

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Escuela de Posgrado

Maestría en Gerencia y Administración de la Educación

CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO LABORAL DE  
LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
NUESTROS HÉROES DE LA GUERRA DEL  
PACÍFICO DE TACNA, 2023

TESIS

PRESENTADA POR:

PATRICIA ENIDE DÁVILA PIMENTEL

Para optar el Grado Académico de:

MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON MENCIÓN  
EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

TACNA – PERÚ

2025

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

**Escuela de Posgrado**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO LABORAL DE  
LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
NUESTROS HÉROES DE LA GUERRA DEL  
PACÍFICO DE TACNA, 2023**

Tesis sustentada y aprobada el 06 de noviembre del 2024; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE:



Mgr. Delia Mamani Gutiérrez

SECRETARIO:



Mgr. Esmila Silvia Gamez Quintanilla

MIEMBRO :



Dr. Silverio Fausto Torres Mamami

ASESOR:



Dr. Silverio Fausto Torres Mamami

## CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Dr. Silverio Fausto Torres Mamani, en mi condición de asesor acreditado con Resolución de Escuela de Posgrado N° 12237-2023-ESPG/UNJBG del 09 de febrero del 2023, del trabajo de tesis titulado: "*CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUESTROS HÉROES DE LA GUERRA DEL PACÍFICO DE TACNA, 2023*", presentado por la Sra. Patricia Enide Dávila Pimentel, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias (Magíster Scientiae) con mención en Gerencia y Administración de la Educación.

Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de originalidad y de similitud de trabajo de investigación y producción intelectual, considerando que según la revisión, evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual TURNITIN, cuenta con el nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es 9%.

Por lo que CERTIFICO LA SIMILARIDAD de la tesis y está de acuerdo al nivel PERMITIDO, para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado a solicitud del interesado con fines de continuar con los trámites respectivos para la obtención del Grado Académico de Maestro en Ciencias (Magíster Scientiae) con mención en Gerencia y Administración de la Educación.

Tacna, 03 de octubre del 2024

FIRMA ASESOR  
Nombres y Apellidos

  
.....  
Dr. Silverio Fausto Torres Mamani  
DNI N° 00471975



FIRMA TESISTA  
Nombres y Apellidos

  
.....  
Sra. Patricia Enide Dávila Pimentel  
DNI N° 00792048



## DEDICATORIA

A mi mamita, quien ha festejado mis triunfos y alegrías como suyos,  
quien se merece todo; no sólo por creer en mí  
y ser la roca donde se cimentaron mi fuerza y voluntad  
para alcanzar metas que parecían imposibles; si no,  
porque fue un ejemplo de mujer luchadora, valiente y amorosa.  
Ahora será mi luz y ángel protector por siempre.

También a mi hermanito y abuelito,  
ellos que me cuidan, acompañan  
y que viven siempre en mi corazón;  
porque siempre creyeron en mí  
y porque sé que me aplauden y festejan desde el cielo  
por cada logro obtenido.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la Virgen,  
por concederme la bendición de tener una gran familia unida y amorosa y porque  
tuve la oportunidad de conocer a las personas correctas en el momento indicado,  
quienes con su presencia han enriquecido mi vida profesional y personal.

A mi hijo,  
porque siempre creyó en mí,  
con frases simples como ¡Tú puedes!, me ha motivado a seguir adelante sin mirar  
atrás; ese apoyo incondicional me fortalece y me recuerda  
que debo dar un paso a la vez, confiada y segura porque siempre estará a mi lado.

A mi hermano menor,  
Mi compañero de juegos y travesuras de pequeños, y ahora mi soporte y mi guía;  
por sus palabras firmes y sinceras, que me recuerdan que todo puedo  
lograrlo si me lo propongo, siempre  
animándome constantemente a seguir adelante y a ser mejor cada día.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Descripción del problema	3
1.2. Formulación del problema	5
1.3. Justificación e importancia	6
1.4. Alcances y limitaciones	8
1.5. Objetivos de la investigación	8
1.6. Hipótesis	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes	10
2.2. Bases teóricas	13
2.3. Conceptos clave	29
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	32
3.1. Tipo y diseño de investigación	32
3.2. Población y muestra	33
3.3. Operacionalización de variables	35
3.4. Técnicas e instrumentos para recolección de datos	37
3.5. Procesamiento y análisis de datos	40
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	41
4.1. Descripción del trabajo de campo	41
4.2. Resultados	41
4.3. Contraste de hipótesis	51

DISCUSIÓN	63
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
ANEXOS	77



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Niveles de clima organizacional	42
Figura 2. Niveles de la dimensión liderazgo	43
Figura 3. Niveles de la dimensión motivación	44
Figura 4. Niveles de la dimensión reciprocidad	45
Figura 5. Niveles de la dimensión participación	46
Figura 6. Niveles de compromiso laboral	47
Figura 7. Niveles de la dimensión compromiso afectivo	48
Figura 8. Niveles de la dimensión compromiso de continuidad	49
Figura 9. Niveles de la dimensión compromiso normativo	50
Figura 10. Diagrama de dispersión de la correlación entre el liderazgo y el compromiso laboral	54
Figura 11. Diagrama de dispersión de la correlación entre la motivación y el compromiso laboral	56
Figura 12. Diagrama de dispersión de la correlación entre la reciprocidad y el compromiso laboral	58
Figura 13. Diagrama de dispersión de la correlación entre la participación y el compromiso laboral	60
Figura 14. Diagrama de dispersión de la correlación entre el clima organizacional y el compromiso laboral	62

## RESUMEN

El objetivo general de la presente investigación fue determinar la relación entre el clima organizacional y el compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico. Metodológicamente, el enfoque fue cuantitativo, de tipo básico y con diseño no experimental, transversal y correlacional. La población participante fue de 52 docentes y no se determinó tamaño muestral, por lo que el estudio fue de tipo censal. Los cuestionarios aplicados fueron: cuestionario de clima organizacional de Marín, et al. (1998) y el cuestionario de compromiso laboral de Meyer y Allen (1991). Respecto a los resultados: se halló que el 86,5 % se ubicó en el nivel alto, el 13,5 % se ubicó en el nivel medio y el 0 % se ubicó en el nivel bajo de la variable clima organizacional. Con respecto a la variable compromiso laboral, se halló que el 25 % se ubicó en el nivel alto, el 53,8 % se ubicó en el nivel medio y el 21,2 % se ubicó en el nivel bajo. En relación a la prueba de hipótesis general, el valor resultante del coeficiente rho de Spearman ( $r = 0,234$  y sig. bilateral = 0,045), se rechazó la  $H_0$ , por lo que se indica que existe correlación positiva media significativa entre las variables clima organizacional y el compromiso laboral. En relación a la primera hipótesis específica, el valor resultante del coeficiente rho de Spearman ( $r = 0,295$  y sig. bilateral = 0,034), se rechazó la  $H_0$ , por lo que se indica que existe correlación positiva media significativa entre el liderazgo y el compromiso laboral. En relación a la segunda hipótesis específica, el valor resultante del coeficiente rho de Spearman ( $r = 0,172$  y sig. bilateral = 0,224), no se rechazó la  $H_0$ , por lo que se indica que no existe correlación entre la motivación y el compromiso laboral. Respecto a la tercera hipótesis específica, el valor resultante del coeficiente rho de Spearman ( $r = 0,001$  y sig. bilateral = 0,993), no se rechazó la  $H_0$ , por lo que se indica que no existe correlación entre la reciprocidad y el compromiso laboral. Respecto a la cuarta hipótesis específica, el valor resultante del coeficiente rho de Spearman ( $r = 0,163$  y sig. bilateral = 0,248), no se rechazó la  $H_0$ , por lo que se indica que no existe correlación entre la reciprocidad y el compromiso laboral.

**Palabras clave:** clima organizacional, compromiso laboral, Institución Educativa.

## ABSTRACT

The general objective of this research was to determine the relationship between the organizational climate and the work commitment of the teachers of the educational institution “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico”. Methodologically, the approach was quantitative, basic and with a non-experimental, transversal and correlational design. The participating population was 52 teachers and no sample size was determined, so the study was census type. The questionnaires applied were: organizational climate questionnaire by Marín, et al. (1998) and the work engagement questionnaire of Meyer and Allen (1991). Regarding the results: it was found that 86,5 % were located at the high level, 13,5 % were located at the medium level and 0 % were located at the low level of the organizational climate variable. With respect to the work commitment variable, it was found that 25 % were located at the high level, 53,8 % were located at the medium level and 21,2 % were located at the low level. In relation to the general hypothesis test, the resulting value of Spearman's rho coefficient ( $r = 0,234$  and bilateral sig. = 0,045),  $H_0$  was rejected, which indicates that there is a significant medium positive correlation between the organizational climate variables and work commitment. In relation to the first specific hypothesis, the resulting value of Spearman's rho coefficient ( $r = 0,295$  and bilateral sig. = 0,034),  $H_0$  was rejected, which indicates that there is a significant medium positive correlation between leadership and commitment labor. In relation to the second specific hypothesis, the resulting value of Spearman's rho coefficient ( $r = 0,172$  and bilateral sig. = 0,224), the  $H_0$  was not rejected, which indicates that there is no correlation between motivation and work commitment. Regarding the third specific hypothesis, the resulting value of Spearman's rho coefficient ( $r = 0,001$  and bilateral sig. = 0,993),  $H_0$  was not rejected, which indicates that there is no correlation between reciprocity and work commitment. Regarding the fourth specific hypothesis, the resulting value of Spearman's rho coefficient ( $r = 0,163$  and bilateral sig. = 0,248),  $H_0$  was not rejected, which indicates that there is no correlation between reciprocity and work commitment.

**Keywords:** organizational climate, work commitment, educational institution.

## INTRODUCCIÓN

Estudiar el clima organizacional de una institución educativa tiene una importancia fundamental para quienes tenemos interés en la gestión exitosa y moderna de instituciones educativas en la región Tacna. Uno de los motivos principales de este interés, es que el clima organizacional tendría un efecto significativo en otras variables de la organización, tales como: satisfacción en el trabajo, satisfacción laboral, motivación, comunicación organizacional, rotación y absentismo, relaciones interpersonales y la identificación y compromiso con la institución; entre otras variables.

