

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ZACATECAS**  
*"Francisco García Salinas"*  
**UNIDAD ACADÉMICA DE DOCENCIA SUPERIOR**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL**  
**DOCENTE**

---

**TESIS**

**EVALUACIÓN Y ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LOS JARDINES DE NIÑOS Y  
NIÑAS DE ORGANIZACIÓN COMPLETA DE LAS ZONAS  
05 Y 09 EN VILLA DE COS, ZACATECAS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN EDUCACIÓN Y DESARROLLO  
PROFESIONAL DOCENTE**

**PRESENTA:**

Lic. Ma. De Jesús Aguilera Hernández

**Directora:**

Dra. Arlett Cancino Vázquez

**Zacatecas, Zac.; 12 de septiembre de 2024**

## RESUMEN

Esta investigación propone estrategias funcionales a partir de la evaluación del clima organizacional en los jardines de niños y niñas de organización completa de Villa de Cos. Para ello, se define el Clima Organizacional en Educación (COE), posteriormente, se establecen las dimensiones a evaluar más propicias se aplica un formulario a 52 participantes. A través del análisis de los resultados se determinó que el nivel preescolar en Villa de Cos, si bien cuenta con un COE bueno, hay margen para optimizarlo. Con base en ello, se proponen estrategias específicas para lograr un clima organizacional óptimo en estas instituciones educativas.

**Palabras clave:** Clima Organizacional en Educación, dimensiones, evaluación, estrategias de mejora.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco al Consejo Nacional de Humanidades Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT), ya que con su apoyo pude realizar mis traslados y atender necesidades personales, lo que me ayudó a concéntrame en el estudio y en la conclusión de la investigación para obtener el grado de maestría.

A la Maestría en Educación y Desarrollo Profesional Docente por darme la oportunidad de formar parte de la generación 2022-2024 y poder formarme para mi vida profesional, ampliando mis conocimientos y mi perspectiva del mundo.

Agradezco a mi directora de tesis por el conocimiento compartido, el tiempo extra que siempre me dedicó, la asesoría brindada; por tener en cuenta mis conocimientos, habilidades y actitudes para buscar la mejor manera de asesorarme y lograr la comprensión; en sí, por toda esa paciencia que me tuvo, por ser mi guía, por la motivación para seguir, además porque nunca me dejó rendirme para concluir la investigación. De manera que le estoy agradecida en el ámbito académico y en lo personal por el gran cariño que le tomé al contar siempre con su apoyo.

También agradezco a todas y todos mis lectores pues gracias a sus sugerencias, comentarios y cuestionamientos me permitieron crecer, tener más claridad en mi tema y desarrollarlo cada vez mejor.

Agradezco de manera especial al Dr. Eduardo Alejandro Carmona por el tiempo que me dedicó para explicarme y sacarme de dudas en el análisis de datos y con cada uno de los programas utilizados, además por proporcionarme herramientas importantes, sugerencias y recomendaciones en el transcurso de esta investigación.

Por último agradezco a todas las doctoras de cada uno de los seminarios tanto de investigación como optativos, pues aprendí mucho de cada una de ellas; con los temas que se brindaron pude adquirir varias herramientas para el trabajo diario logrando relacionarlos con la práctica educativa y aplicarlos desde la función directiva que ejerzo.

## DEDICATORIAS

Este trabajo está dedicado a mi familia, pues finalmente es quien estuvo a mi lado en los logros y dificultades que se fueron presentando durante el transcurso de los dos años de investigación. Mis familiares fueron quienes me alentaron en un principio para emprender y terminar este nuevo proyecto en mi vida, no me dejaron rendirme, al contrario me motivaron a seguir hasta concluirlo. Además doy gracias por su paciencia, comprensión y apoyo en este trayecto, ante mi ausencia y cambios de humor por el trabajo. ¡Gracias a todas y todos por ello!, sin el apoyo de cada una y uno de ustedes no hubiera sido posible, les agradezco infinitamente con el corazón.

Y en especial a mi hija Julieth, esa personita a la que le quité su tiempo para poder lograrlo, que me esperaba cada noche para ir a dormir y que incluso me acompañó algunas veces en los desvelos al no sentirme a su lado, levantándose y diciéndome: “Yo te espero aquí, mami, tu termina tu trabajo”, pues necesitaba de mi presencia para poder dormir.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS</b> .....	18
1.1 ¿Qué es una organización?.....	18
1.1.1 Recursos que integran una organización .....	20
1.1.2 Teorías de la organización más relevantes .....	22
1.2 Origen y definición del Clima Organizacional .....	30
1.3. Cultura, clima y comportamiento organizacional .....	35
<b>CAPÍTULO II DEFINICIONES Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN PREESCOLAR</b> .....	39
2.1 Bases teóricas del Clima Organizacional .....	39
2.1.1 Teoría de los sistemas de Likert .....	40
2.1.2 Teoría de Litwin y Stringer .....	45
2.2 Definiciones del Clima Organizacional en Educación (COE) .....	46
2.3 Dimensiones del Clima Organizacional en Educación .....	48
2.3.1 Liderazgo .....	50
2.3.2 Motivación .....	54
2.3.3 Comunicación .....	58
2.3.4 Trabajo en equipo .....	61

<b>CAPÍTULO III ANÁLISIS DE DATOS Y DESCRIPCIÓN DE</b>	
<b>ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>EN EL NIVEL PREESCOLAR DE VILLA DE COS .....</b>	<b>65</b>
3.1 Descripción del instrumento diagnóstico .....	65
3.2 Descripción de instituciones educativas evaluadas .....	69
3.2.1. El municipio de Villa de Cos .....	69
3.2.2. Organización de las zonas escolares .....	71
3.2.3 Descripción de los jardines de niños y niñas .....	74
3.3 Resultados de la evaluación diagnóstica .....	79
3.3.1 Análisis de datos generales .....	79
3.3.2 Análisis e interpretación de resultados por dimensiones.....	87
3.4 Entrega de resultados .....	101
3.5 Estrategias de mejora .....	102
3.5.1 Estrategias para fortalecer la dimensión de motivación .....	103
3.5.2 Estrategias para fortalecer la dimensión de comunicación.....	105
3.5.3 Estrategias para fortalecer la dimensión de liderazgo.....	107
3.5.4 Estrategias para fortalecer la dimensión de trabajo en equipo.....	109
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>111</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>119</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principios Generales de la Administración.....	23
Tabla 2: Sistemas del CO .....	42
Tabla 3: Dimensiones para medir el CO según Likert .....	44
Tabla 4: Dimensiones para medir el CO según Litwin y Stringer.....	46
Tabla 5: Teorías del liderazgo y sus características .....	53
Tabla 6: Componentes principales en la motivación.....	56
Tabla 7: Tipos de comunicación.....	60
Tabla 8: Condiciones para el trabajo en equipo .....	62
Tabla 9: Dimensiones y afirmaciones del instrumento de evaluación.....	67
Tabla 10: Escala de valores.....	68
Tabla 11: Estadística de fiabilidad .....	68
Tabla 12: Resultados de ítems de acuerdo a la función .....	84
Tabla 13: Resultados de la dimensión motivación .....	87
Tabla 14: Resultados de la dimensión comunicación .....	89
Tabla 15: Resultados de la dimensión liderazgo .....	91
Tabla 16: Resultados de dimensión trabajo en equipo.....	93
Tabla 17: Resultados generales de medidas de frecuencia y promedio .....	95



## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Puesto que desempeñan .....	80
Gráfica 2. Edad .....	81
Gráfica 3. Antigüedad en la SEDUZAC .....	82
Gráfica 4. Antigüedad en el centro de trabajo.....	82
Gráfica 5. Estado civil .....	83
Gráfica 6. Percepción de la motivación de acuerdo a la antigüedad.....	86

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Ubicación de localidades y municipio en mapa de Villa de Cos .....	70
Imagen 2. Organigrama zonas escolares .....	72
Imagen 3. Organigrama jardín de niños y niñas de organización completa .....	73
Imagen 4. Jardín de niños y niñas Rosario Castellanos .....	74
Imagen 5. Jardín de niños y niñas Manuel Acuña .....	75
Imagen 6. Jardín de niños y niñas Rafael Pérez Gallardo.....	76
Imagen 7. Jardín de niños y niñas Juan Escutia .....	77
Imagen 8. Jardín de niños y niñas Felipe Carrillo Puerto .....	78
Imagen 9. Jardín de niños y niñas Francisco Goitia .....	78
Imagen 10. Resultados de correlaciones.....	96

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de necesidades de Abram Maslow.....	57
--	----

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Instrumento de medición .....	125
Anexo B. Solicitud para aplicar el formulario en las zonas escolares 05 y 09....	130
Anexo C. Solicitud para aplicar el formulario en las zona escolar 05 .....	131
Anexo D. Autorización de aplicación en la zona escolar 05 .....	132
Anexo E. Autorización de aplicación en el jardín de niños “Rosario Castellanos” .....	133
Anexo F. Autorización de aplicación en el jardín de niños “Manuel Acuña” .....	134
Anexo G. Autorización de aplicación del J. de N. “Rafael Pérez Gallardo” .....	135
Anexo H. Autorización de aplicación en la zona escolar 09 .....	136
Anexo I. Autorización de aplicación del J. de N. “Juan Escutia” .....	137
Anexo J. Autorización de aplicación del J. de N. “Felipe Carrillo Puerto” .....	138
Anexo K. Autorización de aplicación del J. de N. “Francisco Goitia” .....	139
Anexo L. Lista de asistencia: entrega de resultados .....	140
Anexo M. Relatoría de entrega de resultados .....	141
Anexo N. Fotos de la sesión informativa de resultados .....	145

## ACRÓNIMOS

CO	Clima Organizacional
COE	Clima Organizacional en Educación
CTE	Consejo Técnico Escolar
PAAE	Personal de Asistencia y Apoyo a la Educación
SEDUZAC	Secretaría de Educación del Estado de Zacatecas
USAER	Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular

## INTRODUCCIÓN

Las personas tienen un concepto sobre su trabajo con base en lo que implica: qué deben hacer, cuáles son sus funciones, qué les corresponde, lo que pueden y no llevar a cabo; ideas muy propias y variadas que surgen debido a los contextos de donde vienen y que, por ende, llevan a diferencias; tales nociones pueden generar un Clima Organizacional (CO) desfavorable que se refleja en el desempeño laboral y en el ambiente de la institución. Partiendo de que el CO es el ambiente de trabajo que resulta de la expresión o manifestación de diversas circunstancias de carácter interpersonal, físico y organizacional (García, 2009), se comprende cómo influye de manera notoria en la satisfacción y comportamiento, y, por lo tanto, en la creatividad y productividad del personal en un trabajo específico.

La presente investigación hace una evaluación del CO en los jardines de niños y niñas de organización completa de las zonas 05 y 09 de preescolar del municipio de Villa de Cos, Zacatecas, durante diciembre de 2023 y, a través de los resultados obtenidos, ofrece estrategias para su mejora. La inquietud por realizar este trabajo surge de la experiencia de la investigadora, quien ha observado que el ambiente del personal que labora en una institución educativa no siempre es el más favorable, lo cual provoca, muchas de las veces, apatía al trabajo, personal desmotivado y con estrés laboral; lo anterior se evidencia en las reuniones del colectivo para tomar acuerdos, las cuales se vuelven complejas, prolongadas o exhaustivas en varias ocasiones porque no se llegan a compromisos cuando lo que se necesita es un personal con metas en común.

Esta investigación resulta conveniente porque se aplicó en el ámbito educativo, contexto donde se le ha dado poca importancia y no se ha trabajado a profundidad; por ese mismo motivo, resultó pertinente hacer un análisis local que permitieran llegar a conclusiones veraces y así diseñar algunas estrategias sobre cómo mejorar el clima de trabajo que lleve a la eficacia y a un óptimo desempeño.

Asimismo, la metodología empleada podrá aplicarse a otras instituciones educativas para evaluar, conocer áreas de oportunidad, diseñar o utilizar las estrategias propuestas para mejorar su CO; puesto que cuando una institución tiene un favorable CO, las y los trabajadores presentan motivación, buenas actitudes y satisfacción en sus actividades diarias, se convierten un personal comprometido con un alto grado de satisfacción, trabajan para alcanzar objetivos y metas en común, beneficiando con ello a la comunidad escolar, ya que todo esto impacta en la formación integral de las y los estudiantes.

El alcance de este proyecto es que con la evaluación, el análisis y las estrategias propuestas, las instituciones educativas, en este caso de preescolar, tengan un referente de cómo evaluar y mejorar el CO de su escuela y, por tanto, ofrezcan un servicio de mayor calidad para su alumnado. Ambos aspectos son ahora herramientas para mejorar el CO de los jardines de niños y niñas analizados, pero pueden aplicarse o adaptarse a otros niveles u organizaciones académicas.

El estado del arte de esta investigación está constituido por catorce fuentes, nueve de éstas son artículos, cuatro tesis y un libro; a partir de la revisión general de estos trabajos, se infiere que se ha indagado sobre el tema en el ámbito empresarial administrativo y en el educativo, aunque en menor proporción, tanto en

lo internacional como en lo nacional, pero no con la misma magnitud en el contexto local, por lo que cobran relevancia trabajos como el que aquí se realiza.

En el sector internacional se encontró lo hecho por Aguado (2012) en su tesis de maestría: “Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes”, en Lima, Perú. Este estudio tuvo como finalidad identificar el nivel de clima organizacional educativo según la perspectiva de las y los docentes, para ello se realizó una investigación descriptiva para la que se aplicó una prueba piloto de confiabilidad y un cuestionario. En su trabajo, Aguado hace mención de que el clima organizacional educativo se compone de factores psicosociales que generan un estilo de comportamiento, tanto personal como grupal, que se proyecta hacia el contexto social. Concluye que el clima influye en las actitudes y la conducta de las personas, por lo que se requiere que esté en el nivel óptimo, efectuando estudios comparativos y de correlación, programas de capacitación en mejoramiento; propone realizar conferencias, talleres, consultorías y estudios sobre los temas de clima y cultura organizacional.

Bermúdez & Rincón (2013), en su artículo “Caracterización del clima escolar en instituciones de educación infantil: un análisis comparativo entre públicas y privadas”, realizado en Colombia, buscan conocer la percepción que tienen las profesoras y profesores de diversas escuelas de educación infantil sobre el ambiente en ellas. Se evalúan a 23 a partir de cinco dimensiones. Los resultados muestran que en las instituciones públicas la falta de material de apoyo para realizar el trabajo influye en la percepción del clima de manera negativa. Además, identificaron como importante la evaluación de este aspecto en el ámbito educativo



no sólo por los factores de eficacia y eficiencia, sino además por la influencia que puede llegar a tener en la formación integral de los niños y niñas.

Villegas (2016), en su artículo “Clima organizacional y realidad educativa: un repensar desde los escenarios de la contemporaneidad”, pretende dar a conocer la importancia del CO para fortalecer el aprendizaje de las y los estudiantes, lograr ambientes armoniosos para el profesorado, donde exista la toma de decisiones participativas y democráticas; todo esto en el contexto educativo venezolano. Define que en los centros escolares tal comportamiento se determina por factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales que son percibidos por el personal. Concluye que un adecuado CO proporciona una gran estabilidad social, dando a las y los docentes recompensas y la sensación de sentirse personas productivas, satisfechas con su trabajo; de tal manera que la función de la dirección es orientar las actividades educativas de la institución a fin de que se fortalezca el ambiente y así prevenir eventualidades negativas

En el artículo de Rivera, Cegarra, Vergara & Margelis (2016), “Clima organizacional en el contexto educativo”, el fin fue determinar las dimensiones del CO que propicia el director o directora en las instituciones del Núcleo Educativo Rural de un municipio de Venezuela, para sugerir actividades que puedan mejorar las relaciones interpersonales y fortalecer el CO. Llevan a cabo un trabajo de campo de tipo descriptivo, usan un cuestionario aplicado a directivos o directivas y docentes. En los resultados, encontraron que el o la directiva de tal zona no propicia las dimensiones de una buena identidad institucional y, por tanto, no promueve un buen CO. Sin embargo, otro número importante de docentes manifestó lo contrario,

al mencionar que esta figura les permite crear y trabajar en un ambiente armonioso, sintiéndose que pertenecen a la institución y al trabajo realizado.

Blanco, Cerdas & García (2021), en su artículo “Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial”, revisaron el CO de la Dirección Regional de Educación de Heredia en Costa Rica desde la percepción docente con una perspectiva multifactorial: relaciones interpersonales, calidad de vida, motivación y cohesión. Su metodología tiene un enfoque empírico, analítico y cuantitativo de carácter descriptivo y un diseño ex post facto, se realizó mediante encuesta a través de un cuestionario en instituciones educativas públicas de nivel básico. La conclusión a la que se llega es que el CO es un aspecto fundamental para el progreso de los centros educativos y es indispensable contemplar los diferentes factores además de los estilos de liderazgo que promuevan ambientes armoniosos para el cambio, siendo trascendental el trabajo de la dirección en el proceso de gestión.

López (2022), en su artículo “Clima organizacional y el desarrollo de la gestión escolar del preescolar de la Universidad Metropolitana”, tiene como finalidad determinar la importancia del CO en la gestión escolar del área preescolar de la Universidad Metropolitana en Venezuela. De acuerdo con este trabajo, CO es trascendental en la gestión escolar, por lo cual se debe garantizar para que se tenga un desempeño óptimo, un espacio seguro donde exista motivación, comunicación, productividad, relaciones interpersonales y toma de decisiones.

En el ámbito nacional, Hesse, Gómez & Bonales (2010), en su artículo: “Clima organizacional de una institución pública de educación superior en Morelia,

Michoacán, México”, se propusieron hacer un análisis sobre cómo afectaba en el CO a dicha institución, para ello implementaron en su investigación seis variables que analizaron a partir de una encuesta. De acuerdo con sus resultados, las y los docentes tienen interés en que se lleve a cabo la medición del CO para que las situaciones que lo requieran sean corregidas por las y los directivos; que las variables independientes como las promociones y equipo de trabajo son las que más afectan el CO, siguiendo la motivación, liderazgo y equidad de género. A partir de esto, sugieren recomendaciones como: talleres de integración para el trabajo en equipo, el reconocimiento por parte de las y los directivos y talleres de sensibilización e integración para estrechar lazos de amistad entre directivas, directivos y personal que labore en la institución.

El artículo de Bernal, Farías, Pedraza & Lavín (2015): “El clima organizacional en instituciones académicas: un estudio exploratorio” tuvo como objetivo el análisis del CO en escuelas del sector público y privado en Monterrey, para lo cual se tomó en cuenta la percepción de las y los encuestados con el fin de tomar decisiones para lograr un clima favorable que permita prestar una mejor calidad en el servicio educativo en todos los niveles. La investigación se realizó desde un enfoque cuantitativo, se aplicó un cuestionario, con los datos obtenidos se hizo un análisis factorial y determinación de medidas. Los principales resultados fueron un CO inadecuado, que no hay confianza sobre el trabajo y la responsabilidad de las empleadas y los empleados; así como ineficiencia en la implementación de estímulos, lo que significa que en Nuevo León se da una problemática con el CO en instituciones educativas.

García & Ibarra (s/f), en su tesis: “Diagnóstico del clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato”, realizaron un análisis del CO de dicha institución con el objetivo de identificar áreas de oportunidad y fortalezas mediante una investigación cuantitativa y cualitativa, donde se aplicó un instrumento mixto para rescatar ambos enfoques. Las áreas de oportunidad identificadas fueron: la remuneración, la formación profesional, el conflicto, comunicación y planeación. Entre las fortalezas se encontraron las relaciones personales, el compromiso organizacional, la motivación y la autonomía. De acuerdo a los resultados, se observó que la dirección tiene confianza en las empleadas y en los empleados, que se toman decisiones por parte de la autoridad superior, pero son consideradas las decisiones del colectivo docente, lo que ayuda a que se sientan parte del grupo.

Plácido (2018), en su tesis de maestría: “Diagnóstico del Clima Organizacional del personal docente de tiempo completo de las licenciaturas de la Facultad de Contaduría y Administración campus Xalapa de la Universidad Veracruzana”, se propuso diagnosticar el CO de ambos programas para saber la percepción del personal de tiempo completo con miras a alcanzar los objetivos institucionales y proponer acciones que permitieran mejorar el funcionamiento de la organización. La metodología que se utilizó fue la aplicación de un cuestionario de 48 ítems, donde se contemplaron seis dimensiones; se usó el enfoque cuantitativo, siendo una investigación descriptiva. A partir de ello, se concluyó que las y los docentes perciben un CO regular y que este diagnóstico aporta conocimiento para mejorar, por lo que se sugieren recomendaciones.

En la tesis de maestría: “Estudio diagnóstico de clima organizacional en institución educativa” de Capetillo (2020), se propuso llevar a cabo un diagnóstico según la perspectiva de las y los docentes sobre el CO en una institución educativa de la ciudad de Matamoros, Tamaulipas. Para ello se empleó un cuestionario de Litwin y Stinger aplicado a 21 docentes de primaria y secundaria. Al ser una investigación descriptiva, se hizo una selección de muestreo no probabilístico. En cuanto a resultados se observó que las relaciones entre las y los docentes no son las mejores, existe una mala comunicación y, por tanto, un no muy buen CO. Se logró un diagnóstico más completo que permitió concluir que es el ambiente interno, el cual se relaciona con el desempeño, productividad, además de la motivación y la satisfacción, el que influye y repercute en ellos y ellas, afectando su eficiencia y eficacia.

En el ámbito local, se encontró el libro “Percepciones del Clima Organizacional. Versiones de diferentes instituciones” de Carmona (2019), el cual tiene el propósito de evidenciar el CO en diferentes organizaciones, a partir de características que dan cuenta de las condiciones en las que se desarrolla el comportamiento entre las y los integrantes que las conforman. El estudio se realizó por medio de dos tipos de cuestionario: vía internet y cuestionarios en papel, además de entrevistas personales; para ello se tomaron en cuenta trece factores, el método de análisis fue de frecuencias, correlaciones y factorial. Se concluyó que debido a las características diversas de las instituciones, tanto educativas de nivel universitario como de servicios, cada una tenía un CO muy propio donde las

correlaciones fueron favorables y con acciones correctivas en una variable podían generar movimientos en el factor y al tiempo en el CO en su conjunto.

En el artículo de Carmona, Chávez & Palomo (2020): “Clima organizacional en la Unidad Académica de Economía”, el propósito fue realizar un análisis del CO con la intención de medir las condiciones de los diferentes factores que lo conforman y aplicar estrategias que modifiquen las conductas de las y los integrantes para una mejora. Se aplicó un cuestionario a 101 integrantes entre ellos y ellas docentes y estudiantes de la Unidad Académica de Economía de la Universidad Autónoma de Zacatecas. Los autores concluyen que es necesario llevar a cabo acciones para cambiar las condiciones actuales para un mejor desarrollo de la institución.

El artículo de Pérez, Carmona, Chávez, Palomo & Ceceñas (2021): “Clima organizacional en el Instituto Tecnológico Superior Zacatecas Occidente, Sombrerete, Zacatecas” tuvo como objetivo analizar el CO en dicha institución para mejorarlo y satisfacer los objetivos de la misma. Se empleó un instrumento de 137 preguntas basadas en 13 factores de análisis, elaborado a partir de los postulados de Likert; dicho cuestionario se aplicó a profesores, profesoras, personal administrativo y directivo, alumnos y alumnas. Se concluyó que las y los empleados juegan un papel muy importante, por tal motivo deben estar satisfechos con su trabajo para poder lograr metas en común.

A partir del análisis de estas fuentes, se concluye que, aunque ninguna está concentrada en el ámbito de preescolar, cada una de ellas tiene relevancia para este proyecto, ya que en su mayoría nos hablan de CO en instituciones educativas. Gracias a algunas de ellas se clarificó cómo realizar un diagnóstico o evaluación,

proporcionaron elementos e ideas a considerar para el diseño del instrumento y de las estrategias de mejora que se proponen.

La escuela como institución posee una organización y estructura que interviene en el desempeño de quienes ahí trabajan, reconocer los defectos y virtudes del CO en ella se vuelve en un elemento importante para un mejor desempeño de los actores y actrices que intervienen. Por ello es necesario comprender todo lo que influye en el desempeño de las y los empleados, pues el CO en el que trabajan no siempre es el adecuado y esto repercute en el servicio que se ofrece. De acuerdo con lo que se investigó, el personal no siempre se encuentra satisfecho con sus labores, debido a factores como exceso de carga laboral por no existir trabajo en equipo o el bajo salario, lo que trae como consecuencia que el personal no genere pertenencia e incluso renuncie con frecuencia, especialmente, en instituciones privadas.

A nivel nacional el problema del CO es la falta de trabajo en equipo, el cómo se dan las promociones, compromiso y productividad de las y los empleados, la falta de responsabilidad que adquieren, la ineficiencia en estímulos, la formación profesional, la mala comunicación y el estrés que en ocasiones todo ello provoca. Con respecto a ello, Martínez, Rodríguez & Cobeña (2019) dicen que una excesiva carga de trabajo y falta de tiempo para cubrirla son preocupaciones que se presentan constantemente en las y los docentes, quienes en su mayoría terminan dedicando tiempo extra fuera de su horario, pues se llevan trabajo a casa como la planeación de clases, compra y realización de material didáctico, trabajo administrativo, atención de padres y madres de familia; actividades que deben

realizar a la par de su obligaciones familiares, este tiempo lamentablemente no es remunerado, por lo que todo esto impide que disfruten de su trabajo.

Hasta el momento en lo investigado no se ha considerado el análisis del CO en instituciones preescolares en el estado de Zacatecas, sin embargo, sí existe una problemática del rendimiento del colectivo docente y demás personal que ahí labora, que tiene que ver con el CO de la institución y que repercute en el interés del alumnado. En educación preescolar, las y los docentes viven un estrés constante, generado por un CO inadecuado, saturado de actividades que se tienen que cumplir, actitudes negativas de las y los directivos o compañeros y compañeras de trabajo, la inseguridad por el crimen organizado que se vive en las comunidades. Todo esto sin duda alguna se ve reflejado en su quehacer cotidiano al igual que en las demás personas que labora como Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE), personal de la Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER), maestros o maestras de música y educación física.

Es por ello que, en diversas instituciones educativas, las empleadas y los empleados presentan: apatía, resistencia al cambio, poca comunicación, participación y trabajo en equipo, lo cual incide en su desempeño y en consecuencia en la calidad de la educación. La Organización Mundial de Salud (OMS) señala a México con un 75% de estrés en relación con las condiciones de trabajo y su salud intelectual (Martínez *et al.*, 2019).

Dicha situación no ha recibido la atención adecuada, es un asunto que se deja de lado porque no hay quien le dé seguimiento. El CO se aborda en reuniones de consejo técnico de manera indirecta, se habla de establecer un buen clima



laboral, de un trabajo colaborativo para poder actuar en conjunto por un mismo objetivo, pero hasta ahí. No existen acciones específicas por parte de directivos o directivas para evaluar ese CO de su institución, ni tampoco para tomarlo en cuenta y tratar de mejorarlo, siendo que el compromiso de mantener la calidad educativa de su alumnado es del personal directivo como parte gerencial de una institución y de su colectivo de trabajo.

Por todo este planteamiento, se considera importante evaluar el CO en instituciones educativas, en específico en preescolar, cada vez que se inicia un ciclo escolar o que se tiene cambio de personal lo cual es muy recurrente en los jardines de niños y niñas, en particular de Villa de Cos, municipio de Zacatecas. Existe esta problemática, porque se considera una comunidad alejada, por lo que en la menor oportunidad que tienen las y los docentes buscan el cambio de adscripción, motivo por el cual siempre hay gente nueva.

Evaluar el CO recurrentemente permitiría que se establezca como algo indispensable que contribuiría a determinar qué necesidades o dimensiones requieren fortalecerse y qué se puede hacer para mejorarlo hasta lograr la eficacia y eficiencia. Ello se debe a que: *“a partir de este conocimiento el gerente podrá entonces planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización”* (Brunet, 1987, p. 12).

Lo que se propone a partir de dicha evaluación es ofrecer estrategias que se considerarán, con base en la investigación, las más adecuadas y precisas para lograr ese CO favorable que lleve a optimizar el desempeño y la eficacia de la

función para brindar calidad en la educación. De ahí que la pregunta general de investigación sea: ¿Cuáles son las estrategias adecuadas a aplicarse derivadas de la evaluación para la mejora del clima organizacional en los jardines de niños y niñas de organización completa de las zonas 05 y 09 en Villa de Cos, Zacatecas? De la que se derivan tres preguntas específicas: 1) ¿qué es el CO y cómo se define en educación preescolar?, 2) ¿qué y cómo evaluar el CO en los jardines de niños y niñas de organización completa de la zona 05 y 09 de preescolar en Villa de Cos para tener un diagnóstico? y 3) ¿qué propuestas de estrategias pueden contribuir para lograr un CO óptimo?

