Cajamarca* [Trabajo Académico, Universidad Nacional de Cajamarca]
- Méndez Álvarez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia, Bogotá*. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Minchan, (2020) *Relaciones interpersonales para mejorar el clima organizacional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Cajamarca”* [Tesis de Grado, Universidad Nacional de Cajamarca] <https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/8093/BC-4490%20MINCHAN%20PORTAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moreira, L. (2018). *El clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí-Ecuador*. [Tesis de Grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio CYBERTESIS. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/7763>
- Nomberto (2020). *Clima organizacional y relaciones interpersonales en colegios secundarios de jornada escolar completa, Pacasmayo-2019*. [Tesis de Grado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44865/Nomberto\\_HD\\_CAY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44865/Nomberto_HD_CAY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Paredes, M., & Jiménez, O. (2021). Clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa N° 7088 “Vicealmirante Gerónimo Cafferata Marazzi”, Villa María del Triunfo, Lima 2020. *IGOVERNANZA*, 4(14), 78-115. <https://igobernanza.org/index.php/IGOB/article/view/116>
- Porras, B. (2018). *Gestión de la convivencia para el desarrollo de las habilidades interpersonales en los estudiantes de la institución educativa inicial pública N ° 019*. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/5a98d652-c5bd-4afe-b5b9->

3ef90a632e63/content

- Quintana, B. y Vargas, E. (2018) *Relación entre liderazgo y clima organizacional en los docentes en las instituciones educativas de la zona urbana del nivel primario de la ciudad de Cajamarca-Perú* (Tesis en educación, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo) <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/762>
- Quiñonez, C., & Peralta, M. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral en los docentes de los colegios y escuelas adventistas de la Misión Ecuatoriana del Norte y Misión Ecuatoriana del Sur, durante el año 2016*. [Tesis de Titulación, Universidad Peruana Unión]. Repositorio institucional Universidad Peruana Unión. <http://200.121.226.32:8080/handle/20.500.12840/476>
- Reyna (2022). *Clima organizacional y convivencia docente de una Institución Pública de la Ugel 05 en San Juan de Lurigancho, 2021*[Tesis de Tutulación, Universidad César Vallejo].
- Rivas Martínez, N. (2021). Gestión educativa y clima organizacional en instituciones educativas públicas de nivel de educación primaria de Huanta – Ayacucho. *Revista Educación*, 19(19), 60–77. <https://doi.org/10.51440/unsch.revistaeducacion.2021.19.196>
- Segredo. (2013). Organizational climate in the change management for the development of the organization. *Revista Cubana de Salud Publica*, 39(2), 385–393.
- Torrego, J.C. (2006). *Modelo integrado de mejora de la convivencia. Estrategias de medicación y tratamiento de conflictos*. Barcelona, España: Editorial Graó.
- Tunque, J. (2021). *Clima organizacional en las relaciones interpersonales en una institución educativa del distrito de San Martín de Porres, 2020*. [Tesis de Grado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58524/Tunque\\_FJB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58524/Tunque_FJB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- UNESCO. (2021). *Educación Pospandemia: Salud Mental Y Prevención De La Violencia Con La Comunidad Educativa*. 17. <https://es.unesco.org/sites/default/files/doc-memoria-foro-educacion-post-pandemia.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1: Esquema sobre el clima organizacional



Figura 1. Esquema del significado del clima organizacional

<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/clima-organizacional.htm>