Por otro lado, los docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico”, no solo cumplen el rol de líderes en el aula, sino que también son responsables del desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje; y en el ejercicio de su trabajo profesional, interactúan con otros docentes y agentes educativos, formando una red dinámica de influencias mutuas. En este contexto, la percepción que un docente tiene de cómo es tratado en la escuela, el reconocimiento que recibe de padres y alumnos, la gestión institucional, el liderazgo, y las políticas de incentivos, influyen significativamente en su actitud hacia el trabajo, hacia sus colegas y hacia la propia institución. Por lo tanto, no debe subestimarse el impacto que tiene el clima organizacional en el comportamiento, actitudes y desempeño del profesor de aula.

Por otra parte, en la presente investigación se plantea la idea inicial de que el clima organizacional es un factor dependiente del compromiso laboral; es decir, ambas variables estarían vinculadas de manera directa. Esta investigación parte de la premisa de que el clima organizacional está directamente relacionado con el compromiso laboral, proponiendo que ambas variables están estrechamente vinculadas. Los hallazgos confirman que un clima organizacional favorable, percibido positivamente por los docentes, contribuye significativamente al aumento de su compromiso laboral.

El presente informe de tesis está dividido en 5 capítulos: En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema, se formula el problema general y los

específicos, la justificación de la investigación, los objetivos de la investigación (general y específicos) y las hipótesis. En el segundo capítulo se expone el marco teórico, que contiene los antecedentes, las bases teóricas y la definición de términos básicos. En el tercer capítulo se describe el marco metodológico: el tipo de investigación, el diseño y el nivel de investigación, el ámbito y tiempo social de investigación, la población y muestra y las técnicas e instrumentos para la recolección de datos. En el cuarto capítulo se describen los resultados, y contiene la descripción del trabajo de campo, el diseño y la presentación de los resultados, la comprobación de hipótesis y la discusión de resultados. El capítulo cinco contiene la discusión y, seguidamente, las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

La autora

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción del problema**

La observación de las instituciones educativas, especialmente aquellas de gestión estatal, ha permitido identificar diversos problemas relacionados, principalmente, con la gestión. Entre los desafíos más comunes que enfrentan estas instituciones destacan las deficiencias en infraestructura, la falta de recursos y materiales educativos, los problemas de acceso a las instalaciones y, en algunos casos, dificultades de índole pedagógica, como el bajo rendimiento escolar.

Sin embargo, uno de los problemas que no escapa de la gestión de una institución educativa, sobre todo si es pública, es la identificación y el compromiso de los docentes para con la institución y sus objetivos. En tal sentido, es importante que los directores realicen evaluaciones periódicas y diagnostiquen los niveles de compromiso con la institución por parte de la plana docente, puesto que, si este compromiso es bajo, entonces, esta situación tiene consecuencias negativas para el logro de los objetivos institucionales.

Una de las variables importantes de los últimos años en materia de gestión empresarial, es la referida al clima organizacional. En efecto, el clima organizacional parece tener una importancia capital a la hora de definir las percepciones de los componentes de una organización sobre los procesos, los directivos, la misión, la visión y la propia filosofía de la organización. Por tanto, las percepciones de los miembros de una organización, tienen una incidencia o efecto directo en el desempeño de los trabajadores, en su nivel de compromiso laboral, en los procesos de cambio organizacional y en la propia cultura de la organización educativa.

Al ser el clima organizacional un proceso de valoración subjetiva, es decir, la percepción es el procesamiento e interpretación de los estímulos observados, los docentes desarrollan percepciones acerca de la propia organización y esta percepción influye a su vez en la forma cómo el docente se desenvuelve, tanto laboral como socialmente, respecto de los otros integrantes de la organización (colegio) y respecto, también, de su compromiso con la filosofía y objetivos estratégicos organizacionales de la institución educativa.

Por otro lado, dado que el sector de la educación básica regular es altamente competitivo y cambiante, las organizaciones educativas de gestión estatal suelen buscar elevar su productividad, redefinir sus objetivos estratégicos y analizar sus procesos y estrategias, con el propósito de destacarse frente a sus competidores. Es en este marco de mejoramiento organizacional que, las instituciones educativas evalúan el impacto de algunas variables organizacionales (como el clima organizacional, por ejemplo) en el compromiso laboral de sus docentes y personal administrativo, para identificar los aspectos críticos dentro del clima organizacional y tomar las decisiones pertinentes, a fin de competir con éxito en el mercado de la educación en la región sur del Perú.

La problemática observada se manifiesta a través de diversos indicadores relacionados con el compromiso laboral y el clima organizacional. Entre ellos destacan un déficit de liderazgo, evidenciado en la falta de estímulo para el trabajo en equipo y la ineficacia en la resolución de conflictos dentro del personal docente y administrativo. Además, se detectan bajos niveles de motivación entre los miembros de estas áreas, situación que no parece ser atendida ni promovida adecuadamente por la dirección de la institución educativa. Así pues, se percibe que la motivación extrínseca es insuficiente, lo que resulta en que una parte significativa del cuerpo docente no demuestre niveles óptimos de motivación hacia el trabajo.

En la institución educativa se observa que tanto los docentes como el personal administrativo no se involucran activamente en los procesos de cambio. A pesar de que la dirección propone modificaciones significativas en la gestión organizacional, persiste una tendencia a mantener las mismas prácticas. Esta falta de respuesta por

parte del equipo docente y administrativo no cumple con las expectativas planteadas por la dirección.

Asimismo, se ha observado que un sector del personal docente y administrativo muestra una disminución en su compromiso con la institución. Esto se refleja en una participación pasiva durante reuniones y actividades organizadas por la institución. Por participación pasiva se entiende aquella en la que los docentes y administrativos asisten, pero sin entusiasmo y, en ocasiones, con una actitud que podría ser definida como obstruccionista.

Por este motivo, la dirección de la institución educativa percibe que el nivel de compromiso del personal docente y administrativo es insuficiente, especialmente, considerando la política institucional orientada a alcanzar los más altos estándares de calidad educativa. Lograr este objetivo requiere contar con un equipo docente y administrativo altamente comprometido con los valores y metas de la institución, así como con un clima organizacional que proporcione las condiciones óptimas para alcanzar los objetivos institucionales.

Es fundamental estudiar estas dos variables, ya que desempeñan un papel clave en el proceso de gestión educativa. La eficiencia y eficacia de dicha gestión son determinantes para garantizar la satisfacción y el bienestar de la comunidad educativa. Por ello, surge la necesidad de llevar a cabo esta investigación en el área de gestión de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, cuya realidad es particularmente compleja debido a su naturaleza como institución pública de gestión privada y su convenio con los ministerios de Defensa y Educación.

## **1.2. Formulación del problema**

### ***1.2.1. Problema general***

¿Cómo se relaciona el clima organizacional y el compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico?

### ***1.2.2. Problemas específicos***

- ¿Cuáles son los niveles del clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico?
- ¿Cuáles son los niveles del compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico?
- ¿Cómo se relaciona el liderazgo y el compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico?
- ¿Cómo se relaciona la motivación y el compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico?
- ¿Cómo se relaciona la reciprocidad y el compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico?
- ¿Cómo se relaciona la participación y el compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico?

### **1.3. Justificación e importancia**

La presente investigación se justifica teóricamente porque analiza y discute diversas teorías relacionadas con las variables clima organizacional y compromiso laboral. Este análisis permite identificar semejanzas y diferencias entre los distintos modelos teóricos. Además, las conclusiones obtenidas contribuirán a enriquecer la literatura especializada en esta área y servirán como material de consulta para futuras investigaciones.

También se justifica desde el punto de vista metodológico, ya que su desarrollo sigue estrictamente los lineamientos exigidos a nivel de posgrado. Además, la metodología empleada puede servir como guía para futuras investigaciones sobre las mismas variables. Los instrumentos utilizados para evaluar el clima organizacional y el compromiso laboral, han sido sometidos a procesos de validación y pruebas de confiabilidad, lo que los convierte en referencias útiles para estudios similares, especialmente a nivel regional.

Desde una perspectiva práctica, esta investigación tendrá un impacto significativo en la gestión educativa, especialmente en el contexto de una institución pública de gestión privada que opera en convenio con el Ministerio de Defensa y Educación. Los resultados obtenidos y las recomendaciones formuladas, permitirán a los directivos diseñar estrategias más efectivas para fortalecer el clima organizacional, lo que también servirá como insumo para futuros procesos de acreditación de la institución. Además, la implementación de modelos modernos de gestión educativa basados en los hallazgos de este estudio, contribuirá a elevar los niveles de compromiso laboral entre las personas.

La importancia de esta investigación radica en que, en los últimos años, se ha destacado de manera significativa el valor del clima organizacional para alcanzar objetivos y metas institucionales, especialmente en el ámbito educativo. En este sentido, la presente investigación no solo resulta relevante para la institución educativa donde se lleva a cabo, sino también para otras instituciones con características similares. Además, los resultados obtenidos pueden servir como insumos valiosos para que la dirección tome decisiones fundamentadas en datos objetivos, orientadas a mejorar la gestión institucional.

Por lo tanto, este estudio sobre el clima organizacional y el compromiso laboral, proporcionará a los directores y a la promotoría del Ejército de la Institución Educativa, herramientas para diseñar y aplicar estrategias de gestión que mejoren el clima organizacional y aumenten los niveles de compromiso laboral. Además, la investigación ofrecerá información valiosa y actualizada a la Unidad de Gestión Educativa Local, útil para el diseño de estrategias de gestión. Asimismo, servirá como insumo para la autoevaluación en procesos de acreditación y, en última instancia, generará beneficios significativos para toda la comunidad educativa.

## **1.4 Alcances y limitaciones**

### ***1.4.1 Alcances***

Los resultados de esta investigación se transformarán en propuestas concretas orientadas a mejorar el clima organizacional y elevar los niveles de compromiso laboral entre los docentes de la institución educativa.

### ***1.4.2 Limitaciones***

Las limitaciones de la investigación estuvieron relacionadas con la desconfianza y el recelo de algunos docentes al responder los cuestionarios sobre las variables en estudio. Estas dificultades se superaron proporcionando información clara y directa, lo que permitió generar confianza y garantizar el desarrollo de la investigación.

## **1.5. Objetivo general**

### ***1.5.1. Objetivo general***

Determinar la relación entre el clima organizacional y el compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.

### ***1.5.2. Objetivos específicos***

- Determinar los niveles del clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.
- Determinar los niveles del compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.
- Establecer el nivel de relación entre el liderazgo y compromiso laboral de los docentes de la institución educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.
- Determinar el nivel de relación entre la motivación y compromiso laboral de los docentes de la institución educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.
- Establecer el nivel de relación entre la reciprocidad y compromiso laboral de los docentes de la institución educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.