La hipótesis de este trabajo sostiene que el diagnóstico y evaluación del CO en los jardines de niños y niñas de organización completa de las zonas 05 y 09 de Villa de Cos, Zacatecas, permite determinar sus características y encontrar áreas de oportunidad, a partir de lo cual es posible diseñar estrategias funcionales que pueden mejorar el CO en tales instituciones. De tal manera que el objetivo general de esta investigación es proponer estrategias de mejora funcionales a partir de la evaluación del clima organizacional de los jardines de niños y niñas de organización completa de las zonas 05 y 09 en Villa de Cos, Zacatecas.

Los objetivos específicos se centran en: 1) Describir y definir el concepto de CO, así como las teorías más relevantes para su comprensión. 2) Definir el CO en educación, así como las dimensiones más útiles para evaluarlo en el nivel de preescolar. Y 3) Diseñar estrategias para mejorar el CO de los jardines de niños y niñas de organización completa de las zonas 05 y 09 en Villa de Cos, Zacatecas, a partir de los resultados de su evaluación.

A continuación se definen los conceptos más importantes para esta investigación. Se inicia por el de organización para mayor comprensión del de CO y para, posteriormente, delimitar el de Clima Organizacional en Educación (COE). Almanza, Calderón & Vargas (2018) describen organización como el conjunto de personas que responden a la necesidad de lograr un objetivo o meta en común. El engranaje que se da entre quienes la conforman, las funciones, instalaciones, sistemas, recursos, materiales permite alcanzar los objetivos y metas; para regular su funcionamiento se basa en normas, costumbres y políticas.

Brunet (1987) establece que el CO tiene sus inicios en la psicología, ya que busca comprender el comportamiento humano y los factores que lo afectan o favorecen. Se le considera como la medida perceptiva de los atributos individuales donde la percepción del medio de trabajo sirve de referencia a las y los empleados para escoger sus comportamientos. Bernal *et al.*, (2015) dice que el CO refleja la personalidad de la institución, sus características pueden ser percibidas por los y las trabajadores, por lo que tiene repercusiones en el comportamiento y viceversa, puesto que las actitudes y conductas influyen en el ambiente organizacional que puede ser afectado por variables como estilos de dirección, tipos de contratación, despidos, políticas y procedimientos.

De acuerdo a lo anterior, y considerando los contextos educativos, el COE se entiende como la percepción que tienen las y los docentes, además del personal que labora en la institución educativa, en cuanto a las relaciones entre las personas y el ambiente físico, tomando en cuenta diferentes factores o dimensiones como la

comunicación, trabajo en equipo, motivación, calidad, condiciones de trabajo, liderazgo, por mencionar algunos.

Entendiendo que el CO puede verse afectado por factores o dimensiones, aquí se describen brevemente y se remarca su importancia de las que se evaluaron en esta investigación. Para un buen desempeño en el trabajo se requiere de estar motivada o motivado, de manera que la motivación es una de las que se consideraron y se define como *“un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano”* (Chiavenato, 2009, p. 236). Dado que una organización exitosa se debe a sus empleados y empleadas, ésta debe proporcionar lo necesario para satisfacer las necesidades personales, entendiendo que la motivación es el esfuerzo que se pone y la voluntad que se tiene para alcanzar los objetivos, lo cual se condiciona satisfaciéndolas o no (Villagrán, 2022).

En cuanto a la comunicación, ésta es un elemento de gran importancia, puesto que: *“es el punto en el cual convergen las personas cuando comparten sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos. Así, toda comunicación involucra cuando menos a dos personas: la que envía un mensaje y aquella que lo recibe”* (Chiavenato, 2009, p. 308). El éxito de las instituciones educativas depende en gran medida del liderazgo. Un líder eficaz puede marcar la diferencia en el desarrollo y la evolución de la institución. De ahí que se hable de tipos de liderazgo: el instructivo en el cual se limita a la instrucción sin tomar en cuenta la iniciativa del personal; y el transformador donde se motiva, cuyo líder se caracteriza por su visión clara, su

capacidad para inspirar a las personas y su compromiso con el cambio, busca el bien común y se pone a la institución por delante de los propios intereses (Montes, 2012).<sup>1</sup>

Ochoa (2020) define al trabajo en equipo como la labor conjunta y planificada dentro de una organización que se basa en la formación de equipos con el personal disponible, en el aprovechamiento de las capacidades para lo cual se valoran las actitudes, habilidades y conocimientos de cada una o uno de manera que se unan y trabajen en colaboración para alcanzar un objetivo común.

Para analizar todos estos elementos, la metodología implementada en esta investigación es de tipo descriptiva a partir del análisis estadístico. En ella se contemplan cinco etapas de investigación: 1) trabajo documental mediante la revisión de bibliografía, 2) elaboración del instrumento de evaluación, 3) aplicación, 4) análisis de datos y 5) propuestas de mejora.

El cuestionario se aplicó a 52 personas que laboran en los jardines de niños y niñas de la zona 05 y 09 de preescolar por medio de *Google Forms*, diseñado a partir de la escala Likert que permite medir la percepción del encuestado o encuestada sobre el CO en el que se desarrolla; para su diseño se contemplaron quince dimensiones, pero sólo se analizaron los resultados de cuatro de ellas: motivación comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, porque son las que la

---

<sup>1</sup> De acuerdo con Zuzuma (2015), existen tres estilos de liderazgo a parte de los que ya se mencionaron que son el autoritario o autocrático, donde la o el líder toma decisiones para que se ejecuten; el democrático, con una participación activa, la o el líder es parte del grupo, existe libertad de elegir; y el *laissez-faire* o dejar hacer, donde existe libertad para hacer lo que cada uno y una quiera hacer, la o el líder interviene en casos específicos. Como se puede ver existen diferentes tipos de liderazgo cada uno con sus características, en esta investigación se retoma a Montes (2012) porque se relaciona más con el contexto escolar analizado, además de que hace mención que la o el líder inspira y motiva, aparte de tener una participación activa, siendo estos aspectos muy importantes en el ámbito educativo.

investigadora considera más relevantes para el contexto educativo analizado y porque son las que autores y autoras como Salazar *et al.*, (2015) Segredo (2017), Plácido (2018) y Carmona (2019) retoman en sus instrumentos. Enseguida se analizó la información obtenida y, en la parte final, con base en el análisis se propusieron estrategias de mejora.

Esta investigación está conformada por tres capítulos. En el primero, se describe el concepto de organización y cuáles son los recursos que la integran, para después abordar las teorías de la organización más relevantes y tener un panorama claro sobre cómo surge el concepto de CO, pues es el que interesa a esta investigación. En el segundo capítulo se define el COE, para ello se retoman las diversas conceptualizaciones que existen en torno a él, mismas que surgen desde el ámbito empresarial, pero que con el paso del tiempo se han aplicado en el contexto educativo. Además, se mencionan los factores que se consideran más trascendentales para que se dé un COE óptimo. Se describen las bases teóricas y dimensiones que han retomado del CO en el ámbito educativo, para luego hablar de las que más inciden en la eficacia del personal en el nivel preescolar.

Con estos datos se perfilan los elementos a analizar en los jardines de niñas y niños de Villa de Cos. En este sentido, por último, en el tercer capítulo se describe el instrumento diagnóstico y las instituciones educativas que son objeto de estudio; se hace el análisis de resultados y la devolución de éstos mediante las conclusiones a las que se llegó, para luego proponer las estrategias de cada una de las dimensiones analizadas para la mejora del COE.

# CAPÍTULO I. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

## 1.1 ¿Qué es una organización?

Las personas son inherentemente sociales y activas, puesto que no viven en soledad, requieren de la interacción con otras por muchas situaciones, debido a esto surge la necesidad de formar una organización para cooperar entre todas y todos y de esa manera poder alcanzar metas que de forma individual no se lograrían. Una organización se describe, entonces, como un sistema donde dos o más personas cooperan, se comunican, contribuyen a una acción para alcanzar un fin común, para ello deben estar siempre coordinadas, por lo que requieren de disposición, misma que no siempre se da de igual manera de una persona a otra, esto debido a las diferencias entre las y los integrantes y a las recompensas que puede ofrecer la organización.

El deseo de contribuir a una organización conlleva la capacidad de renunciar al control de la conducta personal en favor de la cooperación, incluso dentro de la misma persona, esta voluntad de participar y contribuir puede cambiar con el tiempo (Chiavenato, 2011).

Estructuralmente hablando, de acuerdo con la escuela moderna, una organización se compone de un subsistema o más; el cual es un grupo de partes asociadas que operan en conjunto para procesar recursos de una manera predeterminada o planeada y generar resultados particulares. En este sentido, es vista como un todo, compuesta por todas las partes necesarias para producir los resultados deseados. Su premisa fundamental sostiene que los componentes de la estructura de una institución y sus funciones se derivan de las características de las

técnicas humanas en cuanto a resolución de problemas y las decisiones lógicas; en consecuencia, la organización está compuesta por personas que se comportan de manera particular y toman decisiones de acuerdo con sus reacciones ante sus necesidades y su entorno (Sextón, 1977).

Las organizaciones son construcciones sociales que fueron hechas conscientemente para perseguir objetivos particulares. Se puede decir que una institución social que se rige por sus propios usos, normas, políticas y costumbres y tiene un objetivo específico tiene una organización: un conjunto de personas, trabajos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias (Almanza, Calderón & Vargas, 2017).

Por otro lado, también se imagina como un entidad social con vida y cultura propias, donde todas y todos sus empleados se comportan racionalmente de acuerdo con la información que son capaces de recoger de sus entornos de trabajo (Ganga, Piñones & Saavedra, 2015). Se puede decir, entonces, que: *“Una organización no es una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios”* (Chiavenato, 2007, p. 10).

De acuerdo con los conceptos anteriores, la organización se entiende como entidad social y no como una función administrativa. Se define como todas aquellas unidades sociales donde interactúan más de dos personas; es creada para lograr objetivos y metas donde el orden, la cooperación, la comunicación, disposición, normas, políticas, costumbres y recursos adquieren gran importancia para el logro de los fines comunes. Se establece, entonces, que una institución educativa en especial de organización completa (con más de dos empleadas o empleados, de



acuerdo con el sistema de preescolar nacional) cumple con esas características y, por tanto, se considera una organización que se clasifica dentro de las empresas de servicio.

### **1.1.1 Recursos que integran una organización**

Como se menciona en el apartado anterior, las organizaciones son unidades sociales creadas intencionalmente para alcanzar objetivos específicos, en este sentido, para lograrlos cuentan con diferentes recursos: tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son fácilmente medibles y cuantificables, entre ellos se encuentran los materiales económicos, físicos y tecnológicos. Mientras que los intangibles son más difícil de medir y cuantificar, en ellos están los recursos humanos y el aporte que hacen éstos en cuanto a habilidades, conocimientos, experiencias, salud; así como la motivación de quienes integran la organización, además de lo que tiene que ver con valores y cómo se ve la institución, la cultura, el comportamiento y el clima organizacional.

De acuerdo con Riquelme & Galeana (2014), existen dos categorías dentro de los recursos tangibles: los recursos financieros como el capital, reservas, derechos de cobro y acciones; y los recursos físicos entre ellos terrenos, edificios, maquinaria, equipo de cómputo, materias primas, productos terminados. Éstos son los más sencillos de localizar y valorar con la información que proporcionan los estados financieros, porque se enumeran y valoran de acuerdo con los principios contables en el balance de la organización.

Los recursos intangibles se pueden dividir en dos dependiendo de si están directamente relacionados con las y los empleados o no. Los primeros son el valor que las personas agregan a una organización. Esto se conoce como capital humano, se refiere no a las personas como tales, sino a su conocimiento, experiencia, lealtad a la empresa, motivación, adaptabilidad, razonamiento y capacidad de decisión, entre otras cosas. Los no humanos se catalogan como tecnológicos porque no dependen de las personas y comprenden los conocimientos y tecnologías que posibilitan la producción de los bienes de la empresa y pueden tomar la forma de patentes, diseños, bases de datos, etcétera, así como factores organizacionales como la imagen corporativa, la reputación, la cartera de clientes y la marca comercial.

En síntesis, los recursos que integran una organización son los recursos humanos que se refiere al personal y representan uno de los factores más importantes a partir de algunas de las teorías; también son los recursos financieros que consideran lo económico, es decir, tanto al capital como lo que permite ampliar su capacidad como entradas y préstamos; por su parte, los recursos materiales es aquello de lo que dispone la institución para desarrollar su trabajo: instalaciones, oficinas, mobiliario, vehículos, herramientas, producción, etc.; y, finalmente, los recursos tecnológicos son los procesos y sistemas para realizar o mejorar el desempeño profesional, entran factores organizacionales como la imagen que proyecta la institución. Entre estos elementos, los recursos humanos aportan mucho más valor a los activos u objetivos de una organización que los demás, porque es a partir de las personas que se administran los otros.

### **1.1.2 Teorías de la organización más relevantes**

El pensamiento organizacional ha evolucionado a lo largo del tiempo y se reflexionado a través de diversas teorías, entre ellas destacan las clásicas y modernas, gracias a esto la percepción sobre el comportamiento dentro de las organizaciones ha cambiado (Rivas, 2009). Este recorrido de las teorías más relevantes sobre el tema evidencia que a medida que la sociedad cambia surgen distintas necesidades, además remarca que la importancia que ha cobrado la participación humana en el éxito de una institución es determinante para que las mismas sufran cambios, para que las teorías se complementen y surjan otras.

Entre las teorías clásicas se encuentra la denominada científica (1900) y se atribuye a Taylor Town, en ella se proponen incentivos a los trabajadores y trabajadoras que hacen esfuerzos adicionales a partir de estándares de desempeño, los cuales permiten medir el esfuerzo de manera individual (Rivas, 2009). Según Almanza *et al.* (2017), esta teoría se basa en cuatro principios: 1) el trabajo requiere de planificación utilizando procedimientos formales en vez de informales para que no se dé un trabajo improvisado; 2) la selección de las y los trabajadores se hace en función de sus aptitudes y capacidades, producir más y mejor es el principio rector de la preparación; 3) establecer un principio de control para vigilar el trabajo y asegurarse de que se está haciendo bien; y, finalmente, 4) la división de autoridad y responsabilidad es un principio fundamental que asegura la ejecución ordenada del trabajo.

Además también se encuentra la teoría funcional de Henry Fayol (1916), cuando surgió apenas se comenzaba con la creación de empresas y las funciones como seguridad producción, contabilidad, comercialización y administración (Rivas, 2009). Fayol instaura los principios orientativos fundamentales para el quehacer administrativo, también conocidos como Principios Generales de la Administración que se sintetizan en la siguiente tabla 1:

*Tabla 1. Principios Generales de la Administración*

<b>PRINCIPIOS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
1. División del trabajo	La eficiencia de hacer el trabajo aumenta a medida que más personas se vuelven especialistas en una actividad en particular.
2. Autoridad	Las y los administradores tienen una autoridad formal al emitir órdenes; sin embargo, no consiguen obediencia si no tiene también autoridad personal.
3. Disciplina	Las y los integrantes de una organización deben cumplir con las políticas y los acuerdos que guían a la organización. El liderazgo efectivo en todos los niveles organizacionales conduce a la disciplina, a sanciones justas y con acuerdos.
4. Unidad de mando	Sólo puede haber una persona dando instrucciones, pues al existir más personas habría instrucciones contradictorias y un confuso sentido de autoridad.
5. La unidad de dirección	Una sola administración y un solo plan deben estar a cargo de las operaciones de la organización con un mismo objetivo.
6. Subordinación del interés individual al bien común	Los intereses de una persona o de un grupo no deben prevalecer sobre los intereses de toda la organización.
7. Remuneración	El pago por el trabajo realizado debe ser equitativo tanto para las y los empleadores como para las y los empleados.
8. Centralización	Es descentralizado cuando los subordinados juegan un papel importante en la toma de decisiones y centralizado cuando juegan un papel menor. Es dificultad para las y los

	administradores determinar cuánta centralización adecuada a cada situación
9. Jerarquía	Desde la alta dirección hasta el nivel más bajo de la organización, existe una jerarquía de autoridad.
10. Orden	Las personas y los recursos deben estar en el lugar correcto en el momento necesario. Las personas deben ocupar los puestos que sean adecuados para ellas.
11. Equidad	Las y los administradores deben ser justos y considerados con las y los empleados.
12. Estabilidad del personal	La eficiencia de la organización se ve obstaculizada por la constante rotación de empleadas y empleados.
13. Iniciativa	Incluso si se cometen errores, se debe permitir que las y los subordinados propongan y lleven a cabo sus propios planes.
14. Espíritu de grupo	La organización se sentirá unida si hay trabajo en equipo. La comunicación formal escrita debe ser reemplazada por la comunicación oral siempre que se pueda.

Fuente: Elaboración propia a partir de Espinoza, 2009.

Algunos de estos principios son relevantes para el contexto educativo: la estabilidad personal, la iniciativa y el espíritu de grupo porque dentro de una escuela, especialmente pública, hay contextos donde la rotación personal docente es constante y eso a veces obstaculiza los objetivos y la organización que ya se tiene; aquí también es importante que las y los docentes y demás personal tengan la oportunidad de hacer propuestas en el trabajo, como parte de esa confianza que se les debe brindar para que se sientan parte de la institución; e igualmente, el espíritu de grupo es un aspecto trascendental, ya que facilita las labores, pues al tener apoyo lo ven como una pequeña motivación que influye en el estado de ánimo de las personas.

En la teoría burocrática de Weber (1924), una de las características más relevantes es la importancia de las reglas, las relaciones entre las y los integrantes se da por formalidades, cada persona actúa de acuerdo a su función, pues se especifican tareas y responsabilidades con base en lo que cada quien desempeña (Rivas, 2009). Considera un sistema organizativo en torno a deberes formales que se establecen mediante un conjunto integral de reglas escritas, legales y racionales.

La norma que establece el cargo otorga el poder de la persona. Cada puesto inferior está bajo la dirección y control de uno superior debido a la naturaleza jerárquica de la organización. El desempeño de cada puesto se basa en la formación especializada de su ocupante, quien es elegido o elegida con base únicamente en sus méritos. Las y los empleados que integran la organización son asalariados a quienes les ha sido otorgado su lugar por un superior jerárquico, no son dueños de la propiedad de los medios de producción (Almanza *et al.*, 2017).

Su naturaleza única es la burocracia que abraza el capitalismo, se vuelve más y más óptima cuanto más se deshumaniza y más a fondo es capaz de erradicar el amor, el odio y todos los demás elementos profundamente sentidos, racionales e irracionales de los asuntos públicos (Sextón, 1977). La crítica que se hace a esta teoría es que representa lo contrario de lo que pretende la teoría de las relaciones humanas, pues entre más se deshumaniza más efectiva se vuelve y no pierde su esencia, lo cual para el entorno en educación no es muy positivo, porque estar solo bajo reglas y normas sin tomar en cuenta necesidades es algo que no permite un buen ambiente y, por tanto, un favorable CO.

La teoría de las relaciones humanas se fue desarrollando por un largo periodo entre 1920 y 1966 a partir de la experimentación de Elton Mayo. Ésta contempla a grupos informales, donde lo emocional tiene mayor relevancia que lo físico, pues los grupos cuentan con una cultura propia (Rivas, 2009). Con base en esta teoría, cambió el concepto de organización, eficacia y eficiencia, pues sus aportes dieron cuenta de que la productividad tenía relación con la capacidad física y fisiológica y con el comportamiento del personal.

Elton Mayo (citado por García, Gutiérrez & Magallanes, 2021) menciona que con la ayuda de la teoría de las relaciones humanas se demuestra el alcance de la integración social de las y los empleados. También evidenció la necesidad de motivarles a trabajar en equipo porque cuando se sienten valorados, valoradas, contentas y contentos desde una posición colectiva, esto los lleva a aumentar los niveles de producción, lo que se traduce en una mejora palpable en el desempeño de las organizaciones. Es por ello que el autor de esta teoría habla de una relación existente entre los factores psicosociales y la producción en el trabajo, lo que lo convierte en pionero en la integración de factores psicológicos y sociales en el contexto de las organizaciones (Sandoval, 2015).

Los fundamentos conceptuales de la teoría de las relaciones humanas tienen como supuestos ver a la empleada y empleado como una persona, como algo esencial. De acuerdo con ella, más cooperación e identificación con los objetivos de la organización resultará de una cultura de gratificación; entre los factores que toma en cuenta están ser menos estrictas o estrictos y dar más libertad para que las y los empleados no se sientan vigilados y con ello tener una mayor satisfacción en el

trabajo, así como una actitud mental favorable para que los cambios se den voluntariamente.

Asimismo, busca tener más consideraciones personales hacia los trabajadores y trabajadoras, pues de esa manera se tendrá más eficacia y productividad, los factores sociales aquí deben cumplir un papel más motivacional que la compensación monetaria; de tal manera que las condiciones psicológicas tienen mayor relevancia que las físicas y se considera a la persona desde una perspectiva de ser social que trabaja en forma grupal (Sandoval, 2015).

Los resultados que mostró Mayo dieron respuesta a los reclamos de explotación laboral que se hicieron durante los años de 1927-1932. Sin duda, un ambiente industrial era necesario para el desarrollo de la cultura organizacional; sin embargo, la clave de su éxito fue el mayor enfoque en las y los empleados de esas organizaciones, lo que a su vez ayudó a las personas a comprender la organización en otros contextos en los que también participaban personas, en este caso, las instituciones educativas (García, *et al.*, 2021). La aportación de Follet a la teoría de las relaciones humanas es que para el cumplimiento de una tarea de forma eficiente se tienen que unir y coordinar esfuerzos, para ello se debe descubrir lo que motiva a las y los individuos o grupo por parte de las y los administradores e integrar a la totalidad de personas para cumplirlo (Rivas, 2009).

Cada trabajador y trabajadora requiere de un estímulo para motivarse y estar satisfechos en su trabajo, por eso la concepción de Maslow es que los recursos humanos deben apreciar que cada persona tiene necesidades distintas con el objetivo de que se incentive para motivar a las y los trabajadores de una institución



y mejorar su desempeño, pues tal vez con los sistemas de compensación ya establecidos no es suficiente. El estado o circunstancia que activa el comportamiento e impulsa una acción, que sugiere y deriva necesidades humanas, se conoce como motivación. Maslow incluye las siguientes categorías de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización, considera que éstas son fundamentales para la vida de una persona (Almanza *et al.*, 2017).

Estas necesidades humanas se priorizan en un orden jerárquico, lo que significa que la satisfacción de una necesidad generalmente impide la aparición de una necesidad posterior más urgente. La humanidad tiene deseos constantes; del mismo modo, ningún impulso o necesidad puede pensarse en forma aislada o en el vacío, cada impulso está conectado con el nivel de satisfacción o insatisfacción de otros impulsos.

Para satisfacer dichas necesidades hay algunos requisitos inmediatos que deben cumplirse antes como la libertad de hablar y hacer lo que se quiere, siempre y cuando no se lastime a nadie, son sólo dos ejemplos de condiciones. Habrá repercusiones si no se respetan estas libertades; dado que están tan estrechamente relacionadas con las necesidades, esas condiciones se califican como fines en sí mismas, aunque no lo sean (Sextón, 1977).

Por otro lado, la teoría de los sistemas cooperativos (1938) ve a las organizaciones en lugar de creaciones mecánicas de diseños de ingeniería de eficiencia como sistemas cooperativos; contempla que, para lograr objetivos, las personas no actúan solas, sino en grupos, para lo cual se requiere de la

colaboración y la participación. Los objetivos se logran más fácilmente en organizaciones pequeñas, pues se coincide con los objetivos y se garantiza la cooperación, en cambio el crecimiento organizacional conduce al conflicto; para ello se propone dar incentivos o evitarlos, siendo éste el trabajo del administrador o administradora. Una persona debe ser eficaz a la hora de alcanzar tanto sus objetivos personales como los de la organización, de manera que se debe asegurar la cooperación del personal que la integra mediante un trato justo.

La teoría del comportamiento la inicia Herbert Simon en 1961 y considera la toma de decisiones para la administración como principal punto de partida, contemplando a las y los directivos como administradores, siendo su tarea definir problemas para que se tomen las decisiones y colaboren en el logro de objetivos. Según esta forma de pensar, definir el problema para alcanzar las mejores decisiones es la tarea más crucial de los y las directivas. La toma de decisiones ocurre en todos los niveles de una organización y la programación es la segunda forma de categorizar opciones. Se distinguen decisiones programables y no programables; las primeras están bien establecidas, pueden seguir las instrucciones; en cambio, las segundas siguen teniendo en cuenta la intuición y la experiencia como factores de toma de decisiones. Esta teoría apuesta a que los y las empleadas tengan libertad de tomar decisiones y trabajen juntos de acuerdo a objetivos, grado de poder e influencia (Rivas, 2009).

De entre estas teorías, la que más relación tiene con el concepto de CO al que se acude en este trabajo es la teoría de las relaciones humanas, puesto que en ella se pone más atención a los recursos humanos; su punto de partida es ver cómo

se sienten los y las empleadas para así atender sus necesidades para que estén satisfechos y satisfechas en su trabajo y de esa manera se beneficie la organización. Esta teoría además contempla varios puntos importantes como la motivación, el trabajo en equipo, entre otros, que tienen relación con las variables claves que ayudan a entender el comportamiento humano como: motivación, liderazgo, satisfacción y comunicación para, de esta manera, lograr una mayor productividad.

## **1.2 Origen y definición del Clima Organizacional**

Los primeros enfoques sobre el CO aparecen en 1960 con Gellerman. En ese entonces, el CO se entendía como el conjunto de opiniones que tienen las y los trabajadores de una organización, tomando en cuenta la percepción sobre sus satisfacciones y necesidades para lo cual se contemplan dimensiones como el tamaño, la complejidad del sistema, el liderazgo, las metas y la estructura. Litwin y Stringer hablan de que el CO también comprende efectos subjetivos percibidos de un sistema formal e informal y de factores importantes sobre actitudes, valores, motivación y creencias.

Este concepto de CO de los años sesenta es producto de otras nociones como organización, desarrollo, estructura y cultura organizacional, a partir de ello se habla de cómo influye el CO en la productividad de las organizaciones, las cuales en su mayoría corresponden al ámbito empresarial. Además, en él se contemplan cuatro dimensiones como básicas: motivación, liderazgo, participación y

reciprocidad, las cuales se describen como las herramientas para analizar la realidad del CO en cualquier organización (Iglesias & Torres, 2018).

Es así como el CO se define de formas diferentes, por un lado, como medida múltiple que tiene que ver con las características que describen a una organización e influyen en el comportamiento; por otro, como perceptiva individual y organizacional, la primera se relaciona con actitudes, opiniones, valores, grado de satisfacción y necesidades de las y los individuos; la segunda se refiere a la percepción de características según la forma de actuar de una organización con las personas empleadas. Todo esto contribuye también a que el CO se defina desde diferentes enfoques y no exista una definición común y se confunda en ocasiones con determinantes como la cultura. Sin embargo, las definiciones que más se utilizan son desde el enfoque de la medida perceptiva organizacional porque permite medir el clima de una organización con mayor facilidad (Brunet, 1987).

Brunet (1987) menciona que las variables que definen las dimensiones que componen el CO son: 1) la estructura, entendida como todo lo que corresponde a organización y funcionamiento; 2) los procesos organizacionales que tienen que ver con los recursos humanos, definiendo entonces al CO como la personalidad e imagen que proyecta una institución a sus empleados y empleadas, de acuerdo a sus dimensiones, pues estas variables son las que interactúan con la identidad de ellos y ellas para que se den las percepciones de la institución. Sumándose cada uno de esos elementos se formará un clima con características muy propias que distinguen a una institución y que puede caracterizarse como positivo o negativo.

De modo parecido, Villegas (2015) opina que el CO puede ser pensado como una dimensión creada a partir de las apreciaciones individuales de las personas, y éste comienza a existir cuando hay una visión compartida dentro de la organización de acuerdo con la forma en que las personas perciben su entorno, aunque no de manera individual, sino en un grupo que sea consistente con la visión socio cognitiva de las organizaciones.

Por su parte, para Álvarez (2002) el término CO se refiere a la atmósfera en el trabajo que es el resultado de varios factores tanto físicos como interpersonales y organizacionales. Ganga *et al.*, (2015) lo denomina como las características del ambiente de trabajo que sienten o perciben las y los miembros de la organización y que también afectan directamente el comportamiento de las y los empleados. También García (2009) denomina el CO como la percepción y apreciación de los empleados y empleadas en relación con los aspectos estructurales y las conexiones entre las personas y el entorno físico. Estos aspectos afectan las relaciones e influyen en el comportamiento de las y los empleados, tanto positiva como negativamente, y modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.

En cambio, Chiavenato (2011) menciona que los seres humanos se ajustan constantemente a una amplia gama de circunstancias para satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional, a esto lo denomina como un estado adaptativo. Dicha adaptación incluye no sólo satisfacer las necesidades físicas y de seguridad, sino también el deseo de encajar en la comunidad y alcanzar el máximo potencial. Los problemas surgen cuando esas necesidades no se

satisfacen, pues causan problemas de adaptación.<sup>2</sup> Es crucial que la gerencia comprenda la naturaleza de la adaptación y el desajuste de las personas porque la satisfacción de estas necesidades superiores depende particularmente de aquellos y aquellas en posiciones de autoridad jerárquica.

De ahí que el término CO esté relacionado con el ambiente interno de la organización que se da entre las y los integrantes. El ambiente dentro de una organización tiene un impacto directo en la motivación de sus empleados y empleadas; cuando éste es alto, el CO mejora y conduce a relaciones satisfactorias, motivadoras, interesantes, colaborativas, etc.; en contraparte, tiende a deteriorarse y está marcado por sentimientos de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción cuando la motivación de las y los miembros es baja, ya sea como resultado de la frustración o de los obstáculos para satisfacer las necesidades.

La mayoría de las definiciones anteriores hacen referencia al ambiente de trabajo y a cómo ven la organización las y los empleados, lo que influirá en su comportamiento tanto de forma negativa como positiva. En síntesis se establece al CO como la forma en que ven o perciben a una organización las y los empleados, proyectando, entonces, una personalidad de acuerdo a características estructurales y organizacionales; resultado de esas percepciones es la atmosfera en el trabajo en la que existen relaciones entre las personas y el entorno, que a su vez influirán en

---

<sup>2</sup> El grado de adaptación difiere entre personas y dentro de cada una dependiendo de la situación. La salud mental es síntoma de una buena adaptación. Tomando como guía los rasgos fundamentales de las personas con un estado mental saludable, podemos definir la salud mental:

1. Su autoestima es alta.
2. En comparación con otras personas, se sienten bien.
3. Pueden satisfacer las demandas de la vida.

el comportamiento tanto de forma favorable como desfavorable, conducta que se verá reflejada en un trabajo eficiente o ineficiente.

Entre más favorables sean las percepciones, la salud mental de las y los empleados será óptima y permitirá una mejor adaptación, pues estar y sentirse bien dentro del ambiente interno ayuda sentirse parte de la organización, estar motivado, colaborar, etcétera, para realizar el trabajo lo mejor posible. Lograr la adaptación es señal de que existe un buen CO, por ello éste también tiene que ver con motivación, comunicación y liderazgo.

El CO se concentra en las y los empleados, el personal, las y los integrantes de la empresa o institución, es decir, en los recursos humanos, de tal manera que sin ellos y ellas el CO no existe. En este sentido, el personal es sumamente importante para el funcionamiento de una organización; si se considera la relevancia del lado humano de una organización, entonces, se propicia un ambiente agradable para que se den nuevas formas de trabajo y se tenga un mejor desempeño. Las personas están motivadas a realizar un buen trabajo cuando se les solicita con una buena comunicación, espacios adecuados, reconocimiento a su trabajo, buen equipo y trabajo colaborativo, relaciones interpersonales favorables; con ello se despierta ese entusiasmo y el gusto por el trabajo, mostrando buenos resultados. Esto en sí permitiría la adaptación a una organización con un sentido de pertenencia, pues se atienden las necesidades del personal.

En conclusión, el CO es la percepción colectiva que tienen las y los empleados sobre diversas variables relacionadas con la institución, tales como prácticas comunes, procedimientos, estructura, políticas y los procesos humanos

que ocurren dentro de ella como el liderazgo, la comunicación y el ejercicio de la autoridad. El CO es un factor que interviene entre el contexto de la institución y el comportamiento de las y los empleados.

En otras palabras, es una colección de percepciones sobre una variedad de circunstancias laborales que muestran la interacción entre varios factores y las características únicas de la organización (Vásquez, 2017). Es una construcción múltiple que integra una variedad de características que conforman un todo complejo, por lo que se requiere de una gestión para propiciar climas laborales positivos, favorables y motivacionales.

### **1.3. Cultura, clima y comportamiento organizacional**

La cultura, clima y comportamiento organizacional son conceptos que van de la mano, puesto que se desarrollan también dentro de cualquier organización. No obstante, es necesario distinguirlos con mayor precisión.

La cultura organizacional se refiere a la manera como una institución se relaciona con su entorno. Es imprescindible entender la cultura para conocer el comportamiento, está conformada por personas que interactúan, actitudes, aspiraciones, asuntos de relaciones humanas y supuestos subyacentes, por lo cual sólo es observable y no evidente, se visualiza cuando se presentan consecuencias y efectos de las actividades realizadas dentro de la organización. Se caracteriza por la comunicación entre las personas, el comportamiento, reglas, lineamientos, políticas, sus principios, el trato que reciben los y las empleadas, reglas y el CO; es



pues el conjunto de hábitos, valores, actitudes y expectativas, además de formarse por normas informales y no escritas (Chiavenato, 2009).

En síntesis, la cultura organizacional es lo que caracteriza a una institución haciéndola diferente de otra, donde las y los integrantes se sienten parte de ella, pues comparten valores, creencias, reglas, normas procedimientos, lenguajes y ceremonias. Ésta se transmite y se adapta de acuerdo a influencias internas y externas que surgen de esta dinámica de organización (Álvarez, 2002).

En cuanto al comportamiento organizacional, éste se define como el estudio tanto individual como colectivo de las acciones y reacciones de las personas con la intención de comprenderlas, explicarlas y modificarlas en el contexto de una empresa o institución. Con ello se permite que se visualicen las interacciones y la influencia simultánea que existe entre las personas y la organización (Chiavenato, 2009). En sí se engloban los tres factores que lo caracterizan: individuos, grupos y estructura; utiliza esta información y el impacto de la estructura en el comportamiento para mejorar la eficiencia de las instituciones.

El comportamiento organizacional es el estudio de lo que hacen las personas dentro de una institución y cómo sus acciones afectan el desempeño de dicho colectivo. Además se centra en situaciones relacionadas con la actividad laboral por lo que enfatiza en el ausentismo, la rotación de empleadas o empleados, la productividad, administración y actuación humana (Robbins, 2009). De este modo, se puede establecer la importancia de conocer el CO, pues éste brinda información de los procesos que influyen en el comportamiento organizacional para poder hacer cambios planificados en la estructura, actitudes y conductas de los empleados y

empleadas; de esta manera se puede comprobar la influencia del CO en la conducta que ellas y ellos manifiesten a partir de cómo perciben su entorno lo que finalmente condiciona la motivación y eficacia laboral (Iglesias *et al.*, 2018).

Para una mejor comprensión es importante entender las diferencias entre CO y cultura; ambos son conceptos relacionados, la cultura organizacional se refiere al conjunto de valores y normas compartidos que dan forma a las interacciones dentro de ella, mientras que el CO se concentra y establece límites sobre cómo las y los empleados perciben conscientemente aspectos particulares de la organización, no importa si tienen razón o no. Se puede decir que es un componente más grande que el clima, porque alude a la ideología que dirige el comportamiento de las personas, mientras que el CO se enfoca en cómo las personas perciben el funcionamiento de los sistemas (Vásquez, 2017).

Es importante resaltar que, a partir de la década de 1980, aparece el término cultura organizacional luego del concepto de clima, surge de la sociología y antropología mientras que el CO tiene sus raíces en psicología. Otra distinción crucial entre estos dos términos es que el clima se considera como un factor esencialmente cambiante y de corto plazo, mientras que la cultura se entiende como de largo plazo. Además, ambos son parte integral tanto de la psicología industrial como del comportamiento organizacional. El clima es lo observable, captura la situación actual, mientras que la cultura es la abstracción y captura la historia. Asimismo, según algunas concepciones del CO, éste es un fenómeno provocado, alterado o gestionado por la cultura de la organización, reafirmando que es dinámico en el corto plazo y parcialmente influenciado por la misma cultura.

Con lo anterior se puede ver que el comportamiento, el clima y la cultura organizacional están relacionados, pues el CO es parte de la cultura, es un reflejo de ella y es determinante en el comportamiento en las personas de acuerdo a la percepción que se formen del CO en el que estén inmersas.

*“el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno y, por lo tanto, su enfoque pone atención a variables y factores exclusivamente internos de la organización; en cambio, la perspectiva cultural atiende también a factores de relación con el entorno en el que la organización se encuentra inmersa” (Plácido, 2018, p. 16).*

De tal manera que para esta investigación el CO es pertinente, puesto que se refiere sólo a factores internos de una organización, además tiene dimensiones analizables que permiten evaluar con mayor facilidad la percepción de los empleados y empleadas de una organización, en este caso una institución educativa (Plácido, 2018).

## **CAPÍTULO II**

### **DEFINICIONES Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN PREESCOLAR**

En el capítulo I se abordó el concepto de organización, así como los diversos elementos que intervienen en ella. De igual modo, se distinguieron las diferencias entre cultura, comportamiento y clima organizacional para establecer el motivo porqué se elige analizar este último. Con estos antecedentes, corresponde en este capítulo definir el COE, para ello se retoman las diversas conceptualizaciones que existen en torno a él, mismas que surgen desde el ámbito empresarial, pero que con el paso del tiempo se han aplicado en educación. Además se mencionan los factores que se consideran más trascendentales para que se dé un COE óptimo. Se describen las bases teóricas y dimensiones que han retomado del CO en el sector educativo, para luego hablar de las que más inciden en la eficacia del personal en el nivel preescolar. Con estos datos se perfilan los elementos a analizar en los jardines de niñas y niños de Villa de Cos.

#### **2.1 Bases teóricas del Clima Organizacional**

El CO se sustenta en bases teóricas provenientes de diferentes corrientes psicológicas y organizacionales que permiten identificar las dimensiones que influyen, en este caso, para un COE favorable. Cada teoría contempla varias dependiendo de la naturaleza y propuesta de su análisis; entre ellas se encuentran la de liderazgo, comunicación, participación en la toma de decisiones,

responsabilidad, motivación, recompensa, métodos de mando, por mencionar algunas.

### **2.1.1 Teoría de los sistemas de Likert**

En 1968, Rensis Likert diseña la denominada teoría de los sistemas, con la que se determinan las variables que se encuentran inmersas en el CO para identificar las sus causas y efectos de éste. Likert menciona que al realizar un diagnóstico de las organizaciones es necesario conocer y comprender la naturaleza de las mismas, es decir, cómo funcionan de acuerdo a sus componentes y cómo responden a su medio ambiente siendo esto indispensable para llegar a un dictamen final. Dicha teoría adquiere un papel trascendental en las instituciones educativas como es el caso presente para su análisis y en la evaluación de los factores que intervienen en su estructura y, de esta manera, proporcionar acciones apropiadas a los problemas que muestren (Plácido, 2018).

Brunet (1987) considera el trabajo de Likert como uno de los más completos en este tema, puesto que permite ver la naturaleza del clima de las organizaciones y analizar el papel de los factores que lo conforman como son su origen y consecuencias. Asimismo, la teoría de Likert es dinámica y explicativa, propone la importancia de un clima participativo para que se dé la eficacia tanto individual como colectiva, esto va en consonancia con las reflexiones contemporáneas de la motivación, las cuales hacen énfasis en que las personas trabajan más cuando están motivadas. La teoría de los sistemas además sugiere un análisis y diagnóstico

del sistema a partir de las variables causales, intermedias y finales, elementos que componen las dimensiones y los tipos de climas existentes (Plácido, 2018).

Con respecto a lo anterior, se puede decir que una persona adopta un comportamiento de acuerdo a la percepción individual que tiene del CO de la institución donde labora, donde influyen factores como la estructura organizacional, la tecnología y los parámetros aliados al contexto; asimismo otros aspectos que intervienen son el cargo que ocupa dentro de la institución, el salario y, dentro de los factores personales, se consideran la personalidad, actitud y satisfacción (Brunet, 1987).

Al igual que Plácido, Brunet (1987) habla de variables que determinan las características de una organización: 1) las causales se distinguen porque pueden ser modificadas e independientes, es decir, son de causa y efecto, si sufren cambios hacen que se modifiquen otras y esto puede surgir desde las y los propios integrantes; 2) las intermediarias reflejan lo interno de una institución y constituyen los procesos organizacionales; y 3) las finales muestran los resultados, constituyen la eficacia de una organización siendo el producto de las dos anteriores.

De la interacción de las anteriores surgen dos tipos de CO: el autoritario, donde no existe relación de confianza, se dan actitudes hostiles, falta de responsabilidad, desconfianza, insatisfacción, no existe el trabajo en equipo, hay poca comunicación, las decisiones se toman por parte de autoridades y los objetivos en vez de ser comunes son impuestos; en cambio, en el de tipo participativo se delegan responsabilidades, pues existe confianza en los empleados y las empleadas y, por tanto, se dan relaciones de seguridad entre ellos, ellas y sus

superiores; se propicia el trabajo en equipo, la toma de decisiones es en conjunto y la comunicación es ascendente, descendente y lateral; los objetivos son comunes, ya que se construyen en conjunto (Brunet, 1987).

Estos dos tipos de CO se dividen en sistemas, Brunet los describe de la siguiente manera (ver tabla 2).

*Tabla 2: Sistemas del CO*

CO AUTORITARIO		CO PARTICIPATIVO	
Sistema I. Autoritarismo explotador	Sistema II. Autoritarismo paternalista	Sistema III. Consultivo	Sistema IV. Participación en grupo
La mayoría de las decisiones y objetivos se toman en el nivel más alto de la organización y se distribuyen de arriba hacia abajo.	Hay confianza condescendiente, las decisiones se toman en lo más alto, pero algunas también en los niveles inferiores.	Existe confianza, las decisiones y objetivos se toman en lo más alto de la organización, pero tomando en cuenta decisiones de los niveles inferiores o de las y los empleados, las recompensas se utilizan como motivación, existiendo también los castigos ocasionales.	Hay plena confianza en cada una de las y los integrantes; las decisiones se dispersan en toda la organización, la comunicación se da en todos los sentidos: ascendente, descendente y lateral, se motiva por implicación y participación.

Fuente: elaboración propia a partir de Brunet, 1987.

De acuerdo con la tabla 2, se puede observar que lo ideal es aproximarse al sistema

IV:

*“cuanto más cerca esté el clima de una organización del sistema IV, o de participación en grupo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa; cuanto más cerca esté el clima del sistema I, éstas serán menos buenas” (Brunet, 1987, p. 32).*

Si se traslada esto al ámbito educativo de preescolar, al existir comunicación en el centro de trabajo en todos los sentidos, motivación en el personal docente con grupo, sin grupo, personal de USAER y PAAE, además de hacerlos partícipes activos y activas desde la dirección, que es el nivel más alto en los jardines de niños y niñas, se darán mejores relaciones entre la autoridad y las distintas funciones, logrando un COE participativo y, por tanto, óptimo. Por el contrario, si esto no se da de esa manera se estará lejos del sistema IV, lo que llevará a que las relaciones entre las distintas funciones con las directoras o directores no sean del todo favorables y su percepción del COE sea negativo, lo cual puede repercutir en su eficacia individual y colectiva.

Brunet (1987) hace referencia que para identificar los tipos de clima que se mencionan, es necesario observar las ocho dimensiones que propone Likert en su teoría que, en definitiva, son la esencia para caracterizar el COE (ver tabla 3).



*Tabla 3: Dimensiones para medir el CO según Likert*

	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>CONCEPTO</b>
1.	Método de mando	Tiene que ver con el liderazgo de acuerdo a cómo se ejerce.
2.	Motivación	Lo que se usa para motivar al personal a cargo.
3.	Comunicación	En lo referente a cómo se dan los tipos de comunicación.
4.	Influencia entre integrantes	Tiene que ver con el establecimiento de objetivos y las relaciones que se dan para ello.
5.	Toma de decisiones	Donde se delegan funciones y se toman decisiones de acuerdo a la pertinencia de la información.
6.	Planificación	Como la manera de establecer los objetivos.
7.	Control	Entendiéndose como la distribución de control y la forma de aplicarlo.
8.	Rendimiento y de perfeccionamiento	Lo que se pretende lograr de acuerdo a una planificación.

Fuente: elaboración propia a partir de Brunet, 1987.

Estas dimensiones permiten medir la percepción del clima y enfocar con más precisión lo que se pretende evaluar, pues dependiendo del contexto a aplicarse y a quienes vaya enfocado pueden retomarse sólo algunas de las ocho que se mencionan. En este caso, para el ámbito de educación preescolar, se consideran relevantes la de método de mando porque se refiere al liderazgo, la motivación y la comunicación como dimensiones que, de acuerdo a la experiencia en el nivel preescolar y sus características, es importante que se lleven a cabo pues se interrelacionan entre sí; además se pueden trabajar desde el jardín de niños y niñas como centro de trabajo, ya que dependen más de las y los propios integrantes que están presentes de manera favorable que de la Secretaría de Educación Pública (SEP) de quien sí dependen más otro tipo de dimensiones. Asimismo se consideran

piezas importantes para que se dé un CO participativo, porque es lo que lo caracteriza: personal directivo que cuente con un liderazgo, que muestre confianza en su equipo; comunicación en todos los sentidos y motivación.

### **2.1.2 Teoría de Litwin y Stringer**

Litwin y Stringer (citados por Arnao, 2015), por su parte, definen al CO como la percepción directa o indirecta de particularidades aptas para ser medibles y que influyen en el comportamiento o motivación de una organización. Su teoría explica aspectos de la conducta en una institución, de sus empleados y empleadas en cuanto a motivación y CO con el objetivo de mejorarlo; permite un mayor entendimiento de éste y a su vez afirma que los estilos de liderazgo, desempeño, satisfacción y motivación influyen para que se den diferentes CO.

Con respecto a ello, Plácido (2018) menciona que esta teoría describe el CO en instituciones a partir de nueve dimensiones que conforman un cuestionario; con la aplicación de éste se evalúa de manera rápida y verídica las percepciones y sentimientos que tienen relación con estructuras y condición de la organización. Estas nueve dimensiones para medir el CO, según Litwin y Stringer, se definen a continuación en la tabla 4.

*Tabla 4: Dimensiones para medir el CO según Litwin y Stringer*

NUM.	DIMENSIÓN	CONCEPTO
1.	Estructura	Percepción que los y las empleadas tienen en cuanto a reglas, trámites y limitaciones en su trabajo.
2.	Responsabilidad	Es la toma de decisiones del personal en el trabajo de forma autónoma.
3.	Recompensa	Percepción de los empleados y empleadas sobre las recompensas o premios que reciben en el trabajo.
4.	Desafío	Sentimiento acerca de los retos que se presentan en el trabajo para lograr objetivos comunes.
5.	Relaciones	Percepción acerca del ambiente y las relaciones que se dan entre los diferentes niveles jerárquicos.
.6.	Cooperación	Sentimiento de las empleadas y empleados de la institución sobre la ayuda que se brinda entre ellos.
7.	Estándares	Percepción de normas de rendimiento.
8.	Conflictos	Sentimiento de las y los integrantes sobre las discrepancias y solución de problemas.
9.	Identidad	Sentimiento de compartir objetivos y sentido de pertenencia.

Fuente: elaboración propia a partir de Plácido, 2018.

Litwin y Stringer (citados por Plácido, 2018) manejan algunas dimensiones que coinciden con las de Likert, aunque se definen con diferentes términos, lo importante de definir las en este apartado es determinar cuáles se deben incluir en el instrumento diagnóstico para evaluar y determinar de manera más amplia la percepción del CO de cualquier tipo de organización escolar.

## **2.2 Definiciones del Clima Organizacional en Educación (COE)**

Los acercamientos para el análisis del CO en instituciones educativas han generado una diversidad de definiciones. Aguado (2012) lo determina como un estilo de comportamiento personal o de grupo al interior de una escuela, el cual se refleja hacia el contexto social y se compone de factores psicosociales, políticas internas y externas a nivel gestión tanto pedagógica o administrativa. En el mismo sentido,

para Villegas (2016) es el reflejo interno de la institución en cuanto a lo que se vive en la escuela, que cambia en función de situaciones de organización para producir un mal o buen CO. López *et al.* (2022) menciona que es un conjunto de características de cualquier institución en cuanto al ambiente laboral que pueden ser percibidas de diferentes maneras y, por ende, influir en el comportamiento, en el logro de metas y en la eficacia laboral.

Por otra parte, Rivera *et al.* (2016) lo explica como el modo en que empleados y empleadas hacen sus tareas de forma competente y la capacidad de llevarlas a cabo de manera positiva, además habla de él como un reflejo de las interacciones entre colectivo docente y dirección en relación a características personales y organizacionales. En cambio, Blanco *et al.* (2021) dice que COE es importante para el desempeño eficiente de las instituciones educativas, ya que las conforman colectivos de personas que están inmersos en una variedad de ambientes, mismos que se pueden ver perjudicados por sus comportamientos; este autor retoma la gestión directiva desde el sentido de que se requiere de una buena orientación basada en el liderazgo y en el trabajo colaborativo para que se dé la eficacia.

En resumen, se puede entender por COE como la apreciación o idea que tienen las y los integrantes de una institución educativa en cuanto a características organizacionales y personales que se encuentran en el ambiente de trabajo al interior de la escuela, tales rasgos se pueden percibir de diferente manera e influir en el comportamiento del personal en cuanto a la forma de hacer las labores, la eficacia o eficiencia, lo que convertirá al COE en un reflejo interno colectivo.

Los jardines de niños y niñas en México son instituciones u organizaciones que cuentan con colectivos de personas que laboran dentro de ellas como personal docente, maestro o maestra de música, de educación física, Personal de Asistencia y Apoyo a la Educación (PAAE). Dichos grupos tienen una percepción de su escuela de acuerdo con las estructuras que la integran, participación y situaciones organizacionales que se llevan a cabo; de aquí que sea importante conocer dicha percepción para saber que COE prevalece en cada uno de los preescolares, identificar las áreas de oportunidad y qué es lo que caracteriza a los jardines que se perciben con un mejor COE. Respecto a ello Carmona (2019) menciona que la medición del CO permite conocer la opinión de empleadas y empleados sobre la organización, su actitud hacia el trabajo y las posibles áreas de oportunidad para mejorarlo, de lo contrario no se logran los resultados favorables.

### **2.3 Dimensiones del Clima Organizacional en Educación**

Como se menciona en el apartado anterior, para identificar, describir, estudiar y evaluar el COE se deben contemplar ciertos elementos o dimensiones, pues, a partir de la percepción que se tengan tales, éste puede variar para bien o para mal; con el análisis de esas dimensiones se pueden identificar las áreas de mejora para un óptimo COE. Rivera *et al.*, (2016), Capetillo (2020), Pérez *et al.*, (2021) y Plácido (2018) se encuentran entre las y los investigadores que han analizado el COE; cada uno de ellos y ellas seleccionaron un número diferente de dimensiones de acuerdo a su contexto y las necesidades de investigación; algunos y algunas coincidieron y fue gracias a las teorías antes mencionadas que delimitaron sus estudios.

De acuerdo con lo investigado, entonces, no hay un número exacto de dimensiones que tengan que ser evaluadas para conocer de mejor manera el COE. La coincidencia entre las y los autores sobre el tema es que de alguna manera retoman liderazgo, comunicación, motivación o, en su caso, recompensa vista como algo que motive un mejor desempeño en las instituciones educativas. Estas dimensiones, de entre la gama que se propone, tienen un papel principal en la eficacia del personal en una organización, en este caso, de las y los docentes frente a grupo, maestros y maestras de música y de educación física, así como PAAE, personal que labora en los centros escolares de educación preescolar.

Después de ver las diferentes dimensiones que se han utilizado en educación, se pueden resaltar cuáles son las más pertinentes para esta investigación. La mayoría de autores y autoras no han dejado fuera: liderazgo, comunicación, motivación y trabajo en equipo; pues un COE se puede ir deteriorando o mejorando a medida que existen conflictos que atañen a la falta de diálogo, una nula estimulación y un rechazo por el trabajo en conjunto. En este caso, en los jardines de niños y niñas, por ejemplo, cuando no se está a gusto dentro, que no existe apoyo o colaboración entre las y los compañeros; en cambio, se mejora si existe una buena comunicación, apertura en la participación, trabajo en equipo, buen liderazgo y adecuada motivación. Con base en lo anterior, para la presente investigación se retoman estas cuatro dimensiones, ya que se consideran trascendentales para un buen ambiente de trabajo y para lograr los objetivos en una escuela.

### **2.3.1 Liderazgo**

La evaluación del clima organizacional debe incluir el liderazgo, entendido como un proceso importante que impacta directamente en la percepción sobre la organización de las y los empleados, puesto que una buena o buen líder es aquel que delega poder, confía y trata bien a sus colaboradores y colaboradoras; de modo que éste se considera un aspecto clave, ya que cuando las y los empleados perciben que sus líderes son justos, respetuosos y confían en ellos o ellas, tienen una mejor actitud hacia su trabajo y la organización. Por ello, la evaluación del clima organizacional debe incluir el liderazgo (Carmona, 2019).

En otras palabras, un líder o una líder es quien, independientemente de su posición social, roles o funciones, tiene la capacidad de influir o dirigir a otros y otras, debido a sus cualidades personales. Su rasgo más distintivo, desde la psicología social, es que es la persona del grupo que se ve constante y frecuentemente ejerciendo influencia sobre las y los otros integrantes del grupo, es gracias a sus rasgos de personalidad y habilidades que se muestran en una situación contextual específica (Simbron & Sanabria, 2019).

El liderazgo directivo es cuando las personas tienen un estilo específico de dirigir una organización y ayudan a lograr resultados positivos. La o el directivo como líder, por lo general, pide la opinión del personal a su cargo, proporciona instrucciones precisas sobre qué, cómo y cuándo resolver un problema mediante la realización de una tarea determinada. Las percepciones que tenga el personal de una institución educativa del CO va a depender de la directora o director como líder que logra convencer e inculcar a las y los integrantes de la comunidad escolar para

que los objetivos, metas y acciones institucionales se lleven a cabo; para ello, esa persona requiere poseer una habilidad para influir en las y los docentes, impactando en forma significativa para lograr resultados (Simbron *et al.*, 2019).

Por lo anterior, el liderazgo se considera uno de los factores más importantes, pues influye y es determinante en cómo las y los empleados perciben el CO. Es una dimensión crucial para lograr los objetivos de la organización; se le da esa importancia porque es necesario para un clima positivo que se fomente un mayor sentido de pertenencia a la organización, lo que naturalmente se traduce en un mejor desempeño, en este caso, del personal de preescolar. Un mal ambiente conduce a un desempeño deficiente y genera conflictos, de aquí que la o el líder sea el principal responsable de ello a partir del liderazgo que ejerza (Serrano & Portalanza, 2014).

Es fundamental, entonces, resaltar la capacidad del elemento humano para unir a las personas e inspirarlas a alcanzar sus objetivos personales y los de fin común como parte de una institución educativa. Las tareas de planificación, organización, toma de decisiones y gestión en las organizaciones pueden llegar a ser ineficaces a menos que la o el líder inspire la motivación de las y los empleados y les oriente en la dirección correcta. Debido a un liderazgo deficiente, trabajadoras y trabajadores interpretan las instrucciones de manera diferente, lo que repercute en qué tan bien la organización logra sus metas y objetivos (González, Paredes, Nuñez, Paredes & Paredes, 2018).

Por lo anterior se puede decir que en una organización educativa el liderazgo debe estar presente, sobre todo, en directoras y directores quienes tienen que ser



los principales líderes, puesto que son quienes están a cargo de las instituciones educativas en este caso de los jardines de niños y niñas en el nivel preescolar y, por ende, el desarrollo o mejora de los mismos.

Entendiendo el liderazgo como la capacidad de dirigir e influir en las personas de una organización para lograr algo, en el ámbito de educación se requiere que la directora o director sean líderes que establezcan entornos productivos y lleven a cabo un liderazgo en el que se vea la capacidad y habilidad de influir en su personal docente y de PAAE; además de dirigirlo, debe asesorar para lograr resultados positivos en todo lo que se establezca como meta u objetivos, que sea capaz de pedir opiniones, dar instrucciones claras sobre la tarea que se pretende realizar e inspirar y unir a las persona a su cargo para los fines comunes.

Como ya se mencionó, hay varias dimensiones que pueden influir en el COE, pero la literatura pone énfasis en la extraordinaria contribución de las y los líderes a la creación del CO, además el estilo de liderazgo de una dirección escolar también influye en cómo las empleadas y los empleados lo perciben y estas percepciones tienen un impacto en el desempeño laboral de ellos y ellas (Serrano *et al.*, 2014). El concepto de liderazgo como se puede observar varía, de ahí que existan diferentes estilos los cuales guardan estrecha relación con las aproximaciones teóricas y enfoques que se han establecido para explicar la figura de la o el líder. En la tabla 5 se pueden observar los enfoques y sus características.