- Establecer el nivel de relación entre la participación y compromiso laboral de los docentes de la institución educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.

## **1.6. Hipótesis general**

### ***1.6.1. Hipótesis general***

Existe relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.

### ***1.6.2. Hipótesis específicas***

- Los niveles del clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, son bajos.
- Los niveles del compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, son bajos.
- Existe relación entre el liderazgo y compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.
- Existe relación entre la motivación y compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.
- Existe relación entre la reciprocidad y compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.
- Existe relación entre la participación y compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de estudio**

##### **2.1.1. *Antecedentes internacionales***

Mata (2017) en su investigación relativa al estudio de la influencia del clima laboral sobre el compromiso organizacional del personal en una institución educativa privada de Nuevo León, México, desarrolló un estudio de enfoque mixto y planteó como objetivo determinar el nivel de influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la institución educativa en los integrantes de la plana docente. Los instrumentos usados fueron, para clima laboral, el cuestionario de Valenzuela; y para compromiso organizacional, el de Meyer y Allen. El autor halló un 27 % en nivel alto de compromiso de continuidad, un 35 % en nivel alto del compromiso afectivo y un 36 % en nivel alto de compromiso de continuidad del personal. Asimismo, se halló que el 56 % se ubicó en un nivel alto de clima organizacional. Finalmente, el autor halló que el clima laboral se relaciona con el compromiso organizacional en forma directa y moderada.

##### **2.1.2. *Antecedentes nacionales***

González (2022) en su investigación relativa al estudio del clima laboral y al compromiso organizacional de los docentes de una universidad privada de Lima, planteó el objetivo de establecer la relación entre clima laboral y compromiso organizacional de los docentes a tiempo completo de una universidad privada de Lima. La investigación tiene un enfoque cuantitativo. La población de investigación la conforman 252 docentes. La muestra estuvo representada por 50 docentes. Respecto a los resultados obtenidos, a través del contraste de hipótesis, se logró confirmar que existe una correlación positiva moderada y significativa. También se comprobó que el 78 % de la muestra se ubicó en un nivel moderado de la variable clima laboral y el 69

% de la muestra se ubicó en un nivel moderado de la variable compromiso organizacional.

Cárdenas (2020) en su investigación relativa al estudio de las habilidades directivas, clima organizacional en el compromiso laboral de los docentes de un colegio ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho (Lima), planteó como objetivo determinar la influencia del clima organizacional en el compromiso laboral docente. Dicho estudio empleó la metodología explicativa, de diseño no experimental, transversal. La población estuvo constituida por los docentes de dicha UGEL. Se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple. Las encuestas permitieron determinar que el 66 % de la muestra percibió un clima organizacional de nivel alto, mientras que, en el compromiso laboral, solo un 55 % se ubica en dicho nivel. Finalmente, se comprobó que el clima organizacional se relaciona en forma directa con el compromiso laboral en las instituciones educativas.

Goetendía (2020) en su investigación relativa al estudio del clima laboral y al compromiso organizacional, según condición y categoría laboral del personal en una institución educativa piloto de gestión pública, y en el cual participaron 125 profesionales entre docentes y administrativos de una institución educativa piloto de Lima. A la muestra participante se le aplicó dos cuestionarios: Compromiso Organizacional de Litwin y Stringer y Clima Laboral, de Meyer y Allen. El diseño fue no experimental, con diseño correlacional y de cohorte transversal. Los resultados del Clima organizacional indican que el 75 % de la muestra se ubicó en un nivel alto, mientras que el 68 % se ubicó en el nivel alto de la variable compromiso laboral. Asimismo, se halló que, entre ambas variables, existe una relación directa y moderada.

Castañeda (2019) en su investigación relativa al estudio del clima organizacional y al compromiso laboral de instituciones educativas Fe y Alegría, ubicadas en el distrito de Ventanilla (Callao), tuvo como objetivo establecer la relación entre el clima y el compromiso organizacional en la plana docente. El enfoque de la investigación fue de tipo cuantitativo, con diseño no experimental, correlacional y de cohorte transversal. Aplicó los instrumentos de recojo de datos a una muestra de 141 docentes de los tres niveles educativos. Los resultados señalaron que existe relación

significativa entre clima y compromiso organizacional. Asimismo, se halló correlación positiva media y significativa entre clima organizacional y compromiso afectivo. También se halló correlación positiva considerable y significativa entre clima organizacional y compromiso de continuidad. Finalmente, se halló correlación positiva considerable y significativa entre clima organizacional y compromiso normativo.

Fernández y Mejía (2019) en su investigación relativa al estudio de la influencia del clima organizacional en el compromiso laboral docente de la institución educativa ADEU (Lima), tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el compromiso organizacional de los docentes, para lo cual aplicó una investigación de diseño no experimental, correlacional y de cohorte transversal. La población estuvo conformada por 46 docentes y los instrumentos empleados para medir ambas variables fueron cuestionarios tipo Likert. Respecto a los resultados, se determinó que la mayoría de la muestra (71 %) percibe un nivel bajo de clima organizacional, mientras que el 85 % considera que su nivel de compromiso laboral es alto. Finalmente, el autor no halló correlación significativa entre ambas variables.

Burgos (2018) en su investigación relativa al estudio del clima organizacional y al compromiso laboral de los docentes en las instituciones educativas del distrito de La Victoria (Lima), planteó el objetivo de determinar la relación entre el clima organizacional y el compromiso laboral en la plana docente, para lo cual, el autor desarrolló una investigación de nivel correlacional y de diseño no experimental y de cohorte transversal. La muestra fue de 103 docentes. Para la medición de las variables de estudio, se emplearon como instrumentos la escala de clima organizacional de Palma (2004) y la escala de compromiso laboral de Meyer y Allen (1991). Los resultados evidenciaron que el 47 % de docentes percibió que el clima organizacional era regular o moderado, el 45 % lo percibió como bajo y sólo el 5% como de nivel alto. Respecto al compromiso laboral, se encontró que el 61 % de los docentes presentaba compromiso en nivel bajo, el 27 % un nivel moderado y el 12 % un nivel de compromiso laboral alto.

Farfán (2018) en su investigación relativa al estudio del clima laboral y al compromiso organizacional de los profesores del colegio “Mariscal Cáceres”

(Ayacucho), tuvo como objetivo determinar la relación entre clima laboral y el compromiso organizacional en los docentes de la mencionada institución. El diseño fue no experimental, correlacional–descriptivo y de cohorte transversal. La muestra participante fue de 80 profesores (53 % de la muestra), a quienes se les aplicó cuestionarios tipo Likert para recoger la información. En cuanto a los resultados, se halló una correlación positiva baja entre las variables. En relación al clima laboral y al compromiso hacia la organización de tipo afectivo, se encontró correlación positiva de nivel bajo: asimismo, se halló correlación positiva de nivel bajo entre el clima laboral y el compromiso hacia la organización de tipo continuidad y el compromiso hacia la organización de tipo normativo.

Rivas-Plata (2017) en su investigación relativa al estudio del clima laboral y al compromiso organizacional en docentes de una institución educativa pública de Lima metropolitana, tuvo como objetivo establecer una relación entre las variables. El estudio fue de tipo básico, no experimental, con enfoque cuantitativo y de diseño descriptivo correlacional y de cohorte transversal. La muestra no probabilísticamente estuvo conformada por 137 docentes. Para recoger la data se aplicaron dos cuestionarios de tipo Likert. Como resultados, se pudo determinar una relación directa (o positiva), de nivel medio entre clima laboral y el compromiso organizacional. También se encontró una relación positiva y media entre el clima organizacional y las 3 dimensiones de compromiso laboral.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. *Variable Clima organizacional***

#### **2.2.1.1. Definiciones**

Uribe (2018) considera que el clima organizacional establece “un conjunto de lineamientos que influyen en el comportamiento de los trabajadores, de tal manera que el clima organizacional es percibido por los trabajadores y guarda relación con el ambiente psicológico que se desarrolla en una organización” (p. 44).

Chiavenato (2015) menciona que “el clima organizacional vendría a ser la suma de todas las particularidades características, tanto ambientales como físicas, psicológicas y sociales, que distingue una organización de otra, en el cual los trabajadores se ven influenciados por dicho ambiente o clima organizacional” (p. 113).

Según Eslava (2014) “el clima organizacional crea las condiciones que se desarrollan en un entorno laboral generando un ambiente psicológico, el cual es percibido por los trabajadores y son influenciados por él” (p. 28).

Los conceptos de clima organizacional arriba señalados, coinciden en que se trata de un conjunto de percepciones que desarrolla el integrante de alguna organización respecto a: cómo se siente en la organización, cómo percibe las relaciones interpersonales en la organización, cómo percibe el tipo y calidad de liderazgo en la organización y, finalmente, cómo los trabajadores organizan sus actitudes y comportamiento en base a las percepciones que tienen sobre el ambiente social al interior de una organización, y más específicamente, en instituciones de tipo educativo.

#### **2.2.1.2. Modelos teóricos del clima organizacional**

Se conocen diversos modelos teóricos del clima organizacional. A continuación, se describen los siguientes:

##### **A. Modelo estructural**

Onetto (2008) señala que este modelo teórico considera cinco factores estructurales que son descritos a continuación:

##### ***Tamaño***

El tamaño de una organización es una cualidad que puede generar error porque no necesariamente una organización grande es estable y, al contrario, no necesariamente una relación pequeña es inestable, de tal manera que el tamaño de una organización podría generar confianza y un fuerte sentido de pertenencia en los trabajadores, pero al mismo tiempo, si la organización es demasiado grande, el

trabajador puede sentirse como una persona insignificante y puede creer que a la empresa u organización no le interesa su situación particular.

### ***Estructura organizacional***

La estructura de una institución u organización, es decir, el diseño o la forma como está organizada, también puede estar vinculada al tamaño y a los objetivos de la organización. Ahora bien, según este autor, cuando una estructura organizacional es sólida, bien organizada o bien diseñada, genera entonces la sensación de estabilidad que los trabajadores pueden percibir y esta sensación de estabilidad va a tener un impacto importante en el clima organizacional, es decir, en el ambiente psicológico que se desarrolla. Por el contrario, las organizaciones, cuyas estructuras son débiles, cambiantes, inestables o caóticas, generan la sensación de inestabilidad, de incertidumbre en los trabajadores impactando en la forma como perciben el ambiente social en la organización.

### ***Complejidad***

Los sistemas de una organización pueden conceptualizarse por la cantidad de niveles en la jerarquía de la organización, es decir, mientras más compleja es la organización, los trabajadores pueden percibir un ambiente social o psicológico más conflictivo, más incierto y menos amigable y, al mismo tiempo, muy separado y distante del trabajador. Por el contrario, en aquellas organizaciones con menos cantidad de niveles jerárquicos, los trabajadores pueden percibir un ambiente social más horizontal y más democrático.

### ***Pautas de liderazgo***

Los estilos de liderazgo al interior de las organizaciones pueden provocar una influencia significativa en el clima organizacional, especialmente el liderazgo carismático o transformacional, pues este tipo de liderazgo se basa en la simpatía, la influencia interpersonal, en la comunicación y en la motivación, por lo tanto, puede tener un impacto en las condiciones psicológicas y sociales de los integrantes de una

organización. Contrariamente, se ha observado que el liderazgo autoritario puede tener un impacto negativo en el clima organizacional.

### ***Dirección de las metas***

Las organizaciones pueden plantear diversas metas, tanto a corto, mediano y largo plazo. Ahora bien, según este autor, cuando las metas son claras y bien definidas, los trabajadores las han interiorizado y, por lo tanto, esto puede impactar positivamente en el clima organizacional. Contrariamente, cuando el trabajador tiene una percepción de que las metas de la organización son poco claras, ilógicas o poco razonables, entonces, esto puede tener un impacto negativo en el clima organizacional.

### **B. Modelo subjetivo de Halpin y Croft**

Halpin y Croft (1979, citados en Fernández, 2004) plantean que este modelo no está necesariamente vinculado a los aspectos físicos de alguna organización, como su tamaño, su estructura, su infraestructura, sus equipos, etcétera; sino más bien está vinculado al clima psicológico o social de la organización, por lo tanto, este modelo valora más los aspectos subjetivos que se desarrollan en toda organización y señalan que dichos aspectos subjetivos tendrían un impacto importante en el clima organizacional. Según estos autores, este modelo incluye, por ejemplo, aspectos como el estado emocional de los trabajadores, el liderazgo carismático, la identificación con la institución, el sistema axiológico de los trabajadores, los valores de la organización, entre otros factores subjetivos.

Entonces, Halpin y Croft (1979, citados en Fernández, 2004) señalan que los gestores o interesados en fomentar un buen clima organizacional en instituciones públicas o privadas, deben poner interés no tanto en los aspectos físicos de la organización o de tipo estructural, sino en los aspectos subjetivos y ello puede realizarse a partir de una observación minuciosa, realizar entrevistas al personal o algún otro tipo de investigación, donde se recojan datos sobre los aspectos subjetivos involucrados de manera inherente a todo grupo social, tal como ocurre en cualquier organización.

### **C. Modelo convergente**

Según Litwin y Stinger (1978, citados en Brunet, 2004) este modelo desarrollado ayuda a entender mejor el clima organizacional, pues estos autores señalan que debe considerarse tanto los aspectos objetivos de una institución como los aspectos subjetivos, de tal manera que, lo que se produce es una convergencia o combinación de los modelos anteriormente citados. Por lo tanto, este modelo denominado convergente, implica que deben tenerse presentes los factores físicos –que ya se han referido o se han mencionado– como también los aspectos subjetivos.

Estos autores señalan que solo de esta manera se puede desarrollar un enfoque convergente y sistémico del clima de una organización. El modelo convergente incluye las siguientes dimensiones o componentes: responsabilidad, desafío, relaciones, recompensa, estructura, conflicto, identidad, estándares y cooperación. Entre las dimensiones de este modelo se tienen las siguientes: Estructura de la organización, responsabilidad del líder institucional, la política de recompensas de la organización, los desafíos planteados por el personal, las relaciones interpersonales, la cooperación entre todo el personal, los estándares de calidad en el trabajo impuesto o negociado por la dirección, los conflictos y la identidad que poseen los trabajadores hacia la organización.

### **D. *Teoría de las necesidades de McClelland***

David McClelland (1997) contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación (citado en Koontz y Weihrich, 1996) y las clasificó como necesidad de poder, necesidad de asociación y necesidad de logro. Esta teoría de las necesidades de McClelland es tomada en cuenta en la gestión de los recursos humanos, puesto que se reconoce que los trabajadores – desde la perspectiva de McClelland– son motivados por el poder o la necesidad de afiliación o asociación, o la necesidad de logro o superación personal.

A continuación, se describe cada una de estas necesidades de la teoría de McClelland:

### ***Necesidad de poder***

Según este autor, la búsqueda de poder es una necesidad en muchas personas debido a que el poder es un medio para conseguir otros objetivos. Este teórico señala que algunos individuos buscan ejercer poder, control, influencia a través de la dirección formal en alguna institución. Esta teoría entonces señala que los mecanismos que se utilizan para obtener poder, pueden determinar el tipo de clima organizacional.

***Necesidad de asociación o afiliación***, según el autor de esta teoría, muchas personas tienen necesidad de reunirse con otros, con sus pares, e interactuar y desarrollar vínculos sociales e interpersonales, etcétera. Ahora bien, se ha determinado que el clima organizacional también depende de la forma como los individuos de una organización se relacionan y los mecanismos que utilizan para ello.

### ***Necesidad de logro o superación personal***

El autor de esta teoría señala que muchas personas tienen una gran necesidad de alcanzar sus metas profesionales, y en esta búsqueda desarrollan una serie de mecanismos para alcanzar los niveles más altos de superación profesional y personal, sin embargo, en este camino pueden desarrollar comportamientos no éticos. Por otra parte, si una organización tiene integrantes, donde la mayoría busca alcanzar logros, competencias o superación personal, entonces existirá un clima de competencia difícil, que podría incluso afectar el clima laboral, por lo tanto, mientras mayor es la competencia para obtener logros a nivel de una organización mayor, menor puede ser el nivel de clima organizacional debido a conflictos inevitables que podrían desarrollarse.

## **2.2.1.3. Dimensiones del clima organizacional**

### ***Dimensiones del clima organizacional según el modelo de Marín et al (1998)***

Según Marín, et al. (1998) el clima organizacional se define como el “conjunto de percepciones de los trabajadores acerca de las características que son relativamente estables en una organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de cada uno de sus miembros”.

Para la presente investigación las dimensiones que se consideraron son aquellas que han sido propuestas por Marín, et al. (1998). Estas 4 dimensiones son: Liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

### ***Dimensión 1: Liderazgo***

El liderazgo consiste en la capacidad para ejercer influencia sobre los demás en un ambiente organizacional. Este liderazgo puede ser formal o informal: es formal cuando forma parte de un cargo o puesto que la propia organización designa, y es liderazgo informal, cuando es la propia capacidad del trabajador lo que lo convierte en una persona que ejerce influencia positiva y determinante sobre los demás. Ahora bien, el liderazgo se ejerce a través de acciones de dirección y si este liderazgo está alineado a los objetivos institucionales o de la organización, entonces el resultado será positivo.

### ***Dimensión 2: Motivación***

La motivación proviene de un término latín *moveré*, es decir, movimiento. En otras palabras, la motivación vendría a ser el impulso que pone en movimiento a una persona y si se habla de motivación laboral, entonces, sería el impulso que mueve o pone en movimiento a un trabajador. Esta motivación puede ser extrínseca o intrínseca. Es intrínseca cuando el propio trabajador se siente motivado para trabajar o para colaborar con los objetivos institucionales, y es extrínseca, cuando la motivación o el impulso en el trabajador es consecuencia de una acción de la propia organización, como por ejemplo remuneraciones, recompensas o premios. Ahora bien, la motivación es un elemento fundamental del clima laboral debido a que los trabajadores motivados para conseguir los objetivos de institución también contribuyen al desarrollo de un buen clima organizacional.

### ***Dimensión 3: Reciprocidad***

La reciprocidad se refiere a intercambiar de manera equitativa favores, recursos apoyos, actitudes. Este es un elemento importante dentro de un clima organizacional puesto que se ha observado que a mayor reciprocidad que existe en una organización, mejores son las relaciones interpersonales, el respeto, la cordialidad entre los

trabajadores pertenecientes a un equipo de trabajo. Ahora bien, la reciprocidad puede ser equitativa o no equitativa y se ha observado que mientras más equitativa sea reciprocidad, es decir, cuando este intercambio es justo, mejores son las actitudes de los trabajadores respecto a la organización y respecto al personal que la integra.

#### ***Dimensión 4: Participación***

Estos autores que proponen estas dimensiones para el clima organizacional, señalan que la participación es la decisión voluntaria de un trabajador por involucrarse, por realizar las actividades, tanto formales o informales, dentro de una organización. Participar es involucrarse, entonces es natural que se haya incluido como parte del concepto de clima organizacional, puesto que una sencilla observación permite determinar que, a mayor participación de los trabajadores en los asuntos que conciernen a una organización, más positivo es el clima organizacional de dicha institución.

#### ***Dimensiones del clima organizacional según Palma***

Palma (2004) señala que, para evaluar el clima laboral, se deben tener en cuenta 5 aspectos, que para la presente investigación se les denominarán dimensiones: Involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales y autorrealización personal.

#### ***Involucramiento Laboral***

Involucrarse es sinónimo de participar o inmiscuirse en un asunto de su interés, ahora bien, se ha observado que mientras más intenso y consistente es el involucramiento en el trabajo, más se eleva el nivel de clima organizacional.

#### ***Supervisión***

La supervisión se refiere a las acciones que lleva a cabo un líder, gerente, administrador o director de alguna institución con la finalidad de corroborar si los trabajadores cumplen las expectativas y los objetivos señalados previamente. Por otra parte, la supervisión puede ser estricta o relajada; es relajada o a veces ausente, cuando

no se supervisa ni se controla, y más bien, es una supervisión estricta cuando la vigilancia del comportamiento o del desarrollo laboral de un trabajador es muy estrecha y constante. Por otra parte, se ha observado que cuando la supervisión es más estricta, más estrecha el clima organizacional puede ser más débil o pueden presentar dificultades.

### ***Comunicación***

La comunicación consiste en enviar y recibir información dentro de un contexto determinado, de tal manera que los mensajes llegan y cumplen su objetivo. En las organizaciones hay comunicación formal e informal, directa o indirecta, ascendente o descendente, oficial o no oficial. Todos estos tipos de comunicación que se desarrollan al interior de una organización, van a tener un impacto importante en el clima organizacional, en tal sentido, se ha observado que cuando la comunicación es positiva, adecuada, fluida, coherente o directa, el clima laboral es más positivo y, por el contrario, si la comunicación no es fluida, no es directa o no es oportuna, esto va a tener un impacto negativo en el clima organizacional.