Tabla 5: Teorías del liderazgo y sus características

Enfoques involucrados	Características
De los Rasgos (1920-1950)	Rasgos que hacen al líder más eficaz, como características físicas (altos niveles de energía), psicológicas (madurez emocional, integridad) y sociológicas (habilidades técnicas e interpersonales) pero ninguno garantiza el éxito. Katz, 1955
De la conducta (1950-1960)	Se centra en el análisis de las actividades y comportamiento de las y los líderes, además de su relación entre sí y el liderazgo efectivo. Carlson, 1951; Lewin, Lippit y White, 1939
Humanista -Teoría X, Y (1960)	Una postura de motivación Intrínseca de las personas (Y), se incrementa su motivación comunicación e integración. Técnicas directivas muy limitativas basadas en la aplicación rígida y estricta de la autoridad, la supervisión y el control (X). McGregor, 1960
Del Poder y la Influencia Líder – Member Xchange, LMX - Teoría del Intercambio Social (1959-1980)	Explica el liderazgo desde los equilibrios e intercambios de poder. Éste es importante para influir en las y los colaboradores. French y Raven, 1959; Bass 1960; Yukl y Falbe, 1991; Hollander, 1978
Situacional; del Rol; de la Demanda; Constricciones; El modelo de Influencia Múltiple; Camino - Meta; Liderazgo Situacional; Sustitutos del Liderazgo; De la Decisión Normativa; Modelo de Contingencia; Recursos Cognitivos; Modelo de Vínculos Múltiples; Interacción Líder, Entorno – Seguidor. (1977-1984)	Se basa en la línea de que diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos en diferentes situaciones, pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas. Las y los líderes adaptan su comportamiento a la situación, a veces la eficacia de ellos y ellas va a depender de la selección de conductas Kahn, Wolfe, Quinn y Snoelk, 1964; Stewart, 1976; Hunt y Osborn, 1975; Evans, 1970; House 1971, 1996; Hersey y Blanchard, 1966, 1988; Kerr y Jermier, 1978; y Howell, Bowen, Dorfman, Kerr y Podsakoff, 1990; Vroom y Yetton, 1973; Yetton y Lago, 1988; Fiedler y García, 1987; Yukl, 1981, 1989; Wofford, 1982
Liderazgo Implícito o teoría de la atribución del liderazgo; El romance del Liderazgo (1977-1987)	El liderazgo existe sólo en la mente de las seguidoras y seguidores. Ambos mantienen una idea de cómo deben ser las y los líderes, es decir se basa en las expectativas y percepciones de las y los seguidores, pueden atribuir el éxito o fracaso a la capacidad del estos y solo serán eficaces los que cumplan con sus expectativas. Campbell, 1977; Pfeffer, 1977; Meindl y Ehrlich, 1987
Transformacional; Liderazgo Carismático (1977-1991)	Se consideran las características y comportamientos de las y los líderes, variables situacionales, lo que permite una visión más amplia y completa del liderazgo a diferencia de las demás teorías. House, 1977; Burns, 1978; Bass, 1985

Fuente: Elaboración propia a partir de Ganga & Navarrete, 2013

En la tabla 5 se pueden visualizar los enfoques del liderazgo y lo que los caracteriza, muestra que el enfoque transformacional y el carismático abarcan más que los otros, pues engloban tanto las características como las conductas o comportamientos y las variables situacionales, además toman en cuenta las

actividades y percepciones que tienen las seguidoras y seguidores para con las o los líderes.

Aunque en ambos se consideran las características, el liderazgo carismático se centra en las características personales de las y los líderes individuales; en el transformacional se le considera como una responsabilidad compartida por todas y todos los integrantes de una organización donde las y los líderes inspiran a sus seguidores y seguidoras a trascender sus propios intereses en beneficio de la organización, por lo que se le visualiza más abarcador que el carismático, ya que este último constituye uno de los componentes del propio transformacional (Ganga *et al.*, 2013).

Con ello se puede precisar que el liderazgo transformacional sin duda adquiere gran trascendencia, pues las y los líderes se centran en inspirar, motivar a las seguidoras y seguidores generando cambios positivos para que alcancen su máximo desempeño. Además son capaces de crear una visión compartida de futuro para lo cual utilizan su carisma y habilidades de comunicación, estando presente una motivación intrínseca donde se despierta el deseo de alcanzar su nivel máximo para contribuir al bien común; siendo, entonces, un tipo de liderazgo importante para considerar en el contexto educativo de preescolar, pues con base en las características del nivel, como conflictos que se presentan de falta de comunicación, pocos recursos, cambio de personal, entre otros, es algo que se requiere.

### **2.3.2 Motivación**

En la actualidad, cualquier organización, incluidas las educativas, pretende aumentar su desempeño; para mejorarlo en el personal de preescolar, es necesario

trabajar en un CO favorable donde se le haga partícipe y se le implique en los procesos, para ello directivos y directivas deben aplicar estrategias de motivación acordes a su contexto.

Primeramente, hay que entender a qué se refiere motivación, Banegas & Cardona (2017) la relacionan con lo que mueve a una persona a hacer algo, es decir, razón que es el impulso interno que motiva a las personas a trabajar y terminar su tarea: impulso, tendencia, deseo o necesidad para que una persona inicie una acción. Asimismo, este autor y autora afirman que la motivación en el lugar de trabajo se refiere específicamente al esfuerzo que las y los individuos están dispuestos a realizar. Los rasgos individuales como la personalidad, las actitudes y el desempeño tienen un impacto en el grado de motivación de las personas en el trabajo, de igual manera la instrucción, habilidades cognitivas y factores situacionales como el clima organizacional impactan en la persona y el comportamiento organizacional.

Para Chiavenato (2009), la motivación está relacionada con el comportamiento y desempeño, involucra metas y objetivos; para explicarla, considera, las diferencias psicológicas, fisiológicas y ambientales entre las personas como factores importantes que se deben considerar. Por otro lado, la motivación depende del curso, que se refiere al rumbo u orientación de la conducta, donde el objetivo organizacional o personal definido por la dirección debe ser el centro del esfuerzo. Así también estriba de la intensidad que tiene que ver con la cantidad de energía invertida, puede que no haya congruencia entre el esfuerzo y lo que se pretende conseguir, o el objetivo deseado, ya que no siempre la intensidad del

esfuerzo corresponde con su calidad. Y, finalmente, también interviene la persistencia que consiste en la duración de un esfuerzo, la perseverancia de una persona; por lo general, alguien motivado o motivada continúa en lo que está haciendo hasta que tiene éxito en su esfuerzo.

Chiavenato menciona tres componentes interrelacionados que trabajan juntos y que conforman la motivación, de igual manera Robbins & Judge (2009), manejan otros tres. Los seis elementos de esta dimensión se describen en la siguiente tabla 6.

*Tabla 6: Componentes principales en la motivación*

<b>Chiavenato (2009)</b>	<b>Necesidades</b>	Las necesidades pueden ser fisiológicas o psicológicas. Aparecen cuando hay un desequilibrio, provienen del interior de cada persona por una carencia. El estado de equilibrio se altera cada vez que se materializa una necesidad.
	<b>Impulsos</b>	Herramientas o motivos utilizados para satisfacer las necesidades. Desencadena una conducta de búsqueda con el objetivo de localizar metas o recompensas para saciar la necesidad y aliviar la tensión. Aquí los impulsos fisiológicos y psicológicos orientados a la acción establecen las circunstancias que resultarán en la energía necesaria para lograr una meta.
	<b>Incentivos</b>	Con ellos se termina el ciclo de motivación. Pueden facilitar a reducir un impulso o necesidad. Estos incentivos se pueden presentar de formas diferentes de acuerdo las circunstancias.
<b>Robbins &amp; Judge (2009)</b>	<b>Persistencia</b>	Es el componente final de la motivación y se utiliza para determinar cuánto tiempo se mantiene un esfuerzo.
	<b>Dirección</b>	Se refiere a que el esfuerzo esté enfocado y sea consistente con los objetivos de la organización.
	<b>Intensidad</b>	Es la fuerza de la intención de una persona.

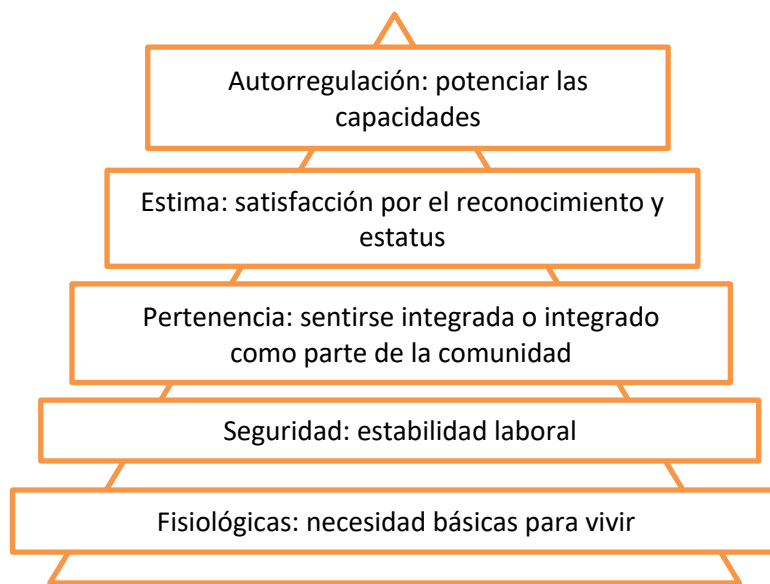
Fuente: elaboración propia a partir de Chiavenato, 2009 y Robbins *et al.*, 2009.

En pocas palabras, la motivación es una necesidad, deseo e impulso interno que mueve a las personas a realizar una acción, así como el esfuerzo que se hace para lograr un objetivo o meta tanto personal como de grupo, en la cual se requiere de intensidad, persistencia y dirección. Desafortunadamente en las organizaciones

educativas la falta de motivación está presente muchas de las veces, convirtiéndose en lugares hostiles por el desgaste emocional, porque no hay nada que los mueva y los lleve a un fin común.

Para lograr la eficacia, mejorar la calidad y la atención en los preescolares es crucial la motivación constante del personal, pues de esa manera se beneficia el COE; esto implica no sólo ofrecer un sueldo como remuneración al trabajo, sino también crear condiciones óptimas que satisfagan las necesidades humanas de seguridad, afecto, amistad, autorrealización y reconocimiento. La teoría de Maslow (1968), también conocida como la pirámide de las necesidades, explica que las personas se motivan por diferentes necesidades, ordenadas en una jerarquía. Según esta teoría, las necesidades primarias como la alimentación y la seguridad deben ser atendidas en primer lugar para, luego, centrarse en necesidades superiores como las que se mencionan anteriormente (Carmona, 2019) (ver figura 1).

*Figura 1. Pirámide de necesidades de Abram Maslow*



Fuente: elaboración propia a partir de Villagrán, 2022.

La teoría de necesidades de Maslow consiste en jerarquizar las necesidades humanas en cinco niveles, representados en una pirámide, para pasar a cada uno de ellos habrá que satisfacer la primera necesidad y así sucesivamente (Villagrán, 2022). Al mencionar que el sueldo no es la única motivación como remuneración al trabajo, es porque muchas veces es más importante satisfacer otras necesidades de las personas que, por simples que parezcan, son más trascendentales para que una organización tenga un óptimo CO y se logren los objetivos comunes a partir del mejor empeño del personal. Esto se puede solventar con el salario emocional o psicológico que se refiere a un pago no económico, pero que consiste en un incentivo mediante una retribución de necesidades personales, laborales y familiares que le permiten mejorar su calidad de vida logrando con ello un mejor desempeño, productividad y, por ende, un CO favorable (Villagrán, 2022).

### **2.3.3 Comunicación**

En el contexto de las instituciones escolares, la efectividad de la comunicación permite la cordialidad entre el personal que las conforma y es una de las razones principales para brindar un CO agradable que permita alcanzar la satisfacción laboral en las y los integrantes, lo que a su vez redunda en la productividad para la culminación o avance de las metas organizacionales. Se entiende por comunicación como un proceso que toda la humanidad utiliza para compartir nuevos conceptos, ideas o conocimientos. Al realizarla incorrectamente, puede generar conflictos entre las personas y, algunas veces, es difícil de llevarla a cabo (León, 2013).

De acuerdo con Segredo, García, López, León & Perdomo (2016) enviar y recibir códigos, además de descifrarlos, es una parte constante de la comunicación; es decir, la comunicación es un proceso bidireccional en el que ninguna de las partes puede funcionar sin la otra. Por ello, implica algo más que enviar señales, también es necesario poder recibirlas, comprenderlas e interpretarlas. Es importante considerar el entorno sociocultural e histórico donde se interactúa para modificar el comportamiento comunicativo, debido a que existen diversos escenarios y participantes que de acuerdo a lo que se requiere.

Chiavenato (2009) menciona que con la comunicación se establecen puntos en común y se busca un sentido de comunidad entre la y el comunicador y el receptor o receptora. Por tanto, el término se refiere a la comprensión y transmisión de información utilizando símbolos comunes, los cuales pueden ser verbales y no verbales. Se puede señalar, entonces, que en una organización esta dimensión es crucial porque mejora el trabajo en equipo, fomenta un ambiente armónico, donde se reducen los malentendidos, y conduce a mejores resultados en las diferentes áreas. Una organización fuerte, estable y en expansión se puede resumir en la alta productividad que resulta de un diálogo constante.

Los objetivos para los cuales se creó una organización también se logran más fácilmente cuando existe un flujo efectivo de información entre las personas internas y externas, de ahí que alentar al personal a tener actitudes positivas hacia la organización es algo crucial para su supervivencia y crecimiento (León, 2013).

Una buena comunicación organizacional influye en que la imagen que se proyecta desde la institución a la sociedad sea de reconocimiento y prestigio



(Segredo *et al.*, 2016). En cambio, si existe dificultad para establecerla con empleados y empleadas, esto traerá como consecuencia la dificultad de inspirar, liderar e involucrarlos en la toma de decisiones. Es necesario mejorar las condiciones de comunicación para incrementar el nivel de vida laboral.

Además de su trascendencia como factor relacionado con la administración de una organización, también es importante conocer las consideraciones básicas de cómo fluye la información dentro del organigrama y si tales datos se entienden correctamente; de ahí que existan tipos de comunicación los cuales se definen a continuación en la tabla 7.

*Tabla 7: Tipos de comunicación*

Ascendente o hacia arriba	Descendente o hacia abajo	Horizontal o lateral
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la forma de conectar con las necesidades de las empleadas y empleados.</li> <li>• Se utiliza para comunicar comentarios a las y los superiores sobre cómo se sienten y de la organización en su conjunto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se transmite desde la red de comunicación de la dirección a su personal e incluye instrucciones específicas sobre la realización de un trabajo que debe llevarse a cabo.</li> <li>• Las y los empleados también pueden comprender, seguir y ejecutar mejor las órdenes de sus superiores con la ayuda de esta comunicación. Esto anima a cada empleado o empleada a tomar la iniciativa de planificar y gestionar su propio trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocurre entre personas que están en el mismo nivel de jerarquía.</li> <li>• Sirve para integrar, coordinar y apoyar al personal del mismo nivel, tanto de la misma área como de otras.</li> <li>• Ofrece una vía de coordinación y resolución de conflictos, así como una alternativa para relacionarse con compañeros y compañeras de trabajo con ideas afines.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de León, 2013 y Robbins *et al.*, 2009.

Como se puede ver, la comunicación es una dimensión trascendental para la determinación del COE, por lo que se debe diagnosticar, ya que muchas de las veces no es planteada de la forma adecuada, a pesar de que en ella se plasman las relaciones al interior de una institución educativa (Carmona, 2019).

#### **2.3.4 Trabajo en equipo**

Las organizaciones están conformadas por dos o más personas, las cuales deben colaborar para lograr un objetivo o meta establecida. En este sentido, el trabajo en equipo se refiere a un grupo de personas que colaboran para lograr un fin común. Para ello establecen acuerdos y reglas que permiten tener claridad de los comportamientos y roles de cada uno de las y los integrantes, logrando que respondan apropiadamente y se integren con mayor facilidad, lo que hace fuerte al equipo y ello se manifiesta en la colaboración y el sentido de pertenencia al interior y al exterior del grupo. Dado que se crea un entorno de confianza, respeto y colaboración adecuado en todos los campos, ya sea laboral o personal, el beneficio es tanto para la organización como para el equipo (Toro, 2015).

A partir de Ochoa (2020) y González & Ospina (2014), se entiende por trabajo en equipo aquel que es organizado para realizar actividades encaminadas a lograr los objetivos y metas, donde se aprovechan las actitudes, conocimientos y habilidades; se da una participación activa y de voluntad, se está siempre apoyado en la confianza para fomentar la integración de habilidades individuales. Se concluye, entonces, que el trabajo en equipo en una institución educativa es una labor organizada donde participa todo el colectivo de empleadas y empleados para

realizar actividades encaminadas a lograr los objetivos comunes, para ello ponen en juego actitudes, conocimientos y habilidades uniéndose en capacidades, participando con voluntad y activamente. Sin embargo, éste requiere de ciertas condiciones las cuales se muestran en la tabla 8.

*Tabla 8: Condiciones para el trabajo en equipo*

No.	PRINCIPIOS
1.	El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar con un fin común, para ello todo el personal debe conocer y aceptar los objetivos, además de colaborar en la consecución de una meta compartida.
2.	El personal de la organización debe saber cuál es su trabajo y la responsabilidad que le fue asignada.
3.	El personal debe tener compromiso en lo que hace en equipo y todos deben colaborar.
4.	Establecer una buena comunicación al interior del equipo
5.	Compartir información para que las empleadas y los empleados conozcan las acciones que realizan cada uno y una.
6.	Identificar sus fortalezas y reconocerlas, además evitar castigar las debilidades.

Fuente: elaboración propia a partir de Toro, 2015.

Es importante, aparte de generar esas condiciones, crear espacios que permitan la participación activa y dinámica para la creatividad e innovación, ya que éstas son características importantes del trabajo en equipo. Esto se logra mediante la creación de un buen entorno laboral de escucha mutua, sin distinción jerárquica y valorando todas las opiniones que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. Trabajar en conjunto es una herramienta donde cada persona que forma parte del equipo puede conocer sus capacidades, limitaciones, pensamientos y maneras de

enfrentar diferentes situaciones. Se basa en la tolerancia a la diferencia, el respeto y la convivencia, lo que permite sacar un provecho más eficiente de cada una de las ideas que individualmente no tendrían un impacto en la organización (Toro, 2015).

En síntesis, con base en Brunet (1987), Plácido (2018), Salazar *et al.*, (2015), Segredo (2017), Carmona *et al.*, (2021) & Carmona (2019) las dimensiones mencionadas se resumen de la siguiente manera:

**1. Motivación:** percepción que tienen las y los empleados sobre su trabajo, si les gusta, si se sienten valorados, valoradas, reconocidos, reconocidas y satisfechos o satisfechas con lo que hacen, con la estabilidad y la capacitación que se les brinda.

**2. Comunicación:** impresión que se tiene de los mecanismos usados para informar desde los distintos niveles de autoridad: de dirección a colectivo docente y viceversa, y entre el propio personal. Es decir, se refiere a los tipos de comunicación, cómo se da y se facilita.

**3. Liderazgo:** percepción sobre el compromiso y la eficiencia del directivo o directiva para dirigir, resolver problemas, promover un buen trabajo, involucrar al colectivo con sus propuestas y la motivación para la actualización.

**4. Trabajo en equipo:** visión que se tiene en cuanto a si se toma en cuenta el personal con ideas y capacidad personales para cumplir con el trabajo, si se trabaja en conjunto para mejorar actividades diarias y si los resultados se consideran de todos y todas como un equipo, además del nivel de ayuda

entre compañeros y compañeras y la comodidad que sienten al trabajar en conjunto.

Se puede concluir que para que exista un COE óptimo es necesario evaluar en conjunto estas cuatro dimensiones, ya que se interrelacionan, de ahí que adquieran gran importancia, pues al faltar alguna de ellas, se interfiere en las otras. Al no existir una buena comunicación o motivación quiere decir que el liderazgo no está presente, puesto que tales surgen desde un buen líder, e igualmente, sin un buen líder es muy probable que estas dos dimensiones no existan. Asimismo, el trabajo en equipo no se puede dejar de lado, puesto que el colaborar, trabajar en conjunto y con la ayuda de todos los y las integrantes es más fácil conseguir los objetivos comunes. Establecer esa buena relación entre el personal dará como resultado una buena comunicación y puede incluso ser una motivación para todo el personal docente, de apoyo y PAAE que los lleve a la eficacia y un mejor desempeño en su trabajo diario.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE DATOS Y DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL NIVEL PREESCOLAR DE VILLA DE COS**

En el capítulo anterior se describieron las bases teóricas del COE y se establecieron las dimensiones que se toman en cuenta para la realización de este trabajo; a partir de las cuales se perfiló el instrumento diagnóstico más adecuado para la evaluación del COE en los jardines de niñas y niños de Villa de Cos. En ese sentido, corresponde en este capítulo describir tales elementos: el instrumento diagnóstico, el contexto de las instituciones educativas que son objeto de estudio y los resultados obtenidos para luego proponer las estrategias para la mejora del CO.

#### **3.1 Descripción del instrumento diagnóstico**

Para la presente investigación se diseñó un cuestionario para analizar el CO de seis jardines de niños y niñas de organización completa de las zonas 05 y 09 de educación preescolar del municipio de Villa de Cos, Zacatecas; tal instrumento se aplicó a través de *Google Forms*. Para su elaboración se tomaron en cuenta los realizados por: Carmona (2019), Salazar *et al.*, (2015), Segredo (2017) y Plácido (2018), algunos de los cuales fueron aplicados en contextos educativos y aseguran una evaluación apropiada con la finalidad de generar cambios dentro de las instituciones, además de que son confiables para medir elementos de estructura,

organización, factores psicológicos, relaciones interpersonales y estilos de dirección.

El cuestionario de Carmona (2019) fue fundamental, ya que fue aplicado en instituciones educativas de nivel medio superior en el ámbito local. Adicionalmente, se consideró a Salazar *et al.*, (2015), Segredo (2017) y Plácido (2018) porque varios de sus cuestionamientos se adaptaban más al contexto educativo del nivel preescolar. A partir de tales fuentes, se hizo un comparativo para determinar las afirmaciones más relevantes, viables y pertinentes de acuerdo al ambiente educativo del nivel preescolar para medir el COE, afirmaciones que se adaptaron al contexto particular que compete a este trabajo, haciendo pequeñas modificaciones y adecuaciones en su redacción y complementando unas con otras.

El instrumento de evaluación se conforma de 46 afirmaciones (ver anexo A) que evalúan las quince dimensiones del COE que maneja Carmona (2019): motivación, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, factores psicológicos, características personales, ambiente social, ambiente físico, estructura organizacional, tecnología, vinculación, valores éticos, objetivos, toma de decisiones y reglamentos; pero para esta investigación sólo se retoman los resultados de 14 afirmaciones que corresponden a las primeras cuatro dimensiones que son las que se determinaron en el capítulo anterior como las más trascendentales. En la tabla 9 se muestran cómo se distribuyen:

Tabla 9: Dimensiones y afirmaciones del instrumento de evaluación

Dimensiones	Afirmaciones
1. Motivación	1. La forma en que la institución educativa valora el trabajo y el esfuerzo es motivante. 2. Estoy satisfecho o satisfecha con la estabilidad laboral que me proporciona este trabajo. 3. Las y los integrantes de la institución educativa reciben capacitación para el desempeño de las actividades diarias.
2. Comunicación	4. La información en la institución educativa llega de forma clara desde la función directiva hasta cada una de las y los integrantes del equipo de trabajo. 5. La información requerida para cumplir con las actividades fluye de forma rápida y oportuna. 6. Los medios de comunicación que utiliza la institución educativa son eficaces. 7. De manera general, percibo que la comunicación entre las y los integrantes de la institución educativa es efectiva.
3. Liderazgo	8. Las y los líderes de la institución educativa son comprometidos. 9. A la hora de realizar el trabajo se tienen en cuenta las propuestas del colectivo. 10. Se integran de manera voluntaria las y los integrantes de la institución educativa al trabajo.
4. Trabajo en equipo	11. Para cumplir con el trabajo se recurre a todas las capacidades del personal que labora en la institución educativa. 12. Los resultados alcanzados en la institución educativa son frutos del trabajo de todos y todas. 13. El nivel de ayuda entre compañeros y compañeras de trabajo es máximo. 14. Me siento cómodo o cómoda trabajando en equipo en mi institución educativa.

Fuente: elaboración propia

La escala de medición utilizada es de tipo Likert con cinco opciones de respuesta, a las cuales se les asignó un valor numérico como se muestra en la tabla 10.



Tabla 10: Escala de valores

ESCALA DE VALORES		
OPCIONES DE RESPUESTA	VALORES	EVALUACIÓN
Nunca	1	Malo
Casi nunca	2	Deficiente
Algunas veces	3	Regular
Casi siempre	4	Bueno
Siempre	5	Óptimo

Fuente: elaboración propia a partir de Plácido 2018.

Con este diagnóstico se pretende encontrar de manera general qué tipo de COE prevalece en el nivel de educación preescolar en las zonas 05 y 09 de Villa de Cos, Zacatecas, identificando cuál o cuáles dimensiones analizadas presentan áreas de mejora y, a partir de ello, hacer propuestas para lograr un COE óptimo.

Para determinar la confiabilidad se utilizó el programa SPSS, se tomaron en cuenta los resultados estimando el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, el puntaje obtenido fue favorable como se puede observar en la siguiente tabla 11:

Tabla 11: Estadística de fiabilidad

RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS			
		N. de Respuestas	%
Casos	Válido	52	100
	Excluido	0	0.0
	Total	52	100
Estadísticas de:			
Alfa de Cronbach		N. de ítems	
0.902		14	

Fuente: elaboración propia

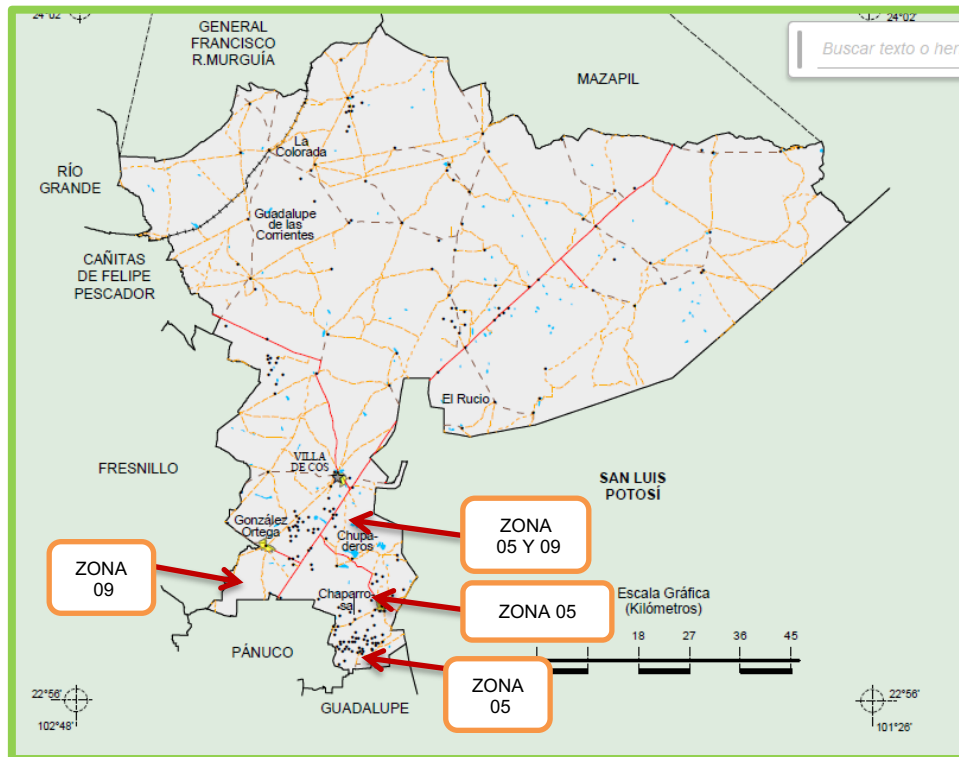
El coeficiente obtenido en cuanto a confiabilidad es de .902, según la medida de Alfa Cronbach, lo que da cuenta de que la información tiene buenas condiciones en los datos.

### **3.2 Descripción de instituciones educativas evaluadas**

#### **3.2.1. El municipio de Villa de Cos**

Villa de Cos es un municipio que colinda al norte con los municipios de General Francisco R. Murguía y Mazapil; al este con el municipio de Mazapil y el estado de San Luís Potosí; al sur con el estado de San Luís Potosí, los municipios de Guadalupe y Pánuco; al oeste con los municipios de Fresnillo, Cañitas de Felipe Pescador, Río Grande y General Francisco R. Murguía. Cuenta con 233 localidades y una población total de 34,328 en promedio de acuerdo al resultado del censo 2010. De ese número de localidades, tres se retoman en la investigación, además del propio municipio como parte de las zonas escolares que participaron, las cuales se marcan en la imagen:

Imagen 1. Ubicación de localidades y municipio en mapa de Villa de Cos



Fuente: elaboración propia a partir de INEGI, 2010.