### ***Condiciones de trabajo***

Las condiciones de trabajo se refieren a todos los factores internos en una organización que pueden facilitar o dificultar el trabajo de los empleados, en tal sentido, hay condiciones negativas de trabajo que puede ser de infraestructura deficiente, equipos obsoletos, ausencia de materiales, bajos salarios, liderazgo inapropiado, entre otros. Sin embargo, el término condiciones de trabajo, no solo se refiere aspectos físicos, sino también a aspectos sociales, por ejemplo, una organización puede tener malas condiciones de trabajo, cuando hay muchos conflictos, cuando el clima laboral es negativo, cuando hay mala comunicación o ineficiente comunicación, entre otros factores. Por otra parte, es obvio que los trabajadores reconocen que tienen mayor motivación laboral cuando las condiciones de trabajo son positivas, este último tema es importante porque también hay que reconocer que el salario, las remuneraciones, los premios o la recompensas, también forma parte del concepto condiciones laborales.

### ***Autorrealización***

Con respecto al autorrealización, se refiere a la condición en la cual un trabajador ha llegado al cumplimiento de sus metas, tanto personales como profesionales, por lo tanto, se siente satisfecho con esas metas alcanzadas. Podría decirse que ha alcanzado el nivel máximo de realización profesional y este logro provoca y ocasiona sentimientos de satisfacción. Se ha observado entonces que, en algunas organizaciones, los trabajadores que se sienten realizados tienen una mejor motivación y un mejor comportamiento hacia los demás, generando entonces las condiciones para un mejor clima organizacional.

#### **2.2.1.4. Tipos de clima organizacional**

Según Likert (1979, citado en Brunet, 2004) existen varios tipos de climas en las organizaciones. A continuación, se resumen cada uno de ellos:

##### ***Clima abierto***

Es un tipo de clima organizacional que está caracterizado por tener un personal –sin distinción de cargo o puesto en la organización– que muestran actitudes positivas, con buen nivel de motivación laboral, con apertura al diálogo, con relaciones sociales más democráticas y horizontales, con demostraciones de colaboración, entre otras características. En un clima organizacional abierto no existen grupos cerrados ni bloqueos a la comunicación, tampoco se frena la creatividad ni se obstaculiza la innovación, tampoco se prohíbe la crítica. Por lo tanto, este es un tipo de clima organizacional que podríamos llamar más democrático, por esa apertura a la discrepancia y por esa tolerancia a tener distintos puntos de vista. Este tipo de clima organizacional se vincula más a organizaciones de servicio con un estilo moderno en su dirección.

##### ***Clima autónomo***

Este tipo de clima organizacional se caracteriza porque, tanto la jefatura o el personal que desempeña cargos de jerarquía en la organización, plantean una política o un estilo de dirección que promueve una mayor autonomía en la gestión y en el

desempeño de todo el personal. En otras palabras, este clima organizacional se desarrolla cuando se empodera a los grupos de trabajo, para que estos, a su vez, desarrollen sus estilos de trabajo de manera autónoma. Entonces, se trata de un clima organizacional más descentralizado, sin una jerarquía clara, de tal manera que la dirección de la organización no tiene una influencia decisiva en el desarrollo del clima de toda la organización.

### ***Clima controlado***

Este tipo de clima organizacional es muy diferente y contrario a los tipos de clima descritos anteriormente, puesto que como su mismo nombre ya lo indica, en este tipo de clima organizacional se controla excesivamente las actitudes y hasta el comportamiento de los trabajadores, de tal manera que hay un mayor énfasis por la disciplina y el cumplimiento vertical de las órdenes. Este tipo de clima organizacional se parece más a las instituciones militares donde la jerarquía y la autoridad utilizan una política de rigidez y muy vertical, contraria a los ambientes de climas organizacionales más libres y democráticos. En el clima organizacional denominado controlado, se percibe un ambiente más restrictivo y ello frena significativamente la innovación y la creatividad en el personal.

### ***Clima familiar***

En este tipo de clima organizacional, las relaciones interpersonales son más familiares, hay una mayor empatía, mayor cohesión y mayor comunicación entre el personal, tanto de grupos de trabajo como de las distintas áreas o departamentos de la organización. En este tipo de clima organizacional, se observa una mayor armonía, una mayor identificación con la organización; también se observan relaciones interpersonales más cercanas o íntimas. Se considera este tipo de clima organizacional más integrado y cohesionado y, por lo tanto, genera mayor nivel de satisfacción en todo el personal y claro, a mayor satisfacción laboral también hay una mayor productividad y mejor calidad en el trabajo desarrollado. Esto se aplica tanto para organizaciones que producen bienes u organizaciones que producen servicios, tales como una institución educativa, por ejemplo.

### ***Clima paternal***

El clima organizacional llamado paternal es muy parecido al clima denominado familiar, pues en este tipo de clima organizacional hay un estilo de liderazgo paternalista, es decir, mucho más tolerante con los errores o discrepancias en el personal. Este tipo de clima organizacional fomenta la obediencia, pero al mismo tiempo la tolerancia. Entonces, se promueve a su vez el apoyo y la cooperación para que de esa manera los trabajadores se sientan apoyados por parte de la jefatura de la organización, por lo tanto, en este clima organizacional se puede observar también mayores niveles de satisfacción laboral en el personal.

### ***Clima cerrado***

Contrariamente a los anteriores climas organizacionales, el clima organizacional cerrado es bastante similar al clima organizacional controlado, puesto que en este tipo de climas organizacionales hay mayor verticalidad, un mayor distanciamiento entre el personal e incluso un mayor autoritarismo. En este clima organizacional se fomenta la obediencia y una disciplina estricta, por lo tanto, el personal tiene menor capacidad de ser creativo e innovador. Este clima organizacional cerrado no promueve una satisfacción laboral y, por lo tanto, puede incidir negativamente en la forma como se sienten los trabajadores respecto a la institución y con sus objetivos.

## ***2.2.2. Variable Compromiso laboral***

### ***2.2.2.1. Definiciones***

Meyer y Allen (1991, citados en Larico, 2019, p. 222) precisan que el compromiso organizacional “es una fuerza psicológica que caracteriza la relación entre una persona y una organización en la cual trabaja”.

Para Davis y Newstrom (2001, p. 55) el compromiso organizacional o lealtad de los empleados “consiste en una identificación con la organización y el deseo permanente y consistente en continuar participando activamente en el desarrollo de la organización”.

Por otro lado, O'Reilly y Chatman (1986, p. 64) definen el compromiso organizacional como “un vínculo psicológico que une al individuo con la organización, dicho vínculo puede distinguirse, según su origen, en compromiso de conformidad, identificación e internalización”.

Para Luthans (2008, p. 83) “el compromiso organizacional es uno de los principales retos modernos, ya que persiste el temor constante de recorte de personal, la pérdida de seguridad laboral, el cambio abrumador de tecnología y la tensión de tener que hacer más con menos; por ello, los administradores, o quienes lideran una organización, necesitan promover un lugar de trabajo estimulante para potencializar el compromiso de los colaboradores”.

Arias (2001, p. 26) define compromiso laboral como “la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con su organización”.

Ojeda, et al. (2016, p. 47) definen a compromiso como “la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”.

Los conceptos sobre compromiso laboral reseñados líneas arriba, permiten identificar ciertos elementos comunes a todas estas definiciones, compromiso se refiere a la dedicación en la cual una persona se obliga a participar e involucrarse en los asuntos de la institución, ahora bien, este compromiso puede ser formal o informal, sea cual fuere el tipo que sea, el comprometerse es involucrarse, es asumir como propio los intereses de la organización, “es ponerse la camiseta” de la organización, es decir, llevar en su interior el deseo de cumplir los objetivos institucionales, “hacerlos suyos”.

#### **2.2.2.2. Teorías sobre el compromiso laboral**

##### ***Teoría de las expectativas de Gibson***

Marino (2018) planteó que el compromiso laboral no se puede definir como parte de una sola teoría, sino que debe verse desde diferentes perspectivas porque existen múltiples disciplinas científicas que contribuyen con conocimientos y teorías y se

asocian entre sí. Esta teoría incluye los siguientes factores: desempeño laboral, compensación, relación entre esfuerzo y desempeño propio, salario, etc. La teoría también utiliza concepciones de la teoría de las expectativas para demostrar que los empleados son más leales a las organizaciones cuando tienen expectativas de tipo positivo de la propia institución y de conductas de su dirección.

### ***Teoría de las actitudes y expectativas de Arias***

Según Arias (2001) el compromiso hacia el trabajo y organización implica una actitud en la que el trabajador tiende a favorecer a la organización, pero es muy importante que el trabajador también se comporte con expectativas positivas. La teoría también enfatiza la importancia de la investigación de actitudes, ya que conocer las actitudes de los empleados puede ayudar a predecir o pronosticar el nivel de compromiso con la institución misma.

### ***Teoría de Mayer y Allen***

Según la teoría de Mayer y Allen (1991, citados en Larico, 2019) las dimensiones del compromiso laboral son las siguientes:

#### ***Dimensión compromiso afectivo***

El compromiso de tipo afectivo expresa un vínculo emocional con su institución, y es el nivel de emoción y motivación interna que los empleados evocan en su sentido de pertenencia. Esta conexión emocional está asociada a un mayor nivel de productividad, mayor nivel de motivación y una visión clara y coherente de permanecer más tiempo en la institución.

Meyer y Allen (1991) consideraron que el compromiso afectivo se compone de cuatro categorías:

#### ***Categoría 1: Las características personales***

Son las características socio demográficas, tales como la edad, el sexo y la educación, y que se relacionan con el compromiso laboral.

### ***Categoría 2: Las características estructurales***

Dentro de las características estructurales se encuentran: el diseño de la propia organización, es decir, la división de las áreas, oficinas, estamentos, niveles, cargos, entre otros aspectos; es decir, el diseño de una organización es en suma una característica estructural que podría tener un impacto en el compromiso laboral.

### ***Categoría 3: Las características relativas al trabajo***

Dentro de las características relacionadas al trabajo, se refiere las actividades laborales propias de la institución, su naturaleza, objetivos, su razón social, su misión, la utilización de las competencias y habilidades de los trabajadores, la formación de equipos, entre otros aspectos; es decir, en esta dimensión, se describe cómo se hace el trabajo y cómo esta forma de hacer el trabajo tiene un impacto en el compromiso laboral.