La zona escolar 05 de preescolar cuenta con tres jardines de niños y niñas de organización completa, uno en la cabecera y dos en las comunidades de Chupaderos y Chaparrosa, cuyos nombres son: “Rosario Castellanos”, “Manuel Acuña” y “Rafael Pérez Gallardo” respectivamente, y son atendidos por directoras técnicas. De igual manera, la zona escolar 09 posee un jardín en la cabecera y dos en la comunidad de González Ortega (Bañón): “Juan Escutia”, “Francisco Goitia” y “Felipe Carrillo Puerto”, respectivamente; éstos son atendidos por dos directoras y un director.

### **3.2.2. Organización de las zonas escolares**

Para explicar la organización de las zonas escolares de nivel preescolar en ese municipio, se diseñaron dos organigramas de acuerdo con la estructura y jerarquías que se manejan en tal nivel, se tomó como antecedente el *Manual de Organización del Plantel de Educación Preescolar* que data de 1984 único dato sobre este aspecto y que se encuentra dentro de las instituciones escolares del nivel. Tal manual no maneja los cambios que se han hecho sobre el nombre de los distintos departamentos y funciones que se manejan actualmente, motivo por el cual se optó por elaborar dos de autoría propia que describen cómo es la organización de manera general en las zonas escolares y cómo es el flujo de la comunicación dentro de ellas, en particular en los jardines de niños y niñas que las conforman.

En lo referente a las zonas escolares se contemplan las siguientes funciones: jefe o jefa de sector, supervisoras o supervisores, directoras o directores, personal docente con grupo, personal docente de apoyo de música y educación física, además de PAAE. El personal de USAER sólo se retoma cuando es asignado, ya que este equipo es ambulante en diferentes escuelas y niveles de educación básica, por lo que tiene su dirección y supervisión aparte. En la imagen 2 se muestran el organigrama de las zonas escolares:

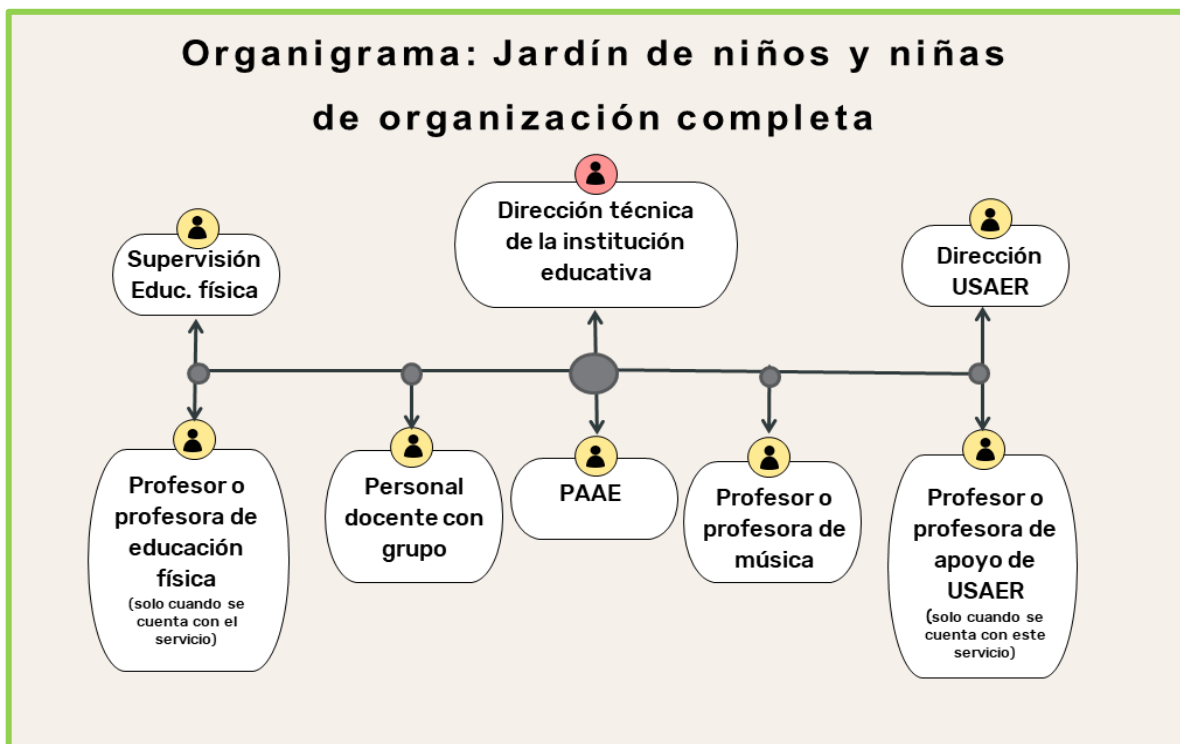
Imagen 2. Organigrama zonas escolares



Fuente: elaboración propia.

De manera que los jardines de niños y niñas de organización completa se dirigen a partir de una dirección técnica, que tiene a su cargo las siguientes figuras y funciones como se muestran en la imagen 3:

Imagen 3. Organigrama jardín de niños y niñas de organización completa



Fuente: elaboración propia.

El personal de los jardines de niños y niñas mencionados en el apartado anterior contribuyó en su totalidad para la investigación. Primero se hizo la solicitud a la jefatura de sector y supervisiones para la aplicación del instrumento de evaluación (ver anexos B y C), luego se pidió autorización a la supervisión por zona (ver anexos D y H), para posteriormente pedir permiso y autorización a directoras y director para la aplicación en cada uno de los jardines (ver anexos E, F, G, I, J y K).

### 3.2.3 Descripción de los jardines de niños y niñas

El jardín de niños y niñas “Rosario Castellanos” se ubica en la cabecera municipal de Villa de Cos. Es una institución educativa de organización completa, por lo que cuenta con una directora técnica, cinco docentes, un maestro de música y un PAAE. En cuanto a su infraestructura tiene cinco aulas para la atención de los grupos, la dirección, dos módulos de baños, bodega, patio con domo y salón de usos múltiples que se utiliza como cocina y para reuniones de zona cuando se requiere; mientras que las reuniones con el personal se realizan en dirección o en un salón.

*Imagen 4. Jardín de niños y niñas Rosario Castellanos*



Fuente: elaboración propia.

El jardín de niños y niñas “Manuel Acuña” está ubicado en la comunidad de Chupaderos a 15 minutos de la cabecera. Su personal lo constituye una directora técnica, siete docentes, un maestro de música, dos PAAE y una maestra de apoyo USAER. En cuanto a infraestructura, goza de siete aulas para dar atención a cada uno de los grados y grupos; existen dos áreas de baños para niñas y niños; tiene

una cocina, un salón de cómputo y, en ese espacio, se encuentra la biblioteca escolar; también cuenta con una bodega, una ludoteca equipada, un patio con domo y la dirección donde, algunas veces, se llevan a cabo las reuniones del personal, pues, dependiendo de la temática, se recurre a los otros espacios como el centro de cómputo o alguna de las aulas.

*Imagen 5. Jardín de niños y niñas Manuel Acuña*



Fuente: elaboración propia.

El preescolar “Rafael Pérez Gallardo” se ubica en Chaparrosa a 30 minutos de la cabecera. Su personal se conforma por una directora técnica, un maestro de física, uno de música, ocho de personal docente y dos PAAE, siendo la organización educativa con más personal de la zona 05. En su infraestructura posee nueve aulas para la atención de los grupos, una cocina, dos áreas de sanitarios, patio cívico, cancha con domo y una dirección; las reuniones con el personal en su mayoría se hacen en las aulas de la maestra a la que le corresponde la guardia.



*Imagen 6. Jardín de niños y niñas Rafael Pérez Gallardo*



Fuente: elaboración propia.

El jardín "Juan Escutia" se encuentra en la cabecera municipal. Las y los integrantes son una directora técnica, cinco de personal docente, una maestra de apoyo de USAER y un PAAE. Está conformado por ocho aulas, de ellas una se ocupa para supervisión, otra la emplea el personal de USAER y una más se adaptó de biblioteca; tiene además con cocina, dos áreas de baños, un salón de usos múltiples, patio cívico techado, cancha con domo y la dirección. Por lo regular, las reuniones con el personal son en la dirección cuando se tratan temas de la organización y en la biblioteca escolar cuando son cursos.

*Imagen 7. Jardín de niños y niñas Juan Escutia*



Fuente: elaboración propia.

El jardín “Felipe Carrillo Puerto” se ubica en la comunidad de González Ortega (Bañón) a 30 minutos de la cabecera y es otro de los que más personal tiene. Se conforma con directora técnica, siete de personal docente, un maestro de música y uno de física, además de un PAAE. Posee ocho aulas, una cocina, dos áreas de baños, patio cívico techado, cancha con domo, patio con domo, bodega y la dirección; las reuniones del personal se llevan a cabo por lo regular en dirección para organización y, para lo pedagógico, en una de las aulas que fue adaptada como aula de medios.

*Imagen 8. Jardín de niños y niñas Felipe Carrillo Puerto*



Fuente: elaboración propia.

El jardín “Francisco Goitia” también se encuentra la comunidad de González Ortega. Tiene una directora técnica, cuatro de personal docente, un PAAE, un maestro de música y uno de educación física. Éste tiene cinco aulas, cuatro de ellas se destinan a grupos y una se adaptó como aula de medios y de música; tiene tres baños en uso y uno de bodega, patio con domo y la dirección, donde se hacen las reuniones de organización, mientras que las pedagógicas se llevan a cabo en el aula de medios.

*Imagen 9. Jardín de niños y niñas Francisco Goitia*



Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar, ninguno de los jardines goza de un espacio exclusivo para el personal donde pueda reunirse para juntas o para convivencia; los espacios para ello han sido adaptados y no son exclusivos, lo cual también se refleja en el COE, pues los lugares usados son pequeños, por lo que, en ocasiones, no se reúne el personal en su totalidad y los avisos e indicaciones se dan por separado. Por otro lado, estos espacios se usan para varias actividades y, al tener funciones diversas, existen materiales que limitan la realización de dinámicas y no se pueda crear un ambiente favorecedor que contribuya con la motivación.

### **3.3 Resultados de la evaluación diagnóstica**

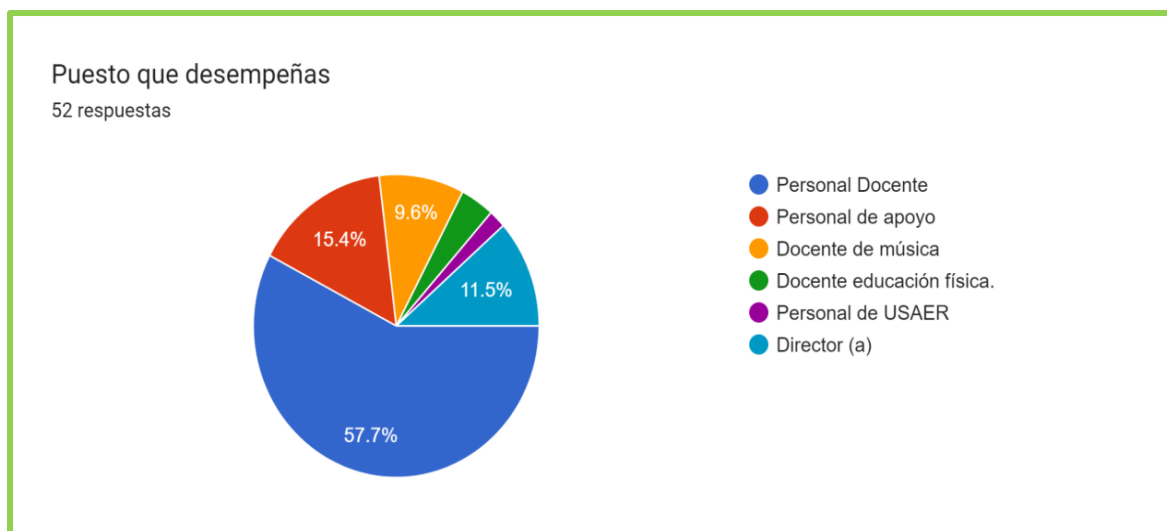
Esta investigación permitió recabar información para poder presentar un diagnóstico de cómo se percibe el COE en el nivel preescolar en Villa de Cos, el cual está conformado por las zonas escolares mencionadas. La población a la que se pretendía aplicar era de 56 personas, pero sólo se obtuvo respuesta de 52, faltaron de contestar cuatro personas con función docente de una totalidad de 36.

#### **3.3.1 Análisis de datos generales**

De acuerdo con los resultados, se muestra que el nivel preescolar de Villa de Cos está conformado por dos zonas escolares. La zona escolar 09 representa el 42.3% del personal, mientras que la zona 05 constituye el 57.7% restante, lo que evidencia que esta última zona cuenta con más personal a su cargo. Respecto al género del personal, está conformado en su mayoría por mujeres con el 75% y sólo el 25% perteneciente a hombres.

En cuanto al puesto que desempeñan, más de la mitad es personal docente con un 57.7%, enseguida PAAE, luego personal directivo, docente de música, física y el de menor porcentaje es USAER, pues éste no se encuentra en todos los jardines y quienes ofrecen el servicio lo comparten con otras escuelas. En lo que se refiere al personal que no tiene un grupo a su cargo, éste es el otro 42.3% del total de personal (ver gráfica 1):

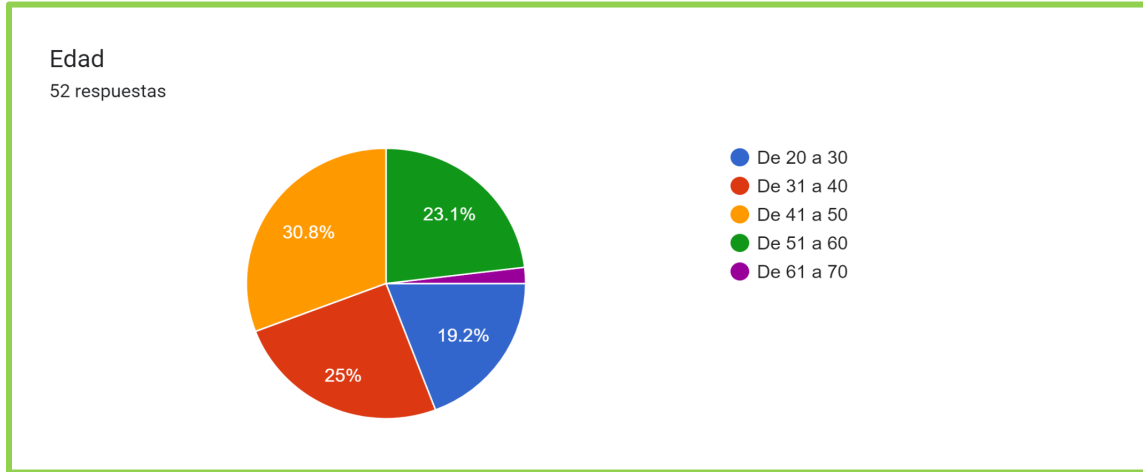
*Gráfica 1. Puesto que desempeñan*



Fuente: elaboración propia.

El rango de edad del personal oscila entre los 20 y 70 años; lo que nos indica que hay personas ya en edad de jubilación y con varios años de servicio, pero también que casi la mitad de ellas y ellos son adultos jóvenes que van de los 20 a los 40 años de edad, estos rangos de edad pueden determinar pautas importantes a la hora de hablar de COE que vivencian (ver gráfica 2):

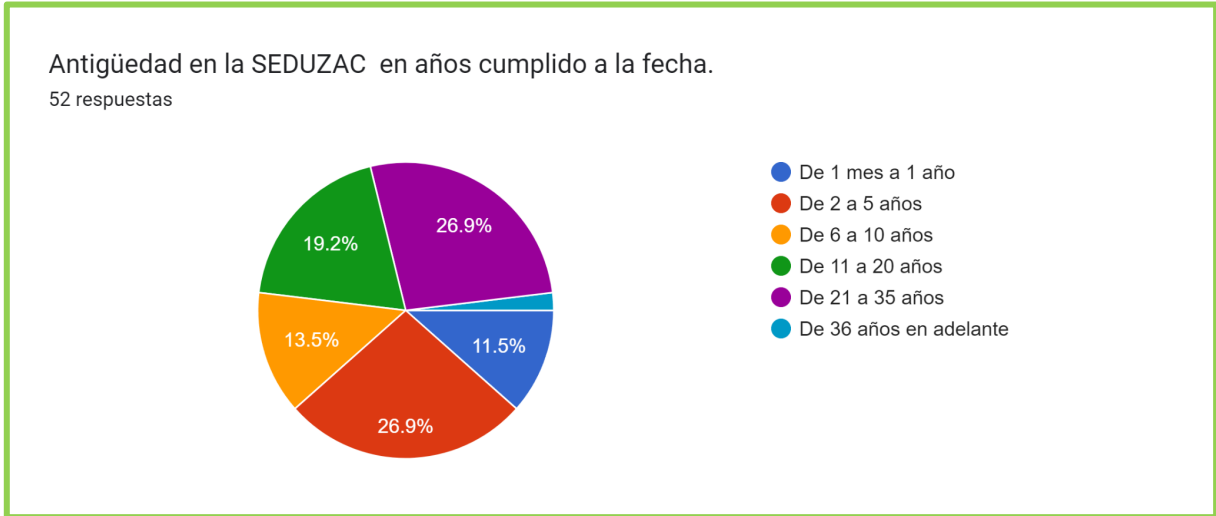
Gráfica 2. Edad



Fuente: elaboración propia

En lo referente a la antigüedad en la Secretaría de Educación del Estado de Zacatecas (SEDUZAC), se puede observar que en las zonas escolares de educación preescolar de Villa de Cos la mayor parte del personal tienen pocos años de servicio: el 71.1% tiene menos de 20 años, el 26.9% tiene de 21 a 35 años, lo que indica que ya hay personal próximo a jubilarse, aunque sólo un 2% cumple con la edad para hacerlo. Ambas zonas se caracterizan por tener como personal a gente joven, lo que puede ser algo determinante para el tipo de motivación que necesitan (ver gráfica 3):

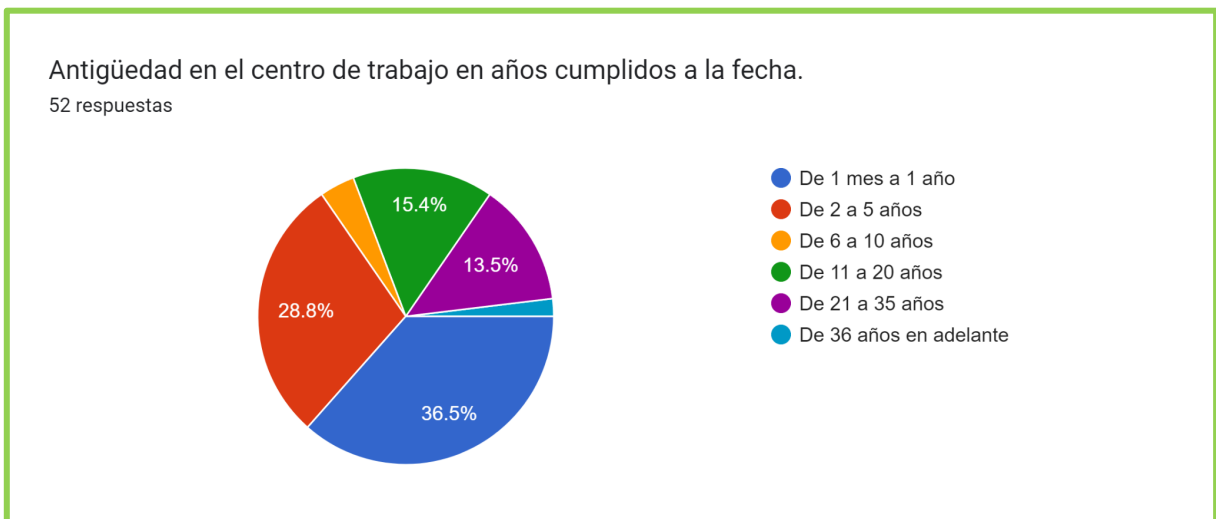
*Gráfica 3. Antigüedad en la SEDUZAC*



Fuente: elaboración propia

Acerca de la antigüedad en el centro de trabajo, los resultados muestran que las zonas escolares cuentan con personal que recién se acaba de incorporar, pues el 65% tiene de un mes a 5 años de antigüedad, el 19.2% de seis a 20 años y sólo el 15.4% lleva trabajando en el mismo centro escolar de 21 a 36 años (ver gráfica 4):

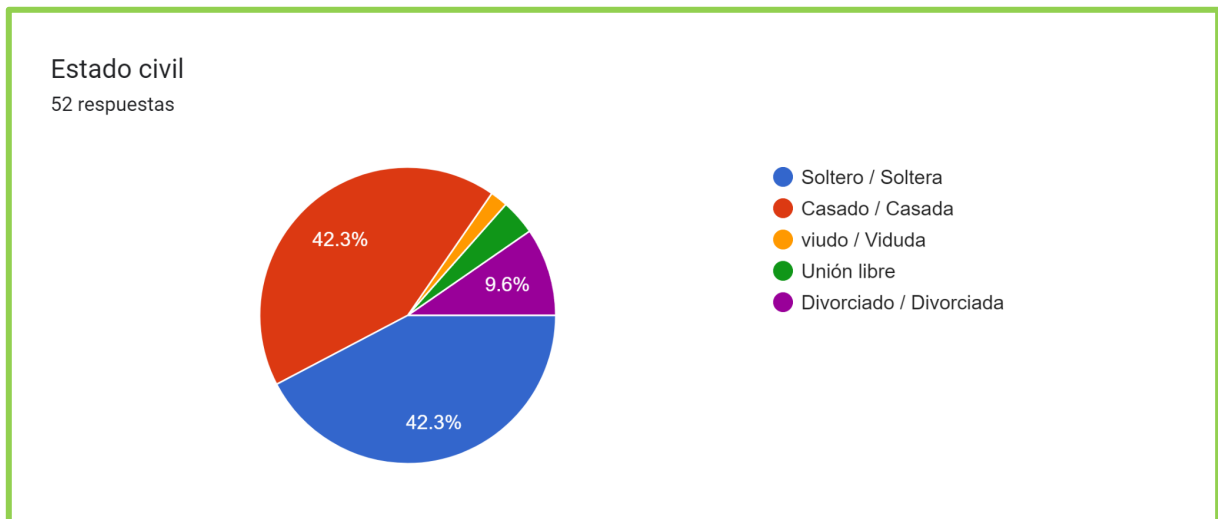
*Gráfica 4. Antigüedad en el centro de trabajo*



Fuente: elaboración propia

En el estado civil hay un equilibrio entre las personas solteras y casadas con un 42.3% cada opción, el 15.4 % restante de la totalidad del personal lo conforman personas viudas, en unión libre y divorciadas (ver gráfica 5):

Gráfica 5. Estado civil



Fuente: elaboración propia

Estos datos generales son importantes porque influyen en la percepción que tienen del COE en el que trabajan y permiten identificar las necesidades más específicas del personal al analizarse cada una y al relacionarlos con los diferentes ítems. Al cruzar la función que se desempeña con el ítem sobre la capacitación y la dimensión de la comunicación en tres de sus aspectos que se refieren a si ésta es clara, si fluye de manera rápida y oportuna y si sus medios son eficaces, se encontró lo siguiente (ver tabla 12):



Tabla 12: Resultados de ítems de acuerdo a la función

Función	Nivel de frecuencia																			
	Capacitación					Comunicación														
						Información clara					Fluye rápida y oportuna					Medios eficaces				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Personal docente			10	7	13	1		6	13	10		1	3	14	12			1	13	16
Personal USAER					1					1					1					1
PAAE	2				6			2	1	5		1	1	2	4			3	1	4
Docente de Educ. física			1	1					1	1				2					2	
Docente de música		1	1	1	2			2		3			2	1	2			1	2	2
Director o directora				4	2				4	2				5	1				5	1

Fuente: elaboración propia

Para analizar los datos de la tabla anterior, hay que recordar que la escala de valores se determinó del 1 al 5 donde 1 es nunca y corresponde a una evaluación de un COE malo; 2 es casi nunca y refiere a deficiente; 3 es algunas veces, es decir, regular; 4 corresponde a casi siempre con una evaluación de bueno; y 5 es siempre que es óptimo.

Por lo que, en la tabla 12 llama la atención que hay PAAE que dice que nunca recibe capacitación, un maestro de educación física dice que a veces, personal docente de música hace mención de que casi nunca y a veces; lo que muestra que esta área en algunos de los jardines de niños y niñas está descuidada. Por otro lado, diez docentes frente a grupo perciben que la capacitación que reciben es regular, número mayor que las y los que lo perciben como buena, lo que evidencia que tal aspecto no es suficiente, que es un área de mejora, puesto que la totalidad del personal debe debería estar de acuerdo en que es capacitado.

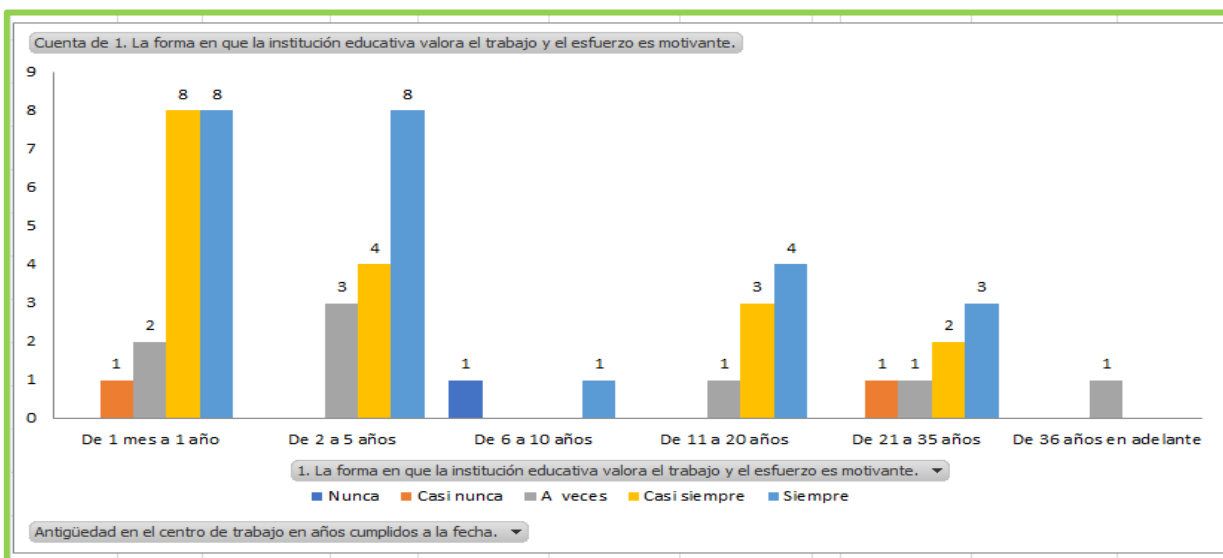
En lo que respecta a la dimensión de comunicación, se observa como algunos elementos del personal docente opinan que nunca o casi nunca la información es clara, aunque no en números altos en comparación de la totalidad del personal.

En cambio, existe personal de música y PAAE que percibe que la información llega de manera regular y piensan del mismo modo respecto a cómo fluye y sobre si sus medios son eficaces e, incluso, una persona de este grupo califica que fluye de mala manera; esto hace ver que tanto personal docente de música como PAAE hacen presencia en este rango de frecuencias.

Si se toma en cuenta que no hay tanto personal de estas funciones, se pueden considerar importantes estas percepciones para realizar especificidades sobre ello, pues de alguna manera indica que en alguna o algunas de las instituciones puede estar faltando algo para que estas empleados y empleadas no lo perciban en los niveles adecuados.

De igual manera al cruzar, el ítem que se refiere a la forma en que se valora el trabajo y esfuerzo, en relación con la antigüedad también se observa algo relevante (ver gráfica 6):

Gráfica 6. Percepción de la motivación de acuerdo a la antigüedad



Fuente: elaboración propia

En esta gráfica 6 se observa con claridad que el personal que tienen menos años de antigüedad en su mayoría son los que sienten que la forma en que se valora el trabajo y el esfuerzo es óptima, por lo que les resulta motivante; pero, entre mayor antigüedad, las respuestas favorables van disminuyendo, se hace presente una percepción mala, deficiente y regular; esto puede deberse a que pasar muchos años en el mismo lugar se convierte en algo rutinario y ya no es tan fácil sentir la misma motivación o, en otras palabras, lo que motiva a las y los jóvenes ya no funciona para las y los de más antigüedad; aquí también interviene el cansancio físico, pues el personal de más antigüedad es también el de mayor edad.