### ***Categoría 4: Las experiencias profesionales***

Tienen que ver el acoplamiento de la experiencia profesional y el compromiso afectivo (Meyer y Allen, 1991).

### ***Dimensión compromiso de continuidad***

Según Meyer y Allen (1991) este tipo de compromiso indica la necesidad del empleado para mantener la solidaridad o conexión con la institución. En este caso, el trabajador se da cuenta de que ha ganado y se ha salido de la organización y, por tanto, siente su compromiso de no salir de ella. En esta dimensión, el empleado tiene una especie de deuda con la organización, por lo que su nivel de compromiso también es de nivel mayor.

Esta dimensión también implica la evaluación que realiza el trabajador para tomar la decisión de continuar en la organización. Esta evaluación puede comprender aspectos como el salario, las condiciones de trabajo, el clima organizacional, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la motivación intrínseca, la infraestructura o condiciones físicas, entre otros aspectos. Así mismo, en esta dimensión se analiza la

forma cómo el trabajador continúa en la organización con un nivel de motivación suficiente para tolerar los cambios que en algún momento podrían ocurrir dentro de la organización; sin embargo, si la motivación para continuar es fuerte y consistente, el trabajador se mantendría en la organización pese a que algunas circunstancias no le sean del todo satisfactorias.

Por otra parte, algunos factores personales y no solo organizacionales, podrían también incidir en un nivel alto de compromiso de continuidad con la organización, por ejemplo, la antigüedad en el puesto. Al respecto, se conoce que mientras más antiguo sea un trabajador, tanto en organización como en el puesto, mayor probabilidad existe que continúe perteneciendo a la institución. Asimismo, se ha indicado también que las mujeres trabajadoras tienden a comprometerse más con la organización que los colegas varones. También estaría la edad, a mayor edad, los trabajadores presentan tendencia más alta a continuar comprometidos con la organización, a diferencia de los trabajadores de edad menor.

Por otra parte, también existen factores psicológicos tales como: la tendencia a la estabilidad o el temor al cambio; en tal sentido, se ha observado que los trabajadores que tienen temor al cambio y se resisten a los cambios, tienden a permanecer y continuar en la organización. A diferencia de aquellos trabajadores con una predisposición más alta para arriesgarse a buscar trabajo o a salirse de una organización para buscar otras oportunidades laborales.

### ***Dimensión compromiso normativo***

Esta Meyer y Allen (1991, citado en Larico, 2019) sugieren que este tipo de institución está vinculada con las normas y valores desarrollados por la institución. En algunos casos, el empleado siente la necesidad de permanecer en la institución por los beneficios sociales recibidos, algunos patrocínios laborales, aumento de salarios, oportunidades de carrera, promoción en la propia organización, etc. En esta dimensión, el empleado desarrolla un sentido de reciprocidad hacia la organización, en cuyo caso el empleado cree que debe perseverar y continuar trabajando en la institución.

Bayona y Goñi (2007) señalan que el compromiso normativo es aquel compromiso o tipo de compromiso menos estudiado, sin embargo, puede ser una dimensión fundamental dentro de la variable compromiso laboral, puesto que como se observa también, muchos trabajadores a pesar de las condiciones laborales no le son favorables, sienten la obligación moral y legal de continuar en la organización. Por su parte, Ramos (2005) argumentó que el compromiso normativo debía verse como la totalidad de presiones normativas de tipo cultural o familiar, interiorizadas para actuar de cierta forma compatible con las metas e intereses de la organización.

Meyer y Allen (1991) señalan que la lealtad del trabajador con su organización, toma vigor cuando este se siente en deuda con ella por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador. A decir de Goman (1992) la lealtad con la organización puede tener dos aspectos: un aspecto emocional o sentimental y el otro conductual. En el aspecto emocional o sentimental, se conoce de estrategias que desarrollan algunas organizaciones para involucrar sentimentalmente al trabajador con los objetivos de la institución, en ocasiones, se observan campañas de propaganda interna que busca influir en el desarrollo de sentimientos positivos del trabajador hacia la propia organización. Por otra parte, independientemente del esfuerzo que haga la organización, hay trabajadores que con el paso del tiempo y por razones diversas, sienten un afecto sincero y genuino por la organización en la cual se viene desempeñando, en muchos casos, este sentimiento positivo está relacionado al agradecimiento o a la gratitud. Por otra parte, en el aspecto conductual, la lealtad guarda relación con los beneficios económicos que se le otorga al trabajador y por lo cual este siente la necesidad de continuar perteneciendo a la organización.

### **2.3. Conceptos clave**

#### **Clima organizacional**

Marín, et al. (1998, citados en Larico, 2019) señalan que “el clima organizacional es aquel conjunto de sensaciones que provoca la pertenencia a una

organización, dichas sensaciones van a influir en el comportamiento del trabajador, en sus actitudes y en su propia percepción de la organización” (p. 44).

### **Liderazgo**

(Marín, et al. 1998, citados en Larico, 2019) señala que: “el liderazgo es el conjunto de comportamientos y actitudes que posee una persona y que le da la capacidad para conducir o dirigir a un grupo de individuos con el objetivo de alcanzar metas comunes” (p. 122).

### **Motivación**

Robbins y Judge (2013, p. 423) definen la motivación como “una condición psicológica en la que un individuo desarrolla un impulso y persiste en ello hasta alcanzar alguna meta establecida”.

### **Reciprocidad**

Según Chiavenato (2015, p. 322) “es el proceso de interacción entre empleado y organización. La organización hace ciertas cosas por y para los participantes y el participante responde con trabajo”.

### **Participación**

Domínguez (1996, p. 55) señala que “es el grado de identificación que tiene un trabajador (docente) con la organización (escuela). En esta dimensión el individuo participa de manera activa en aquellas actividades objetivos que la organización busca alcanzar”.

### **Compromiso laboral**

Meyer y Allen (1991, citado en Larico, 2019, p. 74) dicen que es “el grado de responsabilidad u sensación de obligación voluntaria que un trabajador siente hacia una organización determinada. Se identifica y es leal a ella”.

**Compromiso afectivo**

Meyer y Allen (1991, citados en Larico, 2019, p. 54) definen el compromiso afectivo como “un vínculo emocional o psicológico que se desarrolla entre una persona y una institución”.

**Compromiso de continuidad**

López (2014) observa que es el esfuerzo que hace el trabajador por continuar permaneciendo en la institución.

**Compromiso normativo**

Larico (2019) señala que en el compromiso normativo el trabajador siente una obligación por permanecer con la organización, considera que es lo correcto y se siente obligado a ello.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

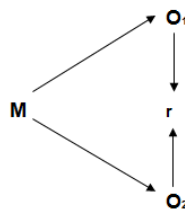
#### 3.1. Tipo y diseño de la investigación

##### 3.1.1. Tipo

El tipo de investigación desarrollado en la presente investigación es básica, fundamental o teórica (otros nombres con los cuales se conoce este tipo de investigación). En esta investigación no se persigue una utilidad práctica inmediata, sino más bien, se busca conocer de manera más objetiva las variables de la realidad. Este tipo de investigación busca el incremento del conocimiento que se tiene sobre cualquier variable de la realidad objetiva, que sea medible y cuantificable. Es decir, este tipo de investigación se centra en aumentar el conocimiento de un aspecto de la realidad (Guillén y Valderrama, 2007).

##### 3.1.2. Diseño

El diseño de esta investigación es no experimental, de tipo correlacional y con un enfoque de cohorte transversal (Hernández, et al. 2014).



**Dónde:**

M = Muestra

O1 = Observación de la 1º variable: Clima organizacional

O2 = Observación de la 2º variable: Compromiso laboral

R = Relación (variable 1 y 2)

## 3.2. Población y muestra

### 3.2.1. Población

La población está constituida por 52 docentes de la Institución Educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico”.

### 3.2.2. Muestra

El tipo de muestra es no probabilístico, censal.

### 4.2.3. Criterios de inclusión y exclusión

#### Inclusión:

- Participan los docentes que otorgan su consentimiento informado.
- Participan los docentes que asisten regularmente a su centro de labores.

#### Exclusión:

- Participan los docentes que no otorgan su consentimiento informado.
- No participan los docentes que no asisten regularmente a su centro de labores.

### Características de la muestra

**Tabla 1**

*Género*

<b>Género</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Masculino	16	30,7
Femenino	36	69,3
Total	52	100 %

Fuente: Base de datos. Elaboración propia

**Tabla 2***Nivel educativo*

<b>Nivel</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Primaria	28	53,8
Secundaria	24	46,2
Total	52	100 %

Fuente: Base de datos. Elaboración propia

### 3.3. Operacionalización de variables

#### *Operacionalización de variable clima organizacional*

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Clima Organizacional	Es la suma total de percepciones que desarrolla un trabajador respecto de las características físicas, laborales, legales y económicas que una organización desarrolla y que la distingue de otra (Marín, et al. 1998, citados en Larico, 2019)	Según Larico (2019) el clima organizacional se mide a través del liderazgo, la motivación, la reciprocidad y la participación.	Liderazgo	Hay dirección de la organización Se estimula el trabajo en equipo Se solucionan conflictos	Ordinal
			Motivación	El personal busca alcanzar logros Se reconoce el aporte del trabajador La organización se adecua a los trabajadores	
			Reciprocidad	La organización respeta al trabajador Hay retribución Existe equidad	
			Participación	El trabajador se compromete con la productividad Existe intercambio de información El trabajador se involucra con al cambio	

*Operacionalización de variable compromiso laboral*

<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala</b>
Compromiso laboral	Meyer y Allen (1991, citados en Larico,2019), lo definieron como: una condición psicológica que representa el vínculo entre un individuo y una institución determinada.	Según Larico (2019) el compromiso laboral se mide a través de la afectividad, la continuidad y la normatividad.	Afectivo	· Lazos emocionales · Sentido de pertenencia · Identificación	Ordinal
			Continuidad	· Convivencia · Permanencia · Estabilidad	
			Normativo	· Retribución · Reciprocidad · Obligación	

### **3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

#### **3.4.1. Técnicas**

Las técnicas de investigación comprenden un conjunto de procedimientos organizados sistemáticamente, que orientan al investigador en el proceso de recopilación de datos (Hernández, et al. 2014). La técnica utilizada en la presente investigación es la encuesta y su instrumento es el cuestionario.

#### **3.4.2. Instrumentos**

##### **Ficha Técnica**

Nombre del instrumento: Cuestionario de clima organizacional

Autor: Marín, et al. (1998), adaptado por Delgado (2019).