### 3.3.2 Análisis e interpretación de resultados por dimensiones

En esta sección se presentan los resultados de cada uno de los ítems que conforman las cuatro dimensiones, como ya se mencionó, para las respuestas se estableció una escala de frecuencias donde el valor más bajo fue Nunca y el más alto Siempre.

En lo referente a la dimensión de motivación se realizaron tres ítems, los resultados arrojados se muestran a continuación en la tabla 13:

Tabla 13: Resultados de la dimensión motivación

Ítems	Nunca (malo)	Casi nunca (deficiente)	A veces (regular)	Casi siempre (bueno)	Siempre (óptimo)
1.La forma en que la institución educativa <b>valora el trabajo y el esfuerzo</b> es motivante	1.9%	3.8%	15.4%	32%	46.2%
2.Estoy satisfecho o satisfecha con la <b>estabilidad laboral</b> que me proporciona este trabajo	0%	1.9%	15.4%	23.1%	59.%
3.Las y los integrantes de la institución educativa <b>reciben capacitación</b> para el desempeño de las actividades diarias	3.8%	1.9%	23.1%	25%	46.2%

Fuente: elaboración propia

En la tabla 13 se observa que las respuestas favorables ocupan un mayor porcentaje, los menores lo ocupan las respuestas que se ubican en A veces, Casi nunca y Nunca. Esto indica que la percepción del personal en esta dimensión en su mayoría considera que es motivante la forma en que se valora el trabajo y el esfuerzo, que hay satisfacción en la estabilidad laboral y que se recibe capacitación

para el desempeño de las actividades, pero la más alta de todas es la referente a la estabilidad laboral con casi un 60%

No obstante, es importante tomar en cuenta que existe un porcentaje considerable de quienes consideran de regular a buena la valoración de su trabajo y la capacitación que reciben, pues esto puede afectar para que no se cumplan las metas, para que no se dé un buen trabajo en equipo, exista apatía, entre otros inconvenientes; además de que lo ideal es que el COE se perciba por la totalidad de sus empleadas y empleados de una manera óptima o por lo menos bueno, para que no se afecte el desempeño de forma general en la institución. Con esto se determina que en cuanto a la capacitación existe un área de oportunidad para mejorarla.

Al respecto, Carmona (2019) menciona que hay variables que no se deben dejar de lado como parte de la motivación, entre ellas las que se relacionan con la capacitación si se desea estudiar como parte del COE, pues ésta permite realizar mejor el trabajo. Asimismo, Villegas (2016) dice que la eficacia de las escuelas actuales depende en gran medida de la capacitación de su personal. En este sentido, el equipo directivo, como responsable de la coordinación y gestión de las actividades educativas, juega un papel crucial en la actualización constante y la implementación de innovaciones dentro del ámbito educativo, pues, por los frecuentes cambios que se dan en programas de estudio, la actualización o formación se requiere constantemente.

En cuanto a la dimensión de comunicación se obtuvieron cuatro respuestas a cuatro ítems que se aplicaron y los resultados se muestran en la tabla 14:

Tabla 14: Resultados de la dimensión comunicación

Ítems	Nunca (malo)	Casi nunca (deficiente)	A veces (regular)	Casi siempre (bueno)	Siempre (óptimo)
4. <b>La información</b> en la institución educativa <b>llega de forma clara</b> desde la función directiva hasta cada uno de las y los integrantes del equipo de trabajo.	1.9%	0%	19.2%	36.5%	42.3%
5. <b>La información</b> requerida para cumplir con las actividades <b>fluye de forma rápida y oportuna.</b>	0%	3.8%	11.5%	46.2%	38.5%
6. <b>Los medios</b> de comunicación que utiliza la institución educativa son <b>eficaces.</b>	0%	0%	9.6%	44.2%	46.2%
7. De manera general, percibo que la <b>comunicación</b> entre las y los integrantes de la institución educativa es <b>efectiva.</b>	1.9%	0%	15.4%	51.9%	30.8%

Fuente: elaboración propia

En la tabla 14, de manera general se observa que los porcentajes mayores se concentran en un nivel bueno y óptimo. Sin embargo algo que llama la atención es que en el ítem número cuatro que se refiere a cómo llega la información desde la función directiva a las y los integrantes del equipo de trabajo, aunque el 42.3% lo considera óptimo y el 36.5% lo considera bueno, si se observa el porcentaje que se forma con nunca y a veces es del 21.1% el cual es mayor en comparación con los otros ítems, lo que da muestra que a algunos y algunas integrantes, dependiendo del puesto que ocupen, no siempre la información les llega de forma clara,

mostrando un área de mejora en lo que respecta a cómo se da la comunicación, lo que puede verse reflejado en que la totalidad no realice bien su trabajo al no contar con la información necesaria.

En cuanto al ítem cinco, si la información requerida fluye de forma rápida y oportuna, el 46.2% menciona que casi siempre y el 38.5% que siempre es así, en otras palabras, la mayoría cree que la manera cómo fluye la información es de buena a óptima. Respecto al ítem seis, que se refiere a utilización de medios de comunicación eficaces, el mayor porcentaje está en nivel óptimo con el 46.2 %, el 44.2% menciona que estos medios son buenos, sumando ambos porcentajes un 90.4%, lo que está muy próximo al 100%, estableciendo con ello que en general los medios de comunicación son adecuados y eficaces.

Respecto a si la comunicación entre las y los integrantes de estas instituciones es eficiente, se observa en el ítem siete que el primer lugar se encuentra en un nivel bueno con un 51.9%, el segundo en óptimo con un 30.8%, el porcentaje restante de la totalidad que es el 17.3 % lo conforman porcentajes menores que lo perciben como regular y malo, pero que si se compara con la totalidad es un porcentaje mínimo, lo cual no es un área de mejora muy marcada.

Con lo anterior se puede determinar que en esta dimensión existe margen de mejora, ya que dos ítems no alcanzaron el nivel óptimo y uno de ellos obtuvo un mayor porcentaje en respuestas desfavorables; lo que da muestra de que la comunicación no llega de forma clara a todo el personal, no siempre es rápida ni oportuna y falta para que sea efectiva entre las y los compañeros, por ende, no todo el personal se compromete o participa pues falta aplicar los tipos de comunicación

y que ésta se dé verdaderamente. En referencia a ello, Segredo, García, León & Perdomo (2016) hacen mención de que la comunicación es un pilar fundamental y la esencia de una organización exitosa. Su uso efectivo por parte de las instituciones es crucial, ya que el éxito reside en la transmisión oportuna, transparente y concisa de información. Esta fluidez comunicativa permite que las y los empleados se sientan partícipes y comprometidos con el proyecto común.

En la dimensión de liderazgo se aplicaron tres ítems, y los resultados que se presentan son los siguientes en la tabla 15:

Tabla 15: Resultados de la dimensión liderazgo

Ítems	Nunca (malo)	Casi nunca (deficiente)	A veces (regular)	Casi siempre (bueno)	Siempre (óptimo)
8. Las y los <b>líderes</b> de la institución educativa son <b>comprometidos</b> .	0%	0%	9.6%	34.6%	55.8%
9. A la hora de realizar el trabajo <b>se tienen en cuenta</b> las <b>propuestas del colectivo</b> .	0%	3.8%	7.7%	34.6%	53.8%
10. Se <b>integran</b> de manera <b>voluntaria</b> las y los integrantes de la institución educativa <b>al trabajo</b> .	0%	0%	7.7%	36.5%	55.8%

Fuente: elaboración propia

La tabla 15 muestra que la mayoría del personal considera la dimensión de liderazgo en un nivel óptimo, pues ahí se concentran los mayores porcentajes. El ítem 9 es el que representa una mayor área de mejora, pues existe personal que considera que no se tienen en cuenta las propuestas del colectivo.



Si se ve desde otra perspectiva, aunque los porcentajes mayores están en los niveles bueno y óptimo, existen porcentajes que perciben nivel regular y deficiente, lo que da cuenta que hay líderes que les falta comprometerse realmente, que no siempre toman en cuenta a su colectivo con las propuestas y que todavía falta que la totalidad de las y los empleados se integren de manera voluntaria para que se sientan parte de la institución, con la motivación de apoyar y realizar su trabajo lo mejor posible, pues considerar que las y los líderes son comprometidos influye para que las empleadas y los empleados también lo sean en sus actividades diarias. Esto se sustenta con lo que dice López *et al.*, (2022) un empleado o empleada que se identifica con la organización, se siente escuchado o escuchada y percibe un liderazgo confiable, estará dispuesto a trabajar por los objetivos comunes de manera armoniosa y con altos estándares de calidad.

En la dimensión de trabajo en equipo se aplicaron cuatro ítems, y los resultados que se presentan son los siguientes en la tabla 16.

Tabla 16: Resultados de dimensión trabajo en equipo

Ítems	Nunca (malo)	Casi nunca (deficiente)	A veces (regular)	Casi siempre (bueno)	Siempre (óptimo)
11. Para cumplir con el trabajo se <b>recurre a todas las capacidades</b> del personal que labora en la institución educativa.	0%	1.9%	11.5%	32.7%	53.8%
12. Los <b>resultados</b> alcanzados en la institución educativa son <b>frutos del trabajo de todos y todas.</b>	0%	0%	0%	25%	75%
13. El <b>nivel de ayuda</b> entre compañeros y compañeras de trabajo es <b>máximo.</b>	0%	1.9%	17.3%	36.5%	44.2%
14. Me siento <b>cómodo o cómoda trabajando en equipo</b> en mi institución educativa.	0%	3.8%	15.4%	23.1%	57.7%

Fuente: elaboración propia

En esta tabla 16 se puede ver que el nivel con mayor porcentaje es el óptimo, luego le sigue el nivel bueno. Sin embargo, en el ítem 13 poco más de la mitad de las y los entrevistados no están completamente de acuerdo en el que el nivel de ayuda entre pares se da en su máxima expresión, lo que es una pauta a mejorar, pues esto puede influir en el COE para que no se dé el trabajo en equipo adecuado; al sentir que no existe compañerismo, provoca trabajadoras y trabajadores desanimados por continuar con el trabajo, lo que hace que no se integre todo el personal, se desaprovechen sus cualidades y habilidades, lo que puede llevar a una ineficacia en el trabajo y a no lograr objetivos establecidos.

Esto se reafirma con lo que dice Toro (2015), el trabajo en equipo permite conocer las fortalezas y debilidades de cada elemento del personal para brindar el apoyo necesario, comprender sus perspectivas y estrategias para enfrentar desafíos, además de crear un ambiente de respeto, tolerancia y colaboración. Al trabajar en colaboración y apoyarse mutuamente, las compañeras y los compañeros pueden lograr resultados mejores que serían más difícil de alcanzar individualmente.

El ítem catorce sobre si se siente comodidad al trabajar en equipo en la institución educativa tiene una percepción óptima, a pesar de ello es importante ver que existen porcentajes considerables en las respuestas desfavorables que en comparación con los otros ítems son mayores, lo cual podría deberse a una variedad de factores como la falta de habilidades, de confianza entre las compañeras y los compañeros y de oportunidades para trabajar de esa manera, además del tipo de actividades que se les asignan que consideran no son de acuerdo a sus capacidades, siendo algo que puede mejorar.

A continuación de manera general se hace un análisis de frecuencia y promedio general de las dimensiones para determinar cuál es el nivel de clima organizacional que prevalece en el nivel de preescolar en los jardines de niños y niñas de organización completa (ver tabla 17):

Tabla 17: Resultados generales de medidas de frecuencia y promedio

DIMENSIONES	PORCENTAJES DE FRECUENCIAS					PROMEDIO GENERAL
	Nunca (deficiente)	Casi Nunca (malo)	A veces (regular)	Casi Siempre (bueno)	Siempre (óptimo)	
MOTIVACIÓN	2%	3%	18%	27%	51%	4.22
COMUNICACIÓN	1%	1%	14%	45%	39%	4.21
LIDERAZGO	0%	1%	8%	35%	55%	4.44
TRABAJO EN EQUIPO	0%	2%	11%	29%	58%	4.43

Fuente: elaboración propia.

La tabla 17 muestra que el nivel de frecuencia correspondiente a óptimo tiene los porcentajes más altos en la mayoría de las dimensiones, excepto por la de comunicación que se ubica en el nivel bueno con el mayor porcentaje. La dimensión mejor percibida es la de trabajo en equipo; el segundo lugar lo tiene liderazgo; el tercero, motivación; y el más bajo, la dimensión de comunicación. Con base en el promedio general, todas las dimensiones del COE de los preescolares de Villa de Cos se encuentran en un nivel bueno; esto muestra que existe margen de mejora para alcanzar el nivel óptimo. Cabe destacar que para lograrlo es importante considerar estrategias que aporten a las áreas de mejora para favorecer cada una de ellas.

Por otra parte, se consideró relevante para la investigación hacer un análisis estadístico con el uso de Excel y SPSS para explicar la correlación entre las dimensiones que permiten un COE óptimo y que, por lo mismo, se consideran primordiales en el nivel preescolar. Esto se puede observar en la imagen 10:

Imagen 10. Resultados de correlaciones

	1. Valoración de trabajo y esfuerzo motivante	2. Estabilidad laboral	3. Reciben capacitación	4. La información llega de forma clara	5. La información fluye de forma rápida y oportuna	6. Medios de comunicación que utiliza	7. Comunicación efectiva	8. Las y los líderes comprometidos	9. Las propuestas del colectivo se toman en cuenta	10. Integración voluntaria	11. Se recurre a las capacidades	12. Resultados fructos del trabajo de todos	13. El nivel de ayuda es máximo	14. Cómodo o cómoda trabajando en equipo	Promedio
1															
2		0.422	0.458	0.577	0.653	0.39	0.607	0.617	0.518	0.304	0.451	0.439	0.408	0.432	0.483
3		0.002	0.001	0	0	0.004	0	0	0	0.028	0.001	0.001	0.003	0.001	0.483
4		0.422	0.332	0.437	0.257	0.102	0.326	0.393	0	0.188	0.108	0.481	0.214	0.521	0.291
5		0.002	0	0.001	0.066	0.473	0.018	0.004	0.998	0.182	0.447	0	0.127	0	0.291
6		0.458	0.332	0.268	0.471	0.41	0.411	0.289	0.298	0.064	0.486	0.247	0.329	0.195	0.328
7		0.001	0.016	0.055	0	0.003	0.002	0.038	0.032	0.652	0	0.078	0.017	0.166	0.328
8		0.577	0.437	0.268	0.593	0.352	0.35	0.579	0.301	0.142	0.26	0.233	0.176	0.424	0.361
9		0	0.001	0.055	0	0.011	0.011	0	0.03	0.317	0.062	0.096	0.211	0.002	0.361
10		0.653	0.257	0.471	0.593	0.577	0.575	0.587	0.357	0.35	0.342	0.219	0.316	0.354	0.435
11		0	0.066	0	0	0	0	0.009	0.011	0.013	0.119	0.022	0.01	0.435	
12		0.39	0.102	0.41	0.352	0.577	0.596	0.382	0.308	0.293	0.417	0.297	0.233	0.225	0.352
13		0.004	0.473	0.003	0.011	0	0	0.005	0.026	0.035	0.002	0.033	0.096	0.109	0.352
14		0.607	0.326	0.411	0.35	0.575	0.596	0.51	0.488	0.486	0.626	0.377	0.616	0.501	0.498
15		0	0.018	0.002	0.011	0	0	0	0	0	0.006	0	0	0.498	
16		0.617	0.393	0.289	0.579	0.587	0.382	0.51	0.444	0.489	0.449	0.439	0.337	0.454	0.459
17		0	0.004	0.038	0	0.005	0	0	0.001	0	0.001	0.001	0.015	0.001	0.459
18		0.518	0	0.298	0.301	0.357	0.308	0.488	0.444	0.293	0.473	0.486	0.339	0.22	0.348
19		0	0.998	0.032	0.03	0.009	0.026	0	0.001	0.035	0	0	0.014	0.118	0.348
20		0.304	0.188	0.064	0.142	0.35	0.293	0.486	0.489	0.293	0.474	0.262	0.457	0.614	0.340
21		0.028	0.182	0.652	0.317	0.011	0.035	0	0	0.035	0	0.061	0.001	0	0.340
22		0.451	0.108	0.486	0.26	0.342	0.417	0.626	0.449	0.473	0.474	0.352	0.41	0.301	0.396
23		0.001	0.447	0	0.062	0.013	0.002	0	0.001	0	0	0.01	0.003	0.03	0.396
24		0.439	0.481	0.247	0.233	0.219	0.297	0.377	0.439	0.486	0.262	0.352	0.263	0.422	0.347
25		0.001	0	0.078	0.096	0.119	0.033	0.006	0.001	0	0.061	0.01	0.059	0.002	0.347
26		0.408	0.214	0.329	0.176	0.316	0.233	0.616	0.337	0.339	0.457	0.41	0.263	0.476	0.352
27		0.003	0.127	0.017	0.211	0.022	0.096	0	0.015	0.014	0.001	0.003	0.059	0	0.352
28		0.432	0.521	0.195	0.424	0.354	0.225	0.501	0.454	0.22	0.614	0.301	0.422	0.476	0.395
29		0.001	0	0.166	0.002	0.01	0.109	0	0.001	0.118	0	0.03	0.002	0	0.395

Fuente: elaboración propia

A partir de esta imagen, se observa que en la dimensión de motivación, en cuanto a “La forma en que la institución educativa valora el trabajo y esfuerzo es motivante”, el valor de correlación más alto está presente en los ítems cinco, siete y ocho que tienen que ver con que la información fluye de forma rápida y oportuna, y con una comunicación efectiva; asimismo tiene relación con que las y los líderes son comprometidos que corresponden a las dimensiones de comunicación y liderazgo, respectivamente; lo que demuestra que entre más comunicación y comprometidas sean las personas, las y los líderes podrán ver la valoración y esfuerzo de una manera más motivante.

En cuanto a: “Estoy satisfecho o satisfecha con la estabilidad laboral que me proporciona este trabajo”, tiene más correlación con los ítems de la información

clara que llega desde la función directiva, los resultados son fruto de un trabajo en equipo y la comodidad de trabajar en éste.

Por último, con “Las y los integrantes de la institución educativa reciben capacitación para el desempeño de las actividades diarias” tiene las correlaciones más altas los ítems que hablan la valoración del trabajo y esfuerzo, con como fluye la información y si se recurre a todas las capacidades, que se relacionan con la motivación, comunicación y trabajo en equipo; lo que da cuenta de que entre más capacitación se reciba, existirá una relación positiva en estos aspectos.

En lo que respecta a la dimensión de comunicación: “La información en la institución educativa llega de forma clara desde la función directiva hasta cada una de las y los integrantes del equipo de trabajo”, las correlaciones más altas se encuentran en las dimensiones de motivación, comunicación y liderazgo en los ítems uno, cinco y ocho; lo que se traduce en que, cuanto más clara llegue la información por parte de dirección a las distintas funciones, será más motivante la forma en que la institución educativa valora el trabajo y el esfuerzo; si la información llega de forma rápida y oportuna para cumplir con las actividades, se verán más comprometidos las y los líderes de la institución.

Para “La información requerida para cumplir con las actividades fluye de forma rápida y oportuna” existe correlación más alta en los ítems que se relacionan con la forma en que se valora el trabajo y esfuerzo, que se refieren a que la información en la institución educativa llega de forma clara desde la función directiva hasta cada una de las y los integrantes del equipo de trabajo y que las y los líderes

de la institución educativa son comprometidos, elementos que forman parte de las dimensiones de motivación, comunicación y liderazgo.

En cuanto a “Los medios de comunicación que utiliza la institución educativa son eficaces”, existe relación significativa con los ítems sobre *la información requerida para cumplir con las actividades fluye de forma rápida y oportuna, percibo que la comunicación entre las y los integrantes de la institución educativa es efectiva y para cumplir con el trabajo se recurre a todas las capacidades del personal que labora en la institución educativa*, aquí se evidencia que hay relación entre la misma dimensión de comunicación y con trabajo en equipo.

De acuerdo con “De manera general, percibo que la comunicación entre las y los integrantes de la institución educativa es efectiva”, existe relación significativa con el ítem que habla de que para cumplir con el trabajo se recurre a todas las capacidades del personal que labora en la institución educativa; así como con la percepción de que el nivel de ayuda entre compañeros y compañeras de trabajo es máximo y, finalmente, con el hecho de que la forma en que la institución educativa valora el trabajo y el esfuerzo es motivante, lo que muestra que hay relación con la dimensión de motivación y trabajo en equipo.

Para la dimensión de liderazgo, la tabla muestra que “Las y los líderes de la institución educativa son comprometidos” se correlaciona significativamente con los ítems: *la forma en que la institución educativa valora el trabajo y el esfuerzo es motivante, la información en la institución educativa llega de forma clara desde la función directiva hasta cada una de las y los integrantes del equipo de trabajo y con la información requerida para cumplir con las actividades fluye de forma rápida y*

*oportuna*, estando presente aquí la relación con la dimensión motivación y comunicación.

En cuanto “A la hora de realizar el trabajo se tienen en cuenta las propuestas del colectivo” su relación más significativa la tiene con las dimensiones de motivación, comunicación y trabajo en equipo con: *la forma en que la institución educativa valora el trabajo y el esfuerzo es motivante, percibo que la comunicación entre las y los integrantes de la institución educativa es efectiva, para cumplir con el trabajo se recurre a todas las capacidades del personal que labora en la institución educativa y los resultados alcanzados en la institución educativa son frutos del trabajo de todos y todas.*

En lo que se refiere a “Se integran de manera voluntaria las y los integrantes de la institución educativa al trabajo” que también concierne a liderazgo, tiene mayor correlación con: *percibo que la comunicación entre las y los integrantes de la institución educativa es efectiva*, además con: *las y los líderes de la institución educativa son comprometidos*, así como con: *para cumplir con el trabajo se recurre a todas las capacidades del personal que labora en la institución educativa* y, por último, con: *me siento cómodo o cómoda trabajando en equipo en mi institución educativa*; aquí se observa que tiene relación con su misma dimensión además con comunicación y trabajo en equipo.

Por último, en la dimensión de trabajo en equipo se observa de manera general que tiene relación con las dimensiones de motivación, comunicación, liderazgo y un poco con su misma dimensión en lo que respecta a “Para cumplir con el trabajo se recurre a todas las capacidades del personal que labora en la



institución educativa”, pues la relación más significativa está con los ítems tres, siete y diez, que dice que entre más se recurra a las capacidades más relación tiene con que reciban capacitación para el desempeño diario, con la comunicación efectiva e integrarse de manera voluntaria la trabajo en equipo.

Para el ítem “Los resultados alcanzados en la institución educativa son fruto del trabajo de todos y todas” tiene una mayor correlación con los ítems uno, dos, ocho y nueve que dan cuenta de que al alcanzar los resultados como logro de todos los integrantes, estará presente la forma motivante en que se valora el trabajo y esfuerzo, se estará satisfecho con la estabilidad laboral, las y los líderes se verán más comprometidos y se tienen en cuenta las propuestas del colectivo a la hora de realizar el trabajo.

En cuanto a “El nivel de ayuda entre compañeros y compañeras de trabajo es máximo” su mayor correlación está en los ítems siete, diez y catorce, es decir, se relaciona con la comunicación es efectiva, se integran de manera voluntaria al trabajo y se sienten cómodos o cómodas trabajando en equipo, que corresponden a las dimensiones de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo. Finalmente “Me siento cómodo o cómoda trabajando en equipo en mi institución educativa” tiene una significativa correlación con los ítems dos, siete y diez, que tienen que ver con la estabilidad laboral que se les proporciona, la comunicación efectiva y la integración voluntaria al trabajo, los cuales corresponden a las dimensiones de motivación, comunicación y liderazgo.

Con lo anterior se ve que existe una relación importante en cada una de las dimensiones y que éstas se correlacionan entre sí, de manera que la forma en que

se perciba alguna puede afectar a otra o, por otro lado, si alguna no se implementara y favoreciera, estaría faltando algo para que las otras se pudieran dar, de ahí su importancia de evaluarse en conjunto y contemplarlas como primordiales en el contexto educativo del nivel preescolar.

### **3.4 Entrega de resultados**

Como ya se ha establecido en el segundo capítulo de esta investigación, el COE es el conjunto de percepciones que las empleadas y empleados de una institución educativa tienen sobre la misma y que influyen en su comportamiento y desempeño. En el caso de las escuelas preescolares de Villa de Cos, el CO puede afectar la calidad de la educación que reciben los niños y niñas, así como el bienestar y satisfacción de la totalidad del personal, de ahí que sea importante mejorarlo y apostarle a un nivel óptimo. Para ello es necesario que cada una de las instituciones educativas conozcan los resultados, pues es una manera de concientizarlos a partir de las percepciones que tienen las y los empleados a su cargo, además de que podrán ampliar su mirada a una forma de evaluar para que se den cuenta del porqué de algunas situaciones, actitudes y comportamientos al interior de su institución, de que lo que sucede en sus escuelas tiene un porqué.

De esta manera, el nivel preescolar de Villa de Cos tuvo conocimiento de lo qué es el COE, de la trascendencia que tiene evaluarlo para conocer el tipo de clima que prevalece en las instituciones que lo conforman y de esta manera poder hacer la intervención pertinente para una mayor eficacia en el trabajo. Para ello se realizó una sesión informativa donde asistió el jefe de sector, las supervisoras de ambas

zonas escolares, además de las tres directoras y director de los jardines de niños y niñas que participaron en la investigación.

En dicha reunión, se pudo notar el interés por conocer más acerca del COE y por implementar el instrumento para su evaluación, pues lo vieron como una estrategia para sistematizar información importante que puede incluso formar parte del diagnóstico que se elabora al inicio de cada ciclo escolar. Además pudieron reconocer que cada una de las dimensiones evaluadas forman parte del trabajo cotidiano y que se requiere trabajarlas. En las conclusiones se profundiza un poco más acerca de lo que se obtuvo y lo que se pudo concluir con esta devolución de resultados que se llevó a cabo.

León (2013) menciona que es conveniente capacitar a los niveles superiores en cuanto a jefas o jefes inmediatos respecto a la trascendencia del CO y el liderazgo en cuanto a estilos; de aquí que se retome como primer propuesta general concientizar a jefes o jefas de sector, supervisores y supervisoras, sobre la definición del CO y la importancia de su análisis para que, desde la función directiva, propongan su revisión como parte del diagnóstico que llevan a cabo en sus jardines de niños y niñas, de manera que puedan ellos o ellas caracterizarlo en sus instituciones para poder mejorarlo o mantenerlo.

### **3.5 Estrategias de mejora**

Con base en los resultados obtenidos, es importante proponer las estrategias para fortalecer las cuatro dimensiones que se tomaron en cuenta en esta investigación, las cuales se consideraron pertinentes, funcionales, claras y accesibles para el

contexto de preescolar. Tales recomendaciones permitirán tener un panorama general de lo que se puede hacer para mejorar o mantener el COE preescolar de Villa de Cos en un nivel bueno u óptimo.

En el contexto de preescolar, la directora o director es la figura superior, puesto que está a cargo de la organización del jardín de niñas y niños, por lo que se considera necesaria la capacitación de esta función para que pueda bajar dichos conocimientos al grueso de su personal y además debe ser quien implemente estrategias de mejora como las que se proponen a continuación.

### **3.5.1 Estrategias para fortalecer la dimensión de motivación**

Al considerar que en el ítem: “La forma en que la institución educativa valora el trabajo y el esfuerzo es motivante”, quienes lo consideran como óptimo es menos del 50%, se puede decir que existe una oportunidad de mejora; si a eso se suma que, en cuanto a capacitación se tiene una percepción que va de deficiente, mala, regular a buena con porcentajes considerables y que las y los que la consideran óptima no alcanzan el 50%, es que se propone que desde la función directiva se reconozca el trabajo que se realiza diariamente, se motive de manera continua, se forme y se capacite, para ello se sugiere lo siguiente:

- Aplicación de cuestionario: para identificar las necesidades de formación y capacitación de acuerdo a cada función.
- Establecer un plan de trabajo para el ciclo escolar: que contemple temas de interés, necesidades de formación y acciones que se pueden llevar a cabo en las instituciones para ofrecer o gestionar cursos y capacitación para todas las funciones; el cual va surgir del diagnóstico que se realiza al personal a inicios del ciclo escolar, de acuerdo a cada contexto pueden ser temas como: planeación, evaluación, metodologías, estrategias didácticas, por mencionar algunos.
- Cuadro de honor: éste consistiría en felicitar al personal de las distintas funciones por acciones que lleven a cabo como: entrega puntual de documentación, acciones o actividades realizadas (docentes), área más limpia (PAAE), puntualidad (todo el personal), entre otros aspectos que se consideren importantes para mantenerlos motivadas y motivados.
- Flexibilidad de horario: mostrar empatía en ciertas situaciones que requieren de ello, contemplando además que algunas de las veces el personal labora en días de descanso o más de su horario de trabajo.
- Mensajes alentadores continuos: notas en sus planes de trabajo donde se felicite por sus logros, creatividad, materiales (docentes); expresar lo bien que hicieron el trabajo en un momento determinado o en algunas de las múltiples actividades en las que apoyan (PAAE). Es fundamental hacer que se sientan importantes con este tipo de mensajes, pero además con pequeñas acciones como recordando su fecha de cumpleaños, poner un

panel para las felicitaciones, entre otras como organizar un detalle con todo el equipo de trabajo, es decir un pequeño festejo, regalarle un pastel, un obsequio, recibirlo o recibirla con flores, solo por mencionar algunos de tantos detalles que se pueden proponer.