Propósito: Medir el clima organizacional del personal docente de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna.

Significación : Un puntaje se considera alta o baja según el número de respuestas. El puntaje mínimo es 20 y el puntaje máximo es 100.

Grupo de referencia: El cuestionario se dirige al personal docente de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna.

Extensión: El cuestionario se conforma de 20 ítems. El desarrollo del cuestionario es de 25 minutos.

Material a utilizar: Está compuesto por 1 cuadernillo que contiene los ítems y las respuestas se ofrecen en el mismo cuadernillo.

Escala: Ordinal

Alternativas de respuesta:

- Nunca

- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

Dimensiones y número de ítems:

- Liderazgo: 1,2,3,4, y 5
- Motivación: 6,7,8,9, y 10
- Reciprocidad: 11,12,13,14 y 15
- Participación: 16,17,18,19 y 20

Interpretación: Para calcular y determinar el nivel de clima organizacional, se tienen en cuenta los siguientes rangos y categorías:

- Nivel bueno: puntaje: entre 74 a 100 puntos
- Nivel regular: puntaje entre 47 a 73 puntos
- Nivel malo: puntaje entre 20 a 46 puntos

Confiabilidad: La consistencia interna del cuestionario fue medida mediante el procedimiento denominado alfa de Cronbach, y el coeficiente hallado en la presente investigación fue: 0,747.

## **Instrumento de la variable compromiso laboral**

### **Ficha técnica**

Nombre del instrumento: Cuestionario de compromiso laboral

Autor: Meyer y Allen (1991), adaptado por Rivera (2020)

Propósito: Medir el compromiso laboral en los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna.

Significación: La calificación será mínima si equivale a 18 puntos y será máxima si equivale a 90 puntos.

Grupo de referencia: El cuestionario va dirigido al personal docente de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna.

Extensión: El cuestionario está conformado por 18 ítems. El tiempo que dura su aplicación es de aproximadamente 15 minutos.

Alternativas de respuesta:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de cuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Dimensiones y número de ítems:

- Compromiso afectivo. Conformada por los siguientes ítems: 1,2,3,4, 5 y 6
- Compromiso de continuidad. Conformada por los siguientes ítems: 7,8,9, 10, 11 y 12
- Compromiso normativo. Conformada por los siguientes ítems: 13,14,15,16, 17 y 18

Interpretación: Para establecer el nivel de compromiso laboral se usan los siguientes rangos y puntajes:

- Alto: 66-90
- Medio: 42-65
- Bajo: 18-41

Confiabilidad: La consistencia interna de la escala fue medida mediante el procedimiento denominado alfa de Cronbach, y el coeficiente hallado en la presenta investigación fue de: 0,721.

### 3.5. Procesamiento y análisis de datos

El proceso de investigación se inicia presentando a la dirección de la institución educativa “Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico”, el plan de investigación en forma resumida. Se realizó una entrevista con el director de la institución educativa con la intención de realizar algunas coordinaciones a efectos de aplicar instrumentos de la manera más objetiva y rápida posible. A continuación, se presentó una solicitud donde se hizo formalmente el pedido y, además, se instó a la dirección a comunicar a los profesores y, de esa manera, solicitar su consentimiento informado. Luego de recibir la aprobación a la solicitud presentada, se procedió a la creación de link de acceso a *Google Forms*, este link contenía tanto los instrumentos como el consentimiento informado, es decir, solo los docentes que dieron su consentimiento informado a la aplicación de los instrumentos respondieron a los mismos. En tal sentido, ningún docente negó su consentimiento o rechazó la posibilidad de participar en la investigación.

Una vez que los datos fueron recogidos a través del link de *Google Forms*, fueron codificados, tabulados y trasladados a un programa estadístico SPSS-24. Estos datos fueron procesados para elaborar tablas descriptivas y luego realizar la prueba de normalidad en ambas variables, también se hizo la prueba de confiabilidad de Cronbach, y, finalmente, se aplicó la prueba de hipótesis mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. Descripción del trabajo de campo**

El trabajo de campo consistió en el desarrollo de varios pasos: el primero y el más importante fue la coordinación con la dirección de la institución educativa, donde se brindaron las explicaciones y se resolvieron algunas dudas respecto a los objetivos y fines de la investigación. En segundo lugar, se llevó a cabo una reunión informal con algunos docentes para explicarles los objetivos de la presente investigación y las características del proceso de recojo de datos.

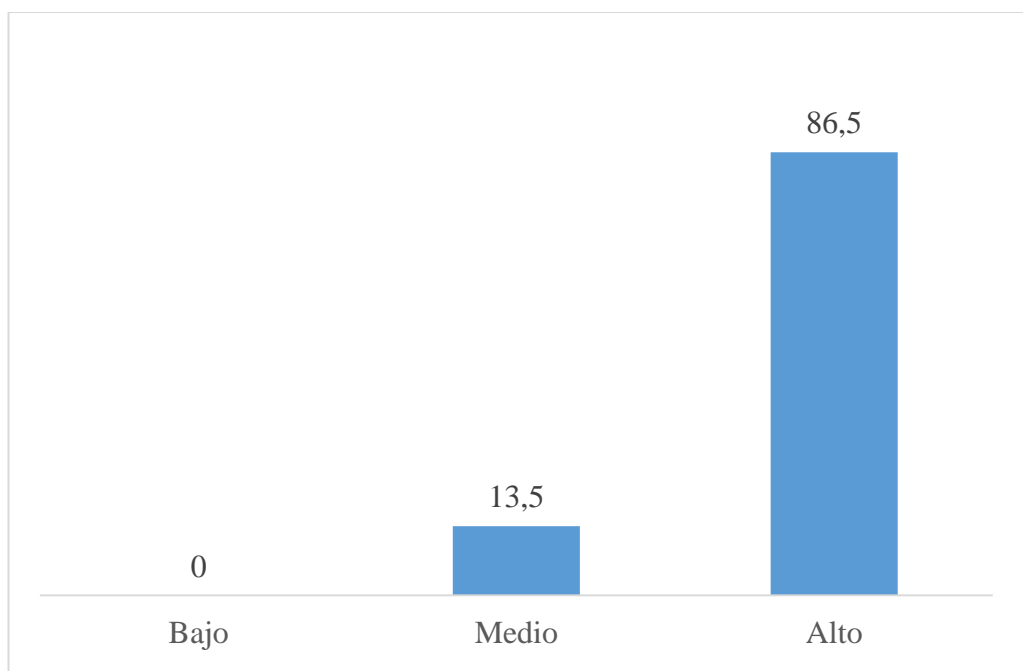
Posteriormente, se coordinó con la subdirección para determinar la forma cómo se iba a comunicar a los docentes el proceso de recopilación de los datos. Seguidamente, se crearon los formularios en el sistema *Google Forms* y se obtuvo el link correspondiente, dicho link se entregó a la dirección de la institución educativa para que a su vez se distribuyera entre los docentes mediante correo electrónico y mensajes por WhatsApp. De este modo, los docentes participaron en el llenado de los formularios y al cabo de dos días se pudo lograr el objetivo puntual en esta etapa, el cual era aplicar los instrumentos a toda la población conformada por docentes nombrados y contratados de los tres niveles de esta institución educativa de gestión estatal.

#### **4.2. Resultados**

##### **4.2.1. Resultados de la variable *Clima organizacional***

**Tabla 3***Niveles de clima organizacional*

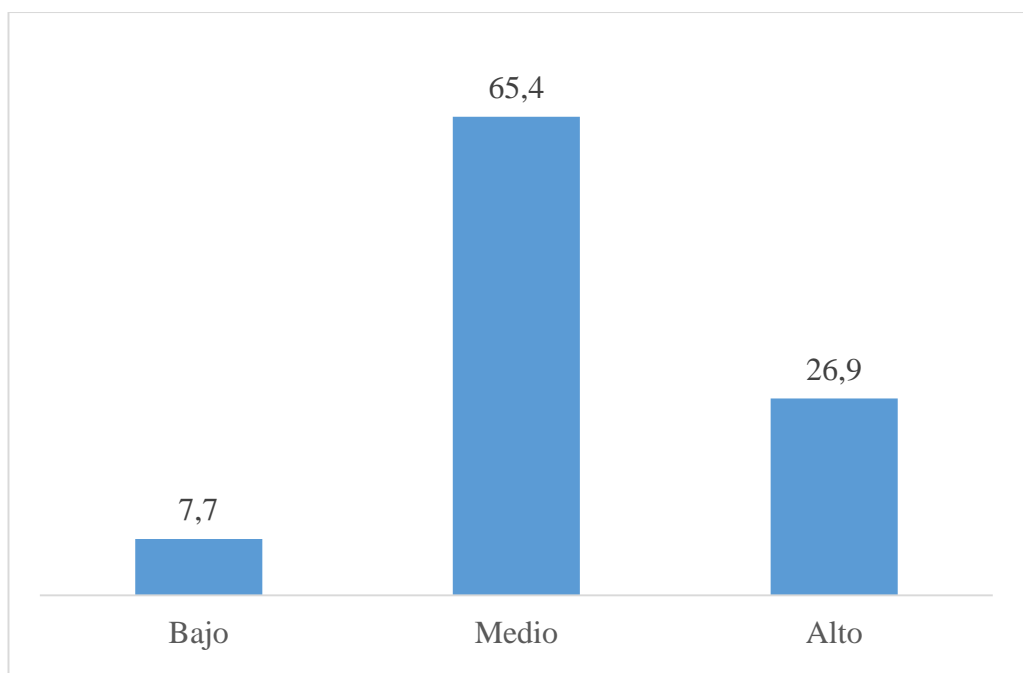
<i>Niveles</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Bajo	0	0
Medio	7	13,5
Alto	45	86,5
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100 %</b>

**Figura 1***Niveles de clima organizacional*

En la tabla se observa que el 86,5 % se ubicó en el nivel alto, el 13,5 % se ubicó en el nivel medio y el 0 % se ubicó en el nivel bajo, de la variable clima organizacional.