- Dos actividades de formación al año: proponer a las autoridades inmediatas realizar dos actividades de formación al año con temas de interés, pero durante una jornada de trabajo, no al término del horario, sino con los alumnos y alumnas para aplicar actividades donde realicen ejercicio, que bailen, se diviertan y finalmente se termine con una actividad formación que les sirva para el trabajo diario e integrar a todo el personal, que a la par lleve cada uno y una su capacitación de acuerdo a sus funciones. Algunos ejemplos de temas de interés serían: metodologías de enseñanza, evaluación, uso de herramientas, la música como herramienta para el aprendizaje, los cuales tienen que ver con las necesidades detectadas en el plan de trabajo.

### **3.5.2 Estrategias para fortalecer la dimensión de comunicación**

Los resultados de comunicación mostraron un área de mejora en lo que respecta a: “La información requerida para cumplir con las actividades fluye de forma rápida y oportuna” y en: “De manera general, percibo que la comunicación entre las y los integrantes de la institución educativa es efectiva”, además de que es la dimensión que sale más baja en promedio general; aunque se tiene en un nivel bueno como todas, es importante apostarle a un nivel óptimo para un mejor desempeño, de

manera que desde la función directiva es necesario que se realicen las siguientes estrategias:

- Conferencia sobre habilidades de comunicación efectiva: es importante brindarla a las y los integrantes de la institución educativa, ofrecer capacitación para que identifiquen lo que la caracteriza y puedan llevarla a cabo.
- Reuniones periódicas de por lo menos una vez a la semana: donde se promueva que una comunicación abierta y honesta dentro de las instituciones educativas es importante para crear un ambiente en el que los empleados y empleadas se sientan cómodos para compartir sus ideas y preocupaciones sin sentirse incómodas o intimidadas.
- Establecer el buzón de sugerencias anónimas: con la finalidad de que se den opiniones que a veces no se atreven a decir frente a sus compañeros y compañeras, director o directora, pero que pueden ayudar a mejorar.
- Programación de reuniones para organización: donde se contemple a todo el personal, incluso si está involucrado parcialmente, para que comprenda el objetivo, lo que se va a hacer y aporte desde su función para que de esta manera llegue la información de forma clara a todos y todas. Puesto que en el nivel preescolar se tienen que organizar distintas actividades durante el ciclo escolar como reuniones con madres y padres de familia, guardias, eventos cívicos, culturales como el Día de muertos, donde se requiere ponerse de acuerdo para establecer fechas, adornos, vestuario del

alumnado, docentes, personal, material que se utilizara, horarios y es ahí donde se establecen comisiones para cada persona, entre otros

- Reuniones de trabajo fuera del área común con temáticas diversas: cambiar por lo menos dos veces al año el lugar donde se llevan a cabo las reuniones de trabajo por un entorno diferente y con temática distinta para generar una comunicación más abierta, de confianza, relajada y espontánea (por ejemplo: invitación a un picnic). Esto de acuerdo a lo que propone Santa Cruz (2020) como una de sus estrategias de comunicación interna para mejorar el CO, la cual llama *Off-site meeting* que consiste trasladar el lugar de trabajo a un entorno distinto como restaurante, lugares de esparcimiento u otros escogidos por la o el jefe inmediato con el propósito de generar comunicación directa y espontánea, pero además porque se crea un espacio para conocer y platicar de manera más personal e informal con sus compañeros y compañeras.

### **3.5.3 Estrategias para fortalecer la dimensión de liderazgo**

En los tres ítems de esta dimensión los porcentajes más altos tuvieron un nivel óptimo; sin embargo, en el promedio general el liderazgo está en un nivel bueno, el ítem: “A la hora de realizar el trabajo se tienen en cuenta las propuestas del colectivo” aparece como deficiente, algunas personas consideran que sólo a veces las o los líderes son comprometidos y sólo ocasionalmente el personal se integra de manera voluntaria al trabajo. Es por ello que se hacen algunas propuestas para mantenerse o mejorar a un nivel óptimo con un mayor porcentaje. En esta dimensión



se propone que desde la función de jefatura de sector y supervisión se realice lo siguiente:

- Agenda de formación de la función directiva: consiste en organizar varias reuniones para ir formando a las y los directivos como líderes de sus escuelas, contemplando la importancia que tiene su función para llevar a cabo objetivos y cumplir sus metas. Además de dar a conocer los tipos de liderazgo y el que se considera más efectivo para hacerse cargo de una institución educativa, distinguiendo cuáles de ellos benefician o perjudican el COE.
- Reuniones para compartir experiencias entre directivos y directivas: consiste en organizar algunas reuniones durante el ciclo escolar o en las reuniones de Consejo Técnico Escolar (CTE) para directoras y directores, donde compartan experiencias que les hayan funcionado a cada uno de ellos y ellas para llevar a cabo su función con un buen liderazgo.

Bravo, A., González, G. & Duque J. (2018), en sus estrategias de mejoramiento, mencionan formalizar un documento donde se especifiquen las funciones actuales de las y los directivos, que permita ver lo común que deben realizar desde su función y sobre la asignación de algunas ocupaciones para el personal que también muestra ser líder para formarlo y a la vez liberar carga de trabajo a las directoras y directores. De aquí surgen las siguientes estrategias para aplicar desde la supervisión a las y los directivos y desde la función directiva a docentes:

- Conozco mis funciones: esta actividad consistirá en organizar una o dos reuniones para dar a conocer al equipo de directoras o directores de jardines

de niños y niñas de organización completa las funciones que les toca desempeñar, la importancia de ejercer un buen liderazgo y las características que lo distinguen.

- Todos y todas somos líder: organizar actividades que puedan ser coordinadas por otras personas del colectivo y de esta manera brindar oportunidades en la toma de decisiones, además de que adquieran responsabilidades, compromiso y sientan que sus propuestas también son tomadas en cuenta.

### **3.5.4 Estrategias para fortalecer la dimensión de trabajo en equipo**

Al igual que la anterior dimensión esta fue otra de las más altas en promedio general, su nivel es bueno, pero para llevarlo al óptimo se rescataron algunos porcentajes como el que tiene que ver con “El nivel de ayuda entre compañeros y compañeras de trabajo es máximo”, donde más de la mitad del personal no lo ve como óptimo, lo que provoca desánimo y falta de integración; por otro lado, el ítem de “Me siento cómodo o cómoda trabajando en equipo en mi institución educativa” es calificado como deficiente, encontrando aquí la siguiente área de mejora. De igual manera que en la dimensión anterior, el director o directora puede llevar a cabo las siguientes acciones:

- Formar equipos de trabajos de acuerdo a habilidades, cualidades, y conocimientos: para realizar los proyectos y actividades escolares y concientizarlos y concientizarlas sobre la importancia de la colaboración de las diferentes funciones o integrantes del personal. Aquí por ejemplo se

pueden distribuir las comisiones para en evento seleccionando a quien se le facilite hacer la decoración, quien sabe usar algunas de las herramientas que se utilizaran para ello, de acuerdo a quien tenga más tiempo por la tarde o quienes se pueden quedar después de la jornada, entre otros aspectos.

- Selección de actividades en equipo: Considerar desde inicio del ciclo escolar las actividades a realizar y determinar qué actividades se pueden llevar a cabo en equipo para que se propicie cada vez más este tipo de trabajo, se brinde más la ayuda y colaboración entre compañeras y compañeros; facilitando, con ello, el trabajo, reduciendo además el tiempo que invierten en las actividades al hacerlo de forma individual. Las actividades pueden ser desde diseñar sus planeaciones en conjunto por grado escolar, elaborar alguna comisión para algún evento como elaborar los bolos de Día del niño y la niña o Navidad, compra de material o búsqueda de cotizaciones.
- Establecer la pizarra de las comisiones: para las actividades a realizar durante el ciclo escolar, se reúnen en conjunto con el personal para establecerlas; dichas actividades deben quedar claras y tener plazo de cumplimiento, pues puede que algunas comisiones dependan de otras, de manera que aquí se puede enfatizar en lo importante que es que cada una se realice para lograr el objetivo, además de que se pueden considerar habilidades, conocimientos y cualidades para esas comisiones que permitan sentirse cómodos y cómodas en el trabajo en equipo por realizar.

## CONCLUSIONES

Esta investigación partió de que el CO es un tema poco investigado en el ámbito educativo, en especial, no se ha considerado el análisis del COE en instituciones preescolares en el estado de Zacatecas. No conocer sobre el tema y no evaluarlo puede ser una de las consecuencias de que en algunos jardines de niños y niñas se vivan ambientes hostiles y pesados, siendo la causa que muchas de las veces el personal que ahí labora no tenga el mejor rendimiento, lo que puede repercutir en el interés del alumnado. Todo esto se evidencia en el estrés constante que vive el personal por las actitudes negativas de las y los directivos o compañeros y compañeras y por la saturación de trabajo; lo que se ve reflejado en su quehacer cotidiano, por lo que se observa que, en diversas instituciones educativas, las empleadas y empleados presentan: apatía, resistencia al cambio, poca comunicación, participación y trabajo en equipo, lo cual incide en su desempeño y en la calidad de la educación que ofrecen.

Dicha situación no ha recibido la atención que debiera, es un asunto que se deja de lado porque no hay quién le dé seguimiento. Se habla de establecer un buen clima laboral, de un trabajo colaborativo para poder actuar en conjunto por un mismo objetivo, pero hasta ahí. No existen acciones específicas por parte de directivos o directivas para evaluar ese CO de su institución, ni tampoco para tomarlo en cuenta y tratar de mejorarlo, siendo que el compromiso de mantener la calidad educativa de su alumnado es del directivo o directiva como persona a cargo de la institución y de su colectivo de trabajo.

Con el presente trabajo se da atención y seguimiento al tema en zonas escolares de preescolar y se propone evaluar el CO cada inicio de ciclo escolar para tener un óptimo desempeño al respecto; con ello las y los directivos tendrán un referente para emplear en su institución y, con ello, el compromiso de mantener la calidad educativa de su alumnado.

Por lo tanto, en esta investigación, primeramente, se define qué es una organización, las teorías más relevantes en cuanto a su funcionamiento, para tener claro qué es el CO y cómo se define en educación, así como las dimensiones que se considera que inciden más. Se diseñó y aplicó el instrumento de evaluación para poder conocer qué tipo de CO prevalecía en las zonas escolares y de esta manera hacer las propuestas de estrategias de mejora.

Se buscó ofrecer, a partir de la evaluación, estrategias de mejora adecuadas y precisas para lograr el CO favorable que lleve al mejor desempeño y a la eficacia de la función para una mejor calidad en la educación. En vista de lo anterior, se puede afirmar que esto se cumplió, pues aunque los resultados del CO en promedio fueron bueno, hay margen de mejora; se pudo observar dónde estaban las puntuaciones más bajas y, a partir de ello, se consideraron las estrategias más funcionales de acuerdo a lo que se vive en el nivel preescolar y que está al alcance de las propias instituciones y función directiva como encargados o encargadas de ellas, pues existe la posibilidad de que aplicándolas se logre elevar de manera positiva el CO a un nivel óptimo, permitiendo un mejor desempeño y eficacia por parte del personal.

Se concluye que esta investigación cobra relevancia, porque a partir de la evaluación se obtuvo una radiografía que permitió ver cómo se encuentra el nivel preescolar en Villa de Cos en cuanto al CO, lo que da una idea de lo que puede estar influyendo en las empleadas y los empleados en cuanto a lo que se presentó como problemática inicial ofreciendo, además, acciones específicas que pudieran llevar a la práctica la función directiva para mejorarlo. De esta manera se comprueba la hipótesis de este trabajo que sostiene el diagnóstico y evaluación del CO en los jardines de niños y niñas de Villa de Cos permite determinar sus características y encontrar áreas de oportunidad, a partir de lo cual es posible diseñar estrategias funcionales que pueden mejorar el CO en tales instituciones.

En cuanto al objetivo general de esta investigación también se cumplió, porque se pudo diseñar el instrumento, hacer la evaluación diagnóstica y, al analizar los resultados, se lograron identificar los porcentajes más altos y bajos de cada una de las dimensiones analizadas, así como promedios generales que permitieron visualizar cuál de ellas resultó más baja y, por ende, proponer las estrategias más funcionales para cada dimensión que pueden mejorar el COE en el nivel preescolar del municipio y que es posible se puedan llevar a cabo en estas instituciones educativas.

En cuanto a los objetivos específicos se lograron cumplir en el desarrollo de cada uno de los capítulos, pues fue ahí donde se llevó a cabo el análisis exploratorio y descriptivo para poder definir los conceptos para su comprensión, además de las dimensiones más útiles para evaluar, diseñar el instrumento y aplicarlo para en base a los resultados se pudieran diseñar las estrategias.

Valorando la metodología que fue implementada, como se menciona en la introducción, se contemplaron cinco etapas de investigación, cada una de ellas se llevó a cabo y resultaron adecuadas, pues permitieron avanzar en el trabajo, tener información valiosa para analizar y, por ende, proponer y concluir con base en los resultados. De manera general, permitió diseñar las estrategias que, por las características del contexto y de cada uno de los jardines, no difieren mucho, por lo que pueden ser aplicables en todas las instituciones, incluso si éstas cuentan con un COE bueno u óptimo, pues pueden ayudar a mantenerlo.

A continuación se describen algunos aspectos de interés sobre los resultados encontrados y para futuros trabajos. Una veta de investigación que abre este trabajo es analizar de manera particular el CO de cada uno de los jardines de niñas y niños de Villa de Cos para definir la calidad del CO que cada uno de estos centros posee y luego hacer un análisis comparativo, de esta manera se pueden diseñar estrategias particulares al contexto de trabajo del personal; asimismo, la información de las demás dimensiones es pertinente para acrecentar el conocimiento sobre el tema y queda también pendiente para futuros artículos.

Los resultados estadísticos arrojaron que, en gran medida, el liderazgo se relaciona con las otras dimensiones y que éste se considera una pieza importante para favorecer el COE; lo que coincide con Blanco *et al.*, (2021), que lo considera algo trascendental para avanzar en las instituciones y como es indispensable para la atención de otras dimensiones como el trabajo en equipo, la motivación, relaciones interpersonales y calidad de vida laboral.

En ese mismo sentido, López (2022) menciona que la o el gerente, en este caso la función directiva, es importante para tener un desempeño óptimo, para ello se debe asegurar la atención de varias dimensiones, entre ellas motivación y comunicación; algo que también arrojan los datos estadísticos, al mostrar una correlación entre estas cuatro dimensiones evaluadas, de aquí la importancia de contemplarlas, pues al dejar una fuera puede que otras no se vean favorecidas.

Un aspecto que llamó la atención en los resultados fue que el personal de USAER es una minoría y se comparte en ambas zonas, lo cual puede ser otro de los aspectos a investigar: qué tanto realmente es un apoyo a los docentes, ya que este personal no asiste toda la semana; por lo que no tienen tiempo de compartir dudas, explicar y proponer actividades para las clases; además, en lo que compete al CO, no hay certeza de qué tanto se contempla a este personal en las reuniones para la organización de actividades y no se sabe cómo influye esta situación en la percepción del COE en cuanto al trabajo en equipo y la motivación.

Al tomar en cuenta la edad, se observaron otros valores importantes, por ejemplo, que a mayor edad existen otro tipo de percepciones, lo que implica contemplar distintas formas de motivar, pues no es la misma motivación para un joven que para alguien de más edad. Tomar en cuenta esto permitió considerar el tipo de propuestas que se realizaron.

De manera general los resultados permiten ver que el equipo de dirección en ambas zonas es parte crucial en la revalorización y modificación del CO de sus centros escolares, por lo que es indispensable que se considere una actualización autónoma por parte de directivos y directivas y estar en la disposición de recibir las



que ofrece la SEDUZAC de acuerdo a las necesidades propias del colectivo. Desde la experiencia docente y como directora de la investigadora de este trabajo, el personal docente espera que su autoridad inmediata les resuelva dudas, los y las apoye en su trabajo diario con ideas o propuestas para sus clases.

Actualmente las y los docentes de los jardines de niños y niñas analizados están viviendo un estrés por el cambio de programa; de manera que, al no recibir formación en ello tanto del sistema o de su director o directora, hace que se genere un mal clima organizacional, pues sienten que se les pide y exige que lleven un trabajo sin la formación y orientación requerida, de manera que se sienten solos y solas; al no tener claridad en lo que se hace, no hay propuestas de equipo y no se da la comunicación para pedir, preguntar y compartir.

De aquí la importancia de la capacitación directiva primeramente para luego promoverla en el colectivo en todas las funciones; para ello es primordial que se organicen y planeen durante el ciclo escolar los temas y sesiones que se requieren para poder llevarla a cabo; sin embargo, por las cargas de trabajo que se tienen o porque es algo que no se pide a los directores y directoras, muchas veces se deja de lado.

Las principales aportaciones de esta investigación viendo la trascendencia que tiene el CO óptimo para la eficacia y un mejor desempeño son las siguientes:

1. Se realizó una sesión informativa a través de la cual se dieron a conocer los resultados de la evaluación a las instituciones participantes. Los resultados expuestos pueden impactar en el grupo de estudio, pues con ello existe la posibilidad de que algunos de los jardines de niños y niñas

muestren interés en aplicar las estrategias que se les presentaron y contemplar aplicar el instrumento para evaluar el CO en su preescolar, ya en específico para tener sus propios datos (ver anexos L, M y N).

2. Al dar a conocer los resultados, a la vez se propuso que esta evaluación sea un instrumento más para el diagnóstico de las instituciones, de manera que tengan un referente del estado de ciertas dimensiones para establecer diferentes acciones durante el ciclo escolar que permitan mantener o mejorar el CO con base en resultados. También se vio viable aplicarlo al final del ciclo escolar, no sólo como diagnóstico, sino como evaluación del avance de las acciones o estrategias propuestas que se llevaron a cabo en el ciclo escolar y que tan funcionales fueron, haciendo un análisis comparativo con los primeros resultados y los finales para ver que tanto se mejoró la percepción ya con las estrategias aplicadas.
3. Las reacciones de las autoridades, de las y los directivos fueron favorables, pues saben lo trascendente que es contar con un buen CO en las instituciones educativas; aportaron que en la actualidad se presentan varios cambios y, por ello, es necesario analizar las dimensiones de las que se les habló, además de que el instrumento es una herramienta que permite obtener información que puede ser sistematizada fácilmente por cada una de las instituciones de preescolar. Y finalmente es importante recuperar el CO desde jefatura, supervisión y dirección, por lo que hubo interés en el cuestionario el cual se puso a su disposición para su aplicación, finalmente el jefe de sector sugirió la posibilidad de compartir

este tema con más personas del nivel preescolar solicitando la intervención de esta investigadora en el futuro.

4. En el ámbito educativo local, este trabajo también puede impactar, pues es posible que surja el interés en otros niveles de educación básica para evaluar su CO y, a partir de ello mejorar, ya teniendo un referente de instrumento de evaluación y de estrategias propuestas.

Finalmente esta investigación contribuyó mucho en la formación de la autora, tanto la investigación como con las experiencias que brindó el programa académico. En la función directiva que se desempeña actualmente, servirá de mucho pues ahora se poseen las herramientas necesarias para investigar sobre cualquier tema de interés o problemática que se dé en las instituciones donde se labore, además de analizar información un poco más detallada pues mejoraron y se adquirieron habilidades con respecto a ello; sin duda todo esto y la aplicación de instrumentos de evaluación resultarán de gran utilidad en la actual función directiva.

Se tendrá la oportunidad de aplicar el instrumento de evaluación e incluso perfeccionarlo, además de llevar a cabo las propuestas para optimizar el CO en el jardín de niños y niñas en el que se esté a cargo para un mejor desempeño del personal y el logro de los objetivos planteados, pues un aspecto fundamental es hacer que los ciclos escolares sean menos demandantes, fomentando un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo que reduzca la apatía, el estrés y el desánimo. De esta manera, la investigación sienta las bases para una futura intervención educativa que mejore significativamente la práctica docente.

## REFERENCIAS

- Aguado, J. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes*. (Tesis de maestría). Lima-Perú: Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado el 23 de octubre de 2022, de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/fbff131e-665b-4810a2559b9aa67131bb/content#:~:text=El%20clima%20organizacional%20educativo%20se,proyector%20hacia%20el%20contexto%20social>
- Almanza, R., Calderón, P. & Vargas J. (2018) Teorías clásicas de las organizaciones y el gung ho, *Revista Científica Visión de Futuro*, Vol.22, Núm., 1. pp. 1-11. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357959311001>
- Álvarez, S. (2002). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de Oftalmología*. (Tesis de Licenciatura). Lima- Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Arnao, J. & Villegas A. (2015). *Propuesta de plan de mejora del clima laboral del banco BBVA BALTA basado en la teoría de: Litwin y Stringer, Chicalyo*. (Tesis de Licenciatura). Chiclayo: Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado el 19 de febrero del 2023, de [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/687/1/TL\\_ArnaoNinoJuanVillegasCubasAlexandra.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/687/1/TL_ArnaoNinoJuanVillegasCubasAlexandra.pdf)
- Banegas, C. & Cardona D. (2017). Incidencia del Clima Organizacional en la Motivación de los Empleados de la Universidad Católica de Cuenca, en *PODIUM*, edición especial, pp. 101-129.
- Bermúdez J. & Rincón C. (2013) Caracterización del clima escolar en instituciones de educación infantil: Un análisis comparativo entre públicas y privadas. *Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo*. Publicación 10. Pp. 1-21. Recuperado el 22 de Agosto de 2022, de <https://11.ride.org.mx/index.php/RIDSESECUNDARIO/article/view/365/357>
- Bernal, I., Farías, G., Pedraza, N. y Lavín, J. (2015). El clima organizacional en instituciones académicas: un estudio exploratorio, en *VinculaTégica EFAN*, No.1, pp. 1699-1721. Recuperado el 22 de Agosto de 2022, de: <https://riuat.uat.edu.mx/handle/123456789/1377>
- Blanco, S., Cerdas, V. & García, J. (2021). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial, en *Revista Educación*, Vol. 45, Núm 1. pp. 2215-2644. DOI: <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>

- Bravo A., González G. & Duque J. (2018). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. *Entramado*. Vol. 14, Núm. 1. Pp. 12-31. Recuperado el 15 de mayo de 2024, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6742100>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Capetillo Mejía, F. M. (2020), *Estudio diagnóstico de clima organizacional en institución educativa*, (Tesis de maestría). Matamoros, Tamaulipas: Instituto Tecnológico de Matamoros. Recuperado el 23 de octubre de 2022, de [https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/1259/1/Francisca%20Mireya%20CapetilloClima%20Organizacional%20en%20Institucion%20educativa\\_Capetillo%20.pdf](https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/1259/1/Francisca%20Mireya%20CapetilloClima%20Organizacional%20en%20Institucion%20educativa_Capetillo%20.pdf)
- Carmona E. (2019). *Percepciones del Clima Organizacional. Versiones de diferentes instituciones*. Primera edición. Zacatecas: Departamento Editorial UAZ.
- Carmona, E., Chávez R. & Palomo S. (2020). Clima organizacional en la Unidad Académica de Economía, en *Memoria universitaria*, vol. 3, núm. 1, pp. 1-11. Recuperado el 23 de octubre de 2022, de <https://revistas.uaz.edu.mx/index.php/MemUni/article/view/909/832>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8 ed.) México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2 ed.) México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos. El capital humano de las organizaciones*. (9 ed.) México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Dirección General de Educación Preescolar, de Delegaciones & de Organización y métodos (1984). *Manual de Organización del plantel de Educación Preescolar*. (2 ed.). México: SEP
- Espinoza, (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial*, Núm. 1 pp. 53-62.
- Ganga F., Piñones M. & Saavedra (2015). Clima organizacional: algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión. *Revista FENopina*, Vol. 73.

- Ganga, F. & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, Vol., 19, Núm. 1, pp. 52-77. Recuperado el 16 de diciembre de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/336/33626721007.pdf>
- García, B., Gutiérrez, N. & Magallanes, M. (2021). El funcionamiento idóneo en el microcosmos escolar, una reflexión desde la cultura organizacional. En Rodríguez, Castillo, Gutiérrez & Ortega (primera edición) *Análisis socioculturales y de comunicación en el ámbito educativo*, (pp. 197-206). Zacatecas: Astra Ediciones S. A. de C. V. Recuperado de: Fecha de consulta el 26 de Agosto del 2022
- García, M. & Ibarra, L. (s/f). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Recuperado el 27 de Agosto de 2022 de <https://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/index.htm>
- García, S. (2009). Clima organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual, *Cuadernos de Administración*, núm. 42. Recuperado el 26 de Agosto del 2022, de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- González, D. & Ospina, Y. (2014). Trabajo en equipo en el clima organizacional de las empresas, en el área específica del talento humano. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, Vol. 2, Núm. 1, pp. 119-142. Recuperado el 11 de Septiembre del 2023, de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/4541>
- González, J., Paredes, A., Nuñez, R., Paredes, V. & Paredes, I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de investigación*, Vol. 42, Núm. 95, pp. 241-249.
- Hesse Zapata, H. R., Gómez Ortiz, R. A. Bonales Valencia, J. (2010), "Clima organizacional de una institución pública de educación superior en Morelia, Michoacán, México, en *Escenarios*, vol. 8, núm. 2, pp. 41-50. Recuperado el 23 de octubre de 20
- Iglesias, A. & Torres, J. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista cubana de enfermería*, Vol. 34, Núm. 1, pp. 197-209.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2010). Compendio de información geográfica municipal de Villa de Cos, Zac. Recuperado de: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/app/mexicocifras/datos\\_geograficos/32/32051.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/app/mexicocifras/datos_geograficos/32/32051.pdf) Fecha de consulta: 10 de febrero del 2024.
- León, J. (2013). *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca*. (Tesis de Maestría). Arauca, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

- López, B. & Rainer, E. (2022). Clima organizacional y el desarrollo de la gestión escolar del preescolar de la Universidad Metropolitana, en *Revista Educare*, Vol. 26, Núm. 2, pp. 137-151. Recuperado el 23 de octubre de 2022, de <http://portal.amelica.org/ameli/journal/375/3753481008/3753481008.pdf>
- Martínez, H., Rodríguez L., & Cobeña K.(2019). Estrés laboral en los decentes y estresores psicosociales prevalentes. *Revista Cognosis*, vol. 4, Núm. 1, pp. 83-98. Recuperado el 11 de septiembre de 2022 de <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Cognosis/article/view/1822>
- Montes, F. (2012). Liderazgo y clima organizacional como agentes constructores de una cultura organizacional en instituciones de nivel superior, en *Visión educativa IUNAES*, vol. 6, núm. 13, pp. 35-42. Recuperado el 28 de agosto de 2022, de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3995882>
- Ochoa, A. (2020). *Trabajo en equipo y clima organizacional en la Unidad Educativa*. (Tesis de maestría). Piura, Perú: Programa Académico de maestría en Administración de la educación. Recuperado el 11 de Septiembre del 2023, de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/60162/Ochoa\\_JAG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/60162/Ochoa_JAG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pérez, V., Carmona E., Chávez R., Palomo S. & Ceceñas M.(2021). Clima organizacional en el instituto tecnológico superior Zacatecas occidente, Sombrerete, Zacatecas. *Revista Global de Negocios*, Vol. 9 Núm. 1, pp33-43. Recuperado el 18 de septiembre del 2022, de: <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rqnego/rqn-v9n1-2021/RGN-V9N1-2021-3.pdf>.
- Plácido, D. (2018). *Diagnóstico del Clima Organizacional del personal docente de tiempo completo de las licenciaturas de la Facultad de Contaduría y Administración campus Xalapa de la Universidad Veracruzana*. (Tesis de maestría). Xalapa: Universidad Veracruzana. Recuperado el 23 de octubre de 2022, de <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/48400/PlacidoHernandezDelia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Riquelme, E. & Galeana, J. (2014). Recursos tangibles e intangibles para la competitividad de pymes: estudio de caso de empresas industriales del sector gráfico del gran asunción, *Reportes Científicos de la FACEN*, vol., 5, pp 5-19. Recuperado de: <https://revistascientificas.una.py/index.php/rcfacen/article/view/1073/1072>
- Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad y Empresa*, Vol., 11, pp 11-32. Recuperado el 20 de julio de 2023 de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187214467001.pdf>

- Rivera, C., Cegarra, O., Vergara, H. & Margelis, Y. (2016). Clima organizacional en el contexto educativo, en *Revista Cientific*, Vol. 2, Núm. 2, pp. 316-339. Recuperado el 23 de octubre de 2022, de <http://bdigital.ula.ve/storage/pdf/scientific/v1n2/art19.pdf>
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13 ed.). México: Prentice Hall, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Salazar, C., Peña, C., Ceja, A. & Del Rio E. (2015). Diseño y Validación de un Instrumento De Evaluación Del Clima Organizacional En Centros Escolares Del Nivel Superior. *REVISTA IBEROAMERICANA DE EDUCACIÓN*, Vol. 67 pp. 181-196. DOI: <https://doi.org/10.35362/rie670230>
- Sandoval, J. (2015). La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo? *INNOVACIÓN en la Gestión*. No. 33. pp. 29-39. Recuperado de [http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria\\_relaciones\\_pre\\_til\\_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria_relaciones_pre_til_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Santa Cruz, M. (2020). Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de un hospital público de Chiclayo. (Tesis de Licenciatura). Pimentel, Perú: Universidad Señor de Sipán. Facultad de Humanidades. Recuperado el 15 de mayo de 2024, de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7780/Santa%20Cruz%20Centuri%c3%b3n%2c%20Michel%20Yajaira.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Segredo, A. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, Vol. 43, Núm.1, pp. 57-67. Recuperado de <https://www.scielosp.org/pdf/rcsp/2017.v43n1/57-67>
- Segredo, A., García, A., López, P., León, P. & Perdomo, I. (2016). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte sanitario*, Vol. 16., Núm. 1, pp.28-37.
- Serrano, B. & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, Vol. 5, Núm. 11, pp. 117-125.
- Sextón, I. (1977). *Teorías de la organización*. (Primera ed.). México: Trillas, S. A.
- Simbron, S. & Sanabria, F. (2019) Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, Vol. VI, Núm. 1, pp. 59-83.
- Toro, L. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*, (Especialización alta gerencia, trabajo de grado). Bogotá: Universidad Militar



Nueva Granada. Recuperado el 11 de Septiembre del 2023, de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/13939>

Vásquez, S. (2017). *Diagnóstico del clima organizacional de una institución educativa privada de piura en base a un modelo antropológico del funcionamiento de las organizaciones*. (Tesis de Licenciatura). Piura, Perú: Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Villagrán, S. (2022, Febrero). Motivación, Desempeño y Salario psicológico en Zacatecas. You Tube Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=ZdZgWtlk8QA>

Villegas, L. (2016). Clima organizacional y realidad educativa: un repensar desde los escenarios de la contemporaneidad, en *ARJÉ. Revista de Postgrado FaCE-UC*, Vol. 10, Núm. 18, pp.55-61. Recuperado el 23 de octubre de 2022, de <http://arje.bc.uc.edu.ve/arj18/art06.pdf>

Zuzama, J. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. (Memoria del Trabajo de Fin de Grado)*. España: Universitat de les Illes Balears

## Anexo A. Instrumento de medición

### Instrumento de medición del Clima Organizacional

El presente cuestionario es parte de una investigación de tesis sobre el Clima Organizacional de los Jardines de Niños y Niñas de la zona 05 y 09 del nivel preescolar de Villa de Cos, Zacatecas, para la Maestría en Educación y Desarrollo Profesional Docente. Es importante mencionar que toda información proporcionada es estrictamente confidencial y con fines académicos, por lo que las respuestas serán anónimas. La respuesta que tenga a cada uno de los reactivos es de gran importancia para determinar el Clima Organizacional en la institución, por lo que se agradece su participación de antemano.

### INFORMACIÓN GENERAL

Marque con una "X" en el recuadro correspondiente.

1. Puesto que desempeña.

Personal docente	Director (a)	Personal de apoyo	Personal Docente de música	Personal Docente de educación física	Personal de USAER
------------------	--------------	-------------------	----------------------------	--------------------------------------	-------------------

2. Edad.

20 a 30 años	31 a 40 años	41 a 50 años	51 a 60 años	61 a 70 años
--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

3. Género.

Hombre	Mujer
--------	-------

4. Antigüedad en la SEDUZA en años cumplidos a la fecha.

1 mes - 1 año	2 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	21 a 35 años	36 años en adelante
---------------	------------	-------------	--------------	--------------	---------------------

5. Antigüedad en el C.T. en años cumplidos a la fecha.

1 mes - 1 año	2 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años	21 a 35 años	36 años en adelante
---------------	------------	-------------	--------------	--------------	---------------------

6. Estado civil.

Soltero/Soltera	Casado / Casada	Viudo /Viuda	Unión libre	Divorciado/ Divorciada
-----------------	--------------------	--------------	-------------	---------------------------

7. Zona escolar a la que pertenece.

05	09
----	----

Lea cuidadosamente cada una de estas afirmaciones relacionadas con el clima organizacional, establezca en qué medida usted considera se aplica en su centro de trabajo, **marcando con una "X"** una sola opción de las columnas de la derecha.

No.	Afirmación	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>1. Motivación</b>						
1.	La forma en que la institución educativa valora el trabajo y el esfuerzo es motivante.					
2.	Estoy satisfecho o satisfecha con la estabilidad laboral que me proporciona este trabajo.					
3.	Las y los integrantes de la institución educativa reciben capacitación para el desempeño de las actividades diarias.					
<b>2. Comunicación</b>						
4.	La información en la institución educativa llega de forma clara desde la función directiva hasta cada una de las y los integrantes del equipo de trabajo.					
5.	La información requerida para cumplir con las actividades fluye de forma rápida y oportuna.					
6.	Los medios de comunicación que utiliza la institución educativa son eficaces.					
7.	De manera general, percibo que la comunicación entre las y los integrantes de la institución educativa es efectiva.					
<b>3. Liderazgo</b>						
8.	Las y los líderes de la institución educativa son comprometidos.					
9.	A la hora de realizar el trabajo se tienen en cuenta las propuestas del colectivo.					

10.	Se integran de manera voluntaria las y los integrantes de la institución educativa al trabajo.					
<b>4.</b>	<b>Trabajo en equipo</b>					
11.	Para cumplir con el trabajo se recurre a todas las capacidades del personal que labora en la institución educativa.					
12.	Los resultados alcanzados en la institución educativa son frutos del trabajo de todos y todas.					
13.	El nivel de ayuda entre compañeros y compañeras de trabajo es máximo.					
14.	Me siento cómodo o cómoda trabajando en equipo en mi institución educativa.					
<b>5.</b>	<b>Factores Psicológicos</b>					
15.	Existe un ambiente de respeto.					
16.	Existe libertad de expresar ideas y sentimientos a las autoridades.					
17.	Mis ideas son tomadas en cuenta para la toma de decisiones.					
<b>6.</b>	<b>Características Personales</b>					
18.	Mi desempeño es al máximo como integrante de la institución educativa.					
19.	La disciplina se considera importante y se mantiene en la institución educativa.					
20.	Se da el trato adecuado a las instalaciones y equipo de la institución educativa.					
<b>7.</b>	<b>Ambiente Social</b>					
21.	Son conocidos los medios de información con que cuenta la institución educativa.					
<b>8.</b>	<b>Ambiente Físico</b>					
22.	El mobiliario y equipo que tiene la institución educativa es agradable.					
23.	Las instalaciones de la institución educativa son confortables.					
24.	Las instalaciones son utilizadas de una manera adecuada.					
<b>9.</b>	<b>Estructura Organizacional</b>					

25.	El control sobre los diferentes procesos que se llevan en la institución educativa es flexible.					
26.	Las personas que ocupan los puestos de la dirección son los ideales.					
27.	Es satisfactorio poder decidir en las acciones que me corresponden o son parte en la institución educativa.					
<b>10</b>	<b>Tecnología</b>					
28.	Es necesario otro tipo de computadoras y herramientas de información y comunicación en la institución educativa para mejorar los procesos educativos y administrativos.					
29.	La institución educativa utiliza tecnología y herramientas que permite el bienestar de las y los integrantes.					
30.	La institución educativa es sustentable porque utiliza la tecnología y recursos adecuados para ello.					
<b>11</b>	<b>Vinculación</b>					
31.	Los integrantes de la institución educativa utilizan los servicios con los que cuenta la comunidad y viceversa estableciendo una vinculación.					
32.	Se dan a conocer las funciones que se realizan en vinculación.					
33.	La institución educativa satisface los requerimientos de la sociedad.					
<b>12</b>	<b>Valores Éticos</b>					
34.	Los valores son importantes para generar un buen ambiente.					
35.	Las autoridades de la institución educativa fomentan los valores dentro de ella.					
36.	Las y los integrantes de la institución educativa conviven con respeto.					
<b>13</b>	<b>Objetivos</b>					

37.	Los objetivos de la institución educativa están claramente definidos.					
38.	Los objetivos de la institución educativa son cuantificables.					
39.	Mis objetivos personales contribuyen con los objetivos de la institución educativa.					
<b>14</b>	<b>Toma de Decisiones</b>					
40.	La toma de decisiones se orienta a cumplir las metas institucionales.					
41.	La toma de decisiones repercute favorablemente a la Institución educativa.					
42.	Las decisiones tomadas son evaluadas periódicamente.					
<b>15</b>	<b>Reglamentos</b>					
43.	Conozco los reglamentos de la institución educativa.					
44.	Los reglamentos contribuyen a que la institución esté mejor organizada					
45.	Los reglamentos ayudan a mejorar la convivencia.					
46.	Conozco las actividades y funciones respecto a mi tipo de contratación.					

## Anexo B. Solicitud para aplicar el formulario en las zonas escolares 05 y 09



**SOMOS**  
ARTE, CIENCIA Y  
DESARROLLO  
CULTURAL



Oficio Núm. 250R/MEDPD

**Mtro. Eliazar Pacheco Bañuelos**  
Jefe de Sector

PRESENTE

Por este medio, le solicito de la manera más atenta, permita a la **Lic. Ma. de Jesús Aguilera Hernández**, alumna de Tercer Semestre de la Maestría en Educación y Desarrollo Profesional Docente (MEDPD) de la Unidad Académica de Docencia Superior de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ), con número de matrícula 42201161, aplicar en el sector que usted dignamente preside, una serie de instrumentos de evaluación en jardines de niños y niñas de organización completa en las zonas 05 y 09 que serán de suma importancia para su investigación titulada "Evaluación y estrategias de mejora del clima organizacional de los Jardines de Niños y Niñas de organización completa de las zonas 05 y 09 en Villa de Cos, Zacatecas" que dirige la **Dra. Arlett Cancino Vázquez** en la maestría señalada.

Para cualquier inquietud sobre lo arriba expuesto, quedo a sus órdenes y en espera de que nuestra estudiante se vea favorecida y, sin otro particular, le saludo cordialmente.

Atentamente:

Zacatecas, Zac., 27 de noviembre de 2023.

**Dra. Hilda María Ortega Neri**

*[Firma manuscrita]*  
Responsable de la Maestría en Educación y  
Desarrollo Profesional Docente

c.c.p. Archivo.

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
Y DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE**

*Recibi*  
*2023-11-23*  
*Alexandra*  
*Secretaría de Educación y Cultura*  
*para presc.*

Secretaría de Educación y Cultura  
Dirección Regional 01 Federal  
Jefatura de Sector Educ. Preescolar  
Clave: 32 F J Z 0 0 1 - A  
Zacatecas, Zac.

## Anexo C. Solicitud para aplicar el formulario en las zona escolar 05



Oficio Núm. 249/R/MEDPD

**Profra. Olga Enciso Torres**  
**Supervisora de la Zona 05 de Preescolar de la Secretaría de Educación de**  
**Zacatecas**

PRESENTE

Por este medio, le solicito de la manera más atenta, permita a la **Lic. Ma. de Jesús Aguilera Hernández**, alumna de Tercer Semestre de la Maestría en Educación y Desarrollo Profesional Docente (MEDPD) de la Unidad Académica de Docencia Superior de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ), con número de matrícula 42201161, aplicar en la zona que usted dignamente preside, una serie de instrumentos de evaluación en jardines de niños y niñas de organización completa que serán de suma importancia para su investigación titulada "Evaluación y estrategias de mejora del clima organizacional de los Jardines de Niños y Niñas de organización completa de las zonas 05 y 09 en Villa de Cos, Zacatecas" que dirige la **Dra. Arlett Cancino Vázquez** en la maestría señalada.

Para cualquier inquietud sobre lo arriba expuesto, quedo a sus órdenes y en espera de que nuestra estudiante se vea favorecida y, sin otro particular, le saludo cordialmente.

Atentamente:

Zacatecas, Zac., 27 de noviembre de 2023.

**Dra. Hilda María Ortega Neri**

Responsable de la Maestría en Educación y  
Desarrollo Profesional Docente



SE  
OF  
UP  
C.C.I. 42201161  
VILLA DE COS, ZACATECAS

Recibido Original  
811-211-2023



## Anexo D. Autorización de aplicación en la zona escolar 05

Villa de Cos, Zacatecas, Zacatecas a 28 de noviembre del 2023

**Asunto: Consentimiento de Supervisión 05 de Educación Preescolar.**


Al ser informada de los objetivos y alcance de la investigación, de las características de la participación de la comunidad escolar, además de que la información proporcionada será estrictamente confidencial y anónima, la cual se usará solo para el propósito de la investigación exclusivamente, yo **MTRA. OLGA ENCISO TORRES** en base a lo expuesto en el presente consentimiento informado, **ACEPTO** voluntariamente como supervisora de la zona 05 de Educación Preescolar autorizar la aplicación del cuestionario al personal que labora en los jardines de niños y niñas de organización completa, así como la utilización del nombre de cada institución si es necesario mencionarlo en el contenido de la tesis "EVALUACIÓN Y ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS JARDINES DE NIÑOS Y NIÑAS DE ORGANIZACIÓN COMPLETA DE LA ZONAS 05 Y 09 DE PREESCOLAR DE VILLA DE COS, ZACATECAS".

Entendiendo que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido



SECRETARIA DE EDUCACION  
DEL ESTADO DE ZACATECAS  
SUPERVISION PREESCOLAR 05  
C.C.T. 32F2P0005R  
VILLA DE COS, ZACATECAS

  
Mtra. Olga Enciso Torres  
Supervisora zona 05

  
L.E.P. Ma. De Jesús Aguilera Hernández  
Encargada de la investigación.

## Anexo E. Autorización de aplicación en el jardín de niños “Rosario Castellanos”

Villa de Cos, Zacatecas, Zacatecas a 01 de diciembre del 2023

**Asunto: Consentimiento de la institución.**

Al ser informada de los objetivos y alcance de la investigación, de las características de la participación de la comunidad escolar, además de que la información proporcionada será estrictamente confidencial y anónima, la cual se usará solo para el propósito de la investigación exclusivamente, yo **MTRA. AIDA ELIZABETH HERNÁNDEZ CASTLLO** en base a lo expuesto en el presente consentimiento informado, **ACEPTO** voluntariamente como directora del Jardín de Niños “Rosario Castellanos” autorizar la aplicación del cuestionario al personal que labora en esta institución y la utilización del nombre de dicha institución en el contenido de la tesis “EVALUACIÓN Y ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS JARDINES DE NIÑOS Y NIÑAS DE ORGANIZACIÓN COMPLETA DE LA ZONAS 05 Y 09 DE PREESCOLAR DE VILLA DE COS, ZACATECAS”.

Entendiendo que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
JARDIN DE NIÑOS  
ROSARIO CASTELLANOS  
C.C.T. 321JN057U  
VILLA DE COS, ZAC.

Mtra. Aida Elizabeth Hernández Castillo

Directora

L.E.P. Ma. De Jesús Aguilera Hernández

Encargada de la investigación.

## Anexo F. Autorización de aplicación en el jardín de niños “Manuel Acuña”


Villa de Cos, Zacatecas, Zacatecas a 01 de Diciembre del 2023

**Asunto: Consentimiento de la institución.**

Al ser informada de los objetivos y alcance de la investigación, de las características de la participación de la comunidad escolar, además de que la información proporcionada será estrictamente confidencial y anónima, la cual se usará solo para el propósito de la investigación exclusivamente, yo **MTRA. MÓNICA IVETTE LOZANO ALOR** en base a lo expuesto en el presente consentimiento informado, **ACEPTO** voluntariamente como directora del Jardín de Niños “Manuel Acuña” autorizar la aplicación del cuestionario al personal que labora en esta institución y la utilización del nombre de dicha institución en el contenido de la tesis “EVALUACIÓN Y ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS JARDINES DE NIÑOS Y NIÑAS DE ORGANIZACIÓN COMPLETA DE LA ZONAS 05 Y 09 DE PREESCOLAR DE VILLA DE COS, ZACATECAS”.

Entendiendo que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido

  
  
\_\_\_\_\_  
Mtra. Mónica Ivette Lozano Alor  
Directora  
S. ZAC.

  
\_\_\_\_\_  
L.E.P. Ma. De Jesús Aguilera Hernández  
Encargada de la investigación.

## Anexo G. Autorización de aplicación del J. de N. “Rafael Pérez Gallardo”

Villa de Cos, Zacatecas, Zacatecas a 01 de Diciembre del 2023

**Asunto: Consentimiento de la institución.**

Al ser informada de los objetivos y alcance de la investigación, de las características de la participación de la comunidad escolar, además de que la información proporcionada será estrictamente confidencial y anónima, la cual se usará solo para el propósito de la investigación exclusivamente, yo **MTRA. VANESSA ALEJANDRA BASULTO FELIX** en base a lo expuesto en el presente consentimiento informado, **ACEPTO** voluntariamente como directora del Jardín de Niños “Rafael Pérez Gallardo” autorizar la aplicación del cuestionario al personal que labora en esta institución y la utilización del nombre de dicha institución en el contenido de la tesis “EVALUACIÓN Y ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS JARDINES DE NIÑOS Y NIÑAS DE ORGANIZACIÓN COMPLETA DE LA ZONAS 05 Y 09 DE PREESCOLAR DE VILLA DE COS, ZACATECAS”.

Entendiendo que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
JARDÍN DE NIÑOS  
“RAFAEL PÉREZ GALLARDO”  
C.C.T.: 32DJN0236L  
CHAPARROSA  
VILLA DE COS, ZAC.

  
Mtra. Vanessa Alejandra Basulto Felix

Directora

  
M.A. DE JESÚS AGUILERA H.

L.E.P. Ma. De Jesús Aguilera Hernández

Encargada de la investigación.


## Anexo H. Autorización de aplicación en la zona escolar 09


Villa de Cos, Zacatecas, Zacatecas a 28 de noviembre del 2023

**Asunto: Consentimiento de Supervisión 09 de Educación Preescolar.**

Al ser informado de los objetivos y alcance de la investigación, de las características de la participación de la comunidad escolar, además de que la información proporcionada será estrictamente confidencial y anónima, la cual se usará solo para el propósito de la investigación exclusivamente, yo **MTRO. ELIAZAR PACHECO BAÑUELOS** en base a lo expuesto en el presente consentimiento informado, **ACEPTO** voluntariamente como jefe de sector 01 de Educación Preescolar autorizar la aplicación del cuestionario al personal que labora en los jardines de niños y niñas de organización completa de esta zona escolar, así como la utilización del nombre de cada institución si es necesario mencionarlo en el contenido de la tesis "EVALUACIÓN Y ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS JARDINES DE NIÑOS Y NIÑAS DE ORGANIZACIÓN COMPLETA DE LA ZONAS 05 Y 09 DE PREESCOLAR DE VILLA DE COS, ZACATECAS".

Entendiendo que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido

  
Secretaría de Educación  
y Cultura  
Dirección Regional 01 Federal  
Jefatura de Sector Educ. Preescolar  
Clave: 32 F J Z 0 0 1 A  
Zacatecas, Zac.  
**Eliazar Pacheco Bañuelos**  
Jefe de sector 01

  
L.E.P. Ma. De Jesús Aguilera Hernández  
Encargada de la investigación.

## Anexo I. Autorización de aplicación del J. de N. “Juan Escutia”

Villa de Cos, Zacatecas, Zacatecas a 30 de noviembre del 2023

**Asunto: Consentimiento de la institución.**

Al ser informada de los objetivos y alcance de la investigación, de las características de la participación de la comunidad escolar, además de que la información proporcionada será estrictamente confidencial y anónima, la cual se usará solo para el propósito de la investigación exclusivamente, yo **MTRA. MANUELA AGÜERO ROBLES** en base a lo expuesto en el presente consentimiento informado, **ACEPTO** voluntariamente como directora del Jardín de Niños “Juan Escutia” autorizar la aplicación del cuestionario al personal que labora en esta institución y la utilización del nombre de dicha institución en el contenido de la tesis “EVALUACIÓN Y ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS JARDINES DE NIÑOS Y NIÑAS DE ORGANIZACIÓN COMPLETA DE LA ZONAS 05 Y 09 DE PREESCOLAR DE VILLA DE COS, ZACATECAS”.

Entendiendo que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
JARDÍN DE NIÑOS  
“JUAN ESCUTIA”  
C.C.T. 32DJN0033-Q  
VILLA DE COS, ZAC.

Mtra. Manuela Agüero Robles  
Directora

L.E.P. Ma. De Jesús Aguilera Hernández  
Encargada de la investigación.

## Anexo J. Autorización de aplicación del J. de N. “Felipe Carrillo Puerto”

Villa de Cos, Zacatecas, Zacatecas a 30 de noviembre del 2023

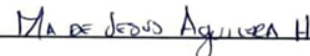
**Asunto: Consentimiento de la institución.**

Al ser informada de los objetivos y alcance de la investigación, de las características de la participación de la comunidad escolar, además de que la información proporcionada será estrictamente confidencial y anónima, la cual se usará solo para el propósito de la investigación exclusivamente, yo L.E.P. SANTOS OMAR ALVARADO NAVARRO en base a lo expuesto en el presente consentimiento informado, **ACEPTO** voluntariamente como director del Jardín de Niños “Felipe Carrillo Puerto” autorizar la aplicación del cuestionario al personal que labora en esta institución y la utilización del nombre de dicha institución en el contenido de la tesis “EVALUACIÓN Y ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS JARDINES DE NIÑOS Y NIÑAS DE ORGANIZACIÓN COMPLETA DE LA ZONAS 05 Y 09 DE PREESCOLAR DE VILLA DE COS, ZACATECAS”.

Entendiendo que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido

  
\_\_\_\_\_  
L.E.P. Santos Omar Alvarado Navarro  
GONZALEZ ORTEGA  
VILLA DE COS, ZAC.

Director encargado

  
\_\_\_\_\_  
L.E.P. Ma. De Jesús aguilera Hernández

Encargada de la investigación.

## Anexo K. Autorización de aplicación del J. de N. "Francisco Goitia"

Villa de Cos, Zacatecas, Zacatecas a 30 de noviembre del 2023

**Asunto: Consentimiento de la institución.**

Al ser informada de los objetivos y alcance de la investigación, de las características de la participación de la comunidad escolar, además de que la información proporcionada será estrictamente confidencial y anónima, la cual se usará solo para el propósito de la investigación exclusivamente, yo **MTRA. ZITA LETICIA CRUZ DOMINGUEZ** en base a lo expuesto en el presente consentimiento informado, **ACEPTO** voluntariamente como directora del Jardín de Niños "Francisco Goitia" autorizar la aplicación del cuestionario al personal que labora en esta institución y la utilización del nombre de dicha institución en el contenido de la tesis "EVALUACIÓN Y ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS JARDINES DE NIÑOS Y NIÑAS DE ORGANIZACIÓN COMPLETA DE LA ZONAS 05 Y 09 DE PREESCOLAR DE VILLA DE COS, ZACATECAS".


Entendiendo que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
JARDÍN DE NIÑOS "FRANCISCO GOITIA"  
CLAVE: 32D#0718R  
BAÑÓN  
VILLA DE COS, ZAC.

  
Mtra. Zita Leticia Cruz Domínguez

Directora


  
Ma. De Jesús Aguilera Hernández

L.E.P. Ma. De Jesús Aguilera Hernández

Encargada de la investigación.



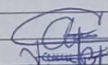

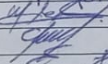
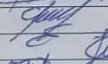
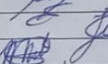
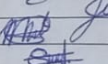
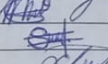
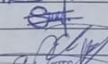
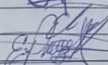
## Anexo L. Lista de asistencia: entrega de resultados



**LISTA DE ASISTENCIA: ENTREGA DE RESULTADOS**

**INVESTIGACIÓN: EVALUACIÓN Y ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS JARDINES DE NIÑOS Y NIÑAS DE ORGANIZACIÓN COMPLETA DE LAS ZONAS 05 Y 09 EN VILLA DE COS, ZACATECAS.**

**FECHA: JUEVES 27 DE JUNIO DEL 2024**

No.	NOMBRE	NOMBRE DE CENTRO DE TRBAJO	FUNCIÓN	FIRMA
1	Aida E. Hernández Castilla	Rosario Castellanos	Directora	
2	Vanessa Alejandra Basurto Felix	Rafael Perez Galardo	Directora	
4	Monica Luelle Corano Alar	Manuel Acuña	Directora	
5	Olga Enciso Torres	Supervision 05	Supervisoras	
6	Zita Leticia Cruz Dgz	Francisco Gaitan	Directora	
7	Manuela Agüero Rabiles	Juan Escutici	Directora	
8	Santos Orma Alvarado Navarro	Felipe Carrillo Razo	Directa	
9	Glaura Elias Rangel	Supervision 09	Supervisoras	
10	Gloria Pacheco Bañuelo	deputada delectar	deputada delectar	
11				
12				

## Anexo M. Relatoría de entrega de resultados



### RELATORÍA: ENTREGA DE RESULTADOS

INVESTIGACIÓN: EVALUACIÓN Y ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS JARDINES DE NIÑOS Y NIÑAS DE ORGANIZACIÓN COMPLETA DE LAS ZONAS 05 Y 09 EN VILLA DE COS, ZACATECAS.

FECHA: JUEVES 27 DE JUNIO DEL 2024

Clima Organizacional

Objetivo principal: Proponer estrategias de mejora funcionales

La maestra expresa que eligio este tema por buscar lo que afecta y encontrar soluciones

El clima organizacional puede aplicarse en lo educativo para que exista eficacia en las instituciones

Hay 15 dimensiones para realizar el analisis y evaluacion de COE, para una optimizacion de resultados la elaboracion de esta tesis, considero solo 4

Hay 2 tipos de CO el autoritario y el participativo

Las dimensiones y afirmaciones del instrumento de evaluacion permitio conocer los siguientes resultados que se perciben como optimos, aunque los porcentajes no se muestran tan elevados.

(2)

En el aspecto de capacitación llamo la atención el porcentaje tan bajo que se presentó y el maestro Elidzar comenta que es algo que se tendría que valorar el proceso y percepción de cada docente.

En la valoración de los directivos se manifiesta optimos resultados pero aun así hay que analizar la causa del porcentaje bajo.

Se manifiesta por todo el colectivo que las evaluaciones cuando son para la otra persona son más fáciles para encontrar limitaciones personales, por lo regular los logros son adjudicados a todos, y los errores o fracasos pueden ser fácilmente pincados en la directora. La formación de un buen clima es responsabilidad del director.

Si un líder es comprometido permite que los docentes se sientan valorados. El clima organizacional optimo brinda estabilidad laboral.

Un buen líder mantiene motivado a su colectivo.

Cuando se trabaja una dimensión se favorecen otras de manera interrelacionada. Un CO positivo es indispensable en toda institución educativa y para ello es importante conocer las variables que lo determinan.

En cuanto a las estrategias para fortalecer la dimensión de motivación, sugiere 6, que van desde un cuestionario, tener un plan de trabajo, elaborar un cuadro de honor que reconozca la

eficiencia en sus labores, reconocer de manera continua.

Se proponen 5 estrategias para fortalecer la dimensión de comunicación, que va desde una conferencia sobre habilidades de comunicación efectiva hasta reuniones de trabajo fuera del área común con temáticas diversas.

Hay 4 estrategias para fortalecer la dimensión de liderazgo, que contempla una agenda de formación de la función directiva, reuniones para compartir experiencias entre directivos, conozco mis funciones y todas y todos somos lider.

Se presentan 3 estrategias para fortalecer la dimensión de trabajo en equipo

Se habla de lo importante que es tener un diagnóstico de los docentes para poder elaborar un plan de trabajo que realmente busque una mejora.

El maestro Eliazar expresa que la comunicación humana está sufriendo muchos cambios, por lo tanto como directivos debemos buscar una comunicación efectiva que permita que la información llegue a tiempo

Es importante recuperar el clima organizacional desde dirección, supervisión y jefatura de sector.

③

Debe existir un trabajo horizontal para no caer en extremos de autoritarismo o permisividad.

## Anexo N. Fotos de la sesión informativa de resultados