**Tabla 4***Niveles de la dimensión liderazgo del clima organizacional*

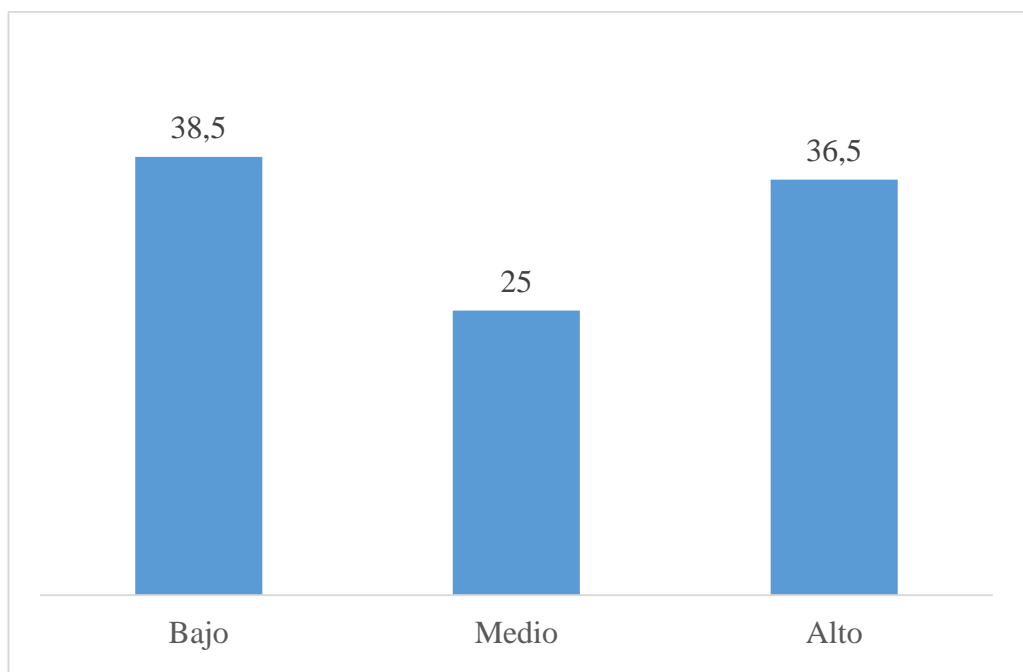
<i>Niveles</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Bajo	4	7,7
Medio	34	65,4
Alto	14	26,9
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100 %</b>

**Figura 2***Niveles de la dimensión liderazgo del clima organizacional*

En la tabla se observa que el 26,9 % de la muestra se ubicó en el nivel alto, el 65,4 % se ubicó en el nivel medio y el 7,7 % se ubicó en el nivel bajo, de la dimensión liderazgo de la variable clima organizacional.

**Tabla 5***Niveles de la dimensión motivación de la variable clima organizacional*

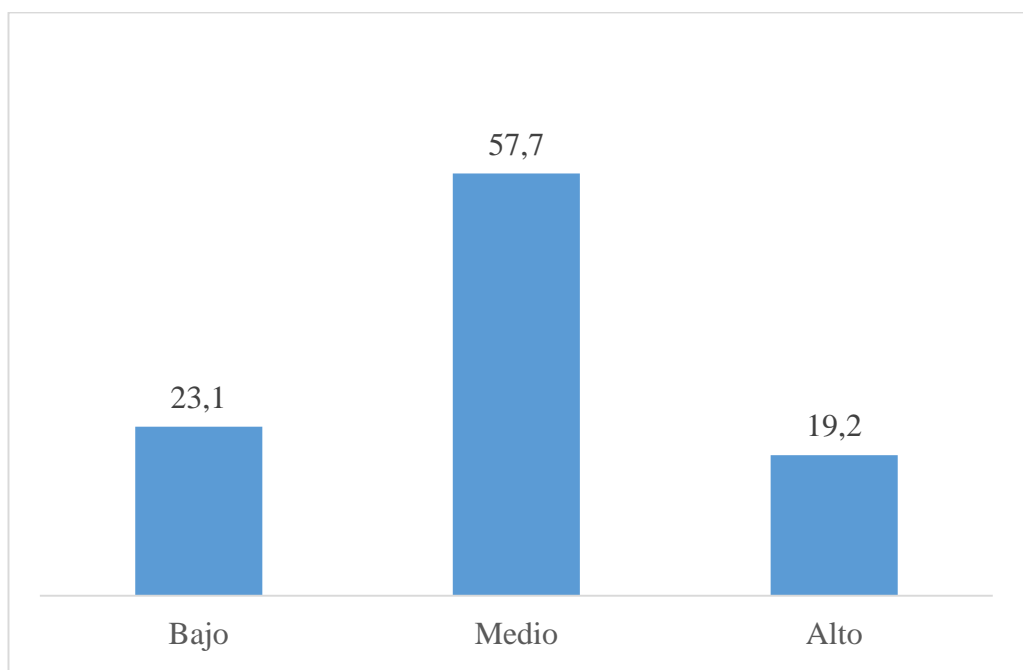
<i>Niveles</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Bajo	20	38,5
Medio	13	25,0
Alto	19	36,5
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100 %</b>

**Figura 3***Niveles de la dimensión motivación del clima organizacional*

En la tabla se observa que el 36,5 % de la muestra se ubicó en el nivel alto, el 25 % se ubicó en el nivel medio y el 38,5 % se ubicó en el nivel bajo, de la dimensión motivación de la variable clima organizacional.

**Tabla 6***Niveles de la dimensión reciprocidad de la variable clima organizacional*

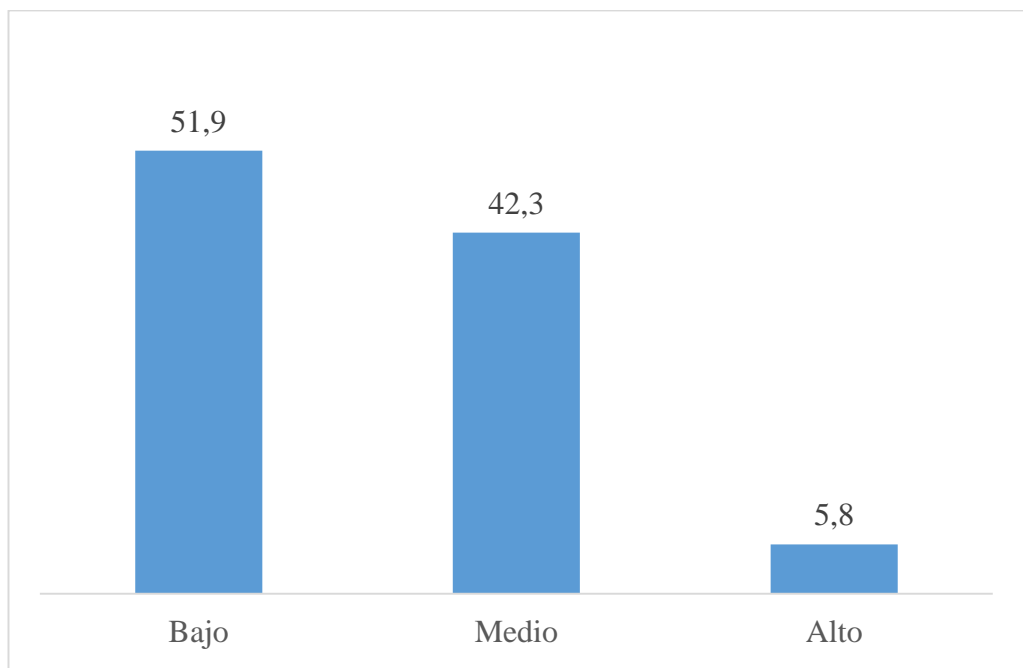
<i>Niveles</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Bajo	12	23,1
Medio	30	57,7
Alto	10	19,2
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100 %</b>

**Figura 4***Niveles de la dimensión reciprocidad del clima organizacional*

En la tabla se observa que el 19,2 % de la muestra se ubicó en el nivel alto, el 57,7 % se ubicó en el nivel medio y el 23,1 % se ubicó en el nivel bajo, de la dimensión reciprocidad de la variable clima organizacional.

**Tabla 7***Niveles de la dimensión participación de la variable clima organizacional*

<i>Niveles</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Bajo	27	51,9
Medio	22	42,3
Alto	3	5,8
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100 %</b>

**Figura 5***Niveles de la dimensión participación del clima organizacional*

En la tabla se observa que el 5,8 % de la muestra se ubicó en el nivel alto, el 42,3 % se ubicó en el nivel medio y el 51,9 % se ubicó en el nivel bajo, de la dimensión participación de la variable clima organizacional.

#### 4.2.1. Resultados de la variable Compromiso laboral

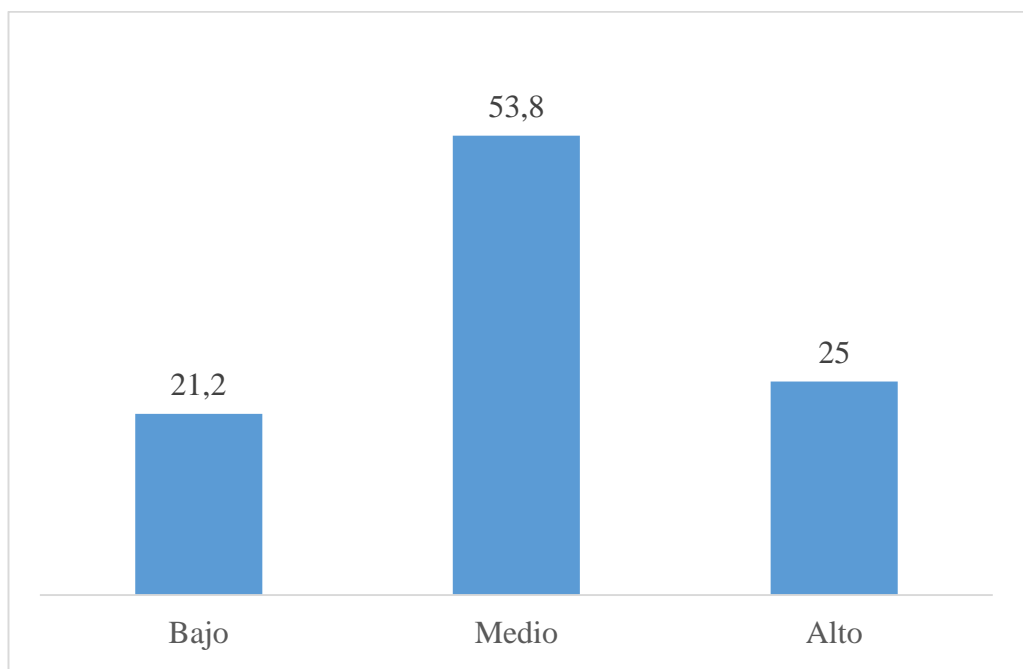
**Tabla 8**

*Niveles de compromiso laboral*

<i>Niveles</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Bajo	11	21,2
Medio	28	53,8
Alto	13	25,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100 %</b>

**Figura 6**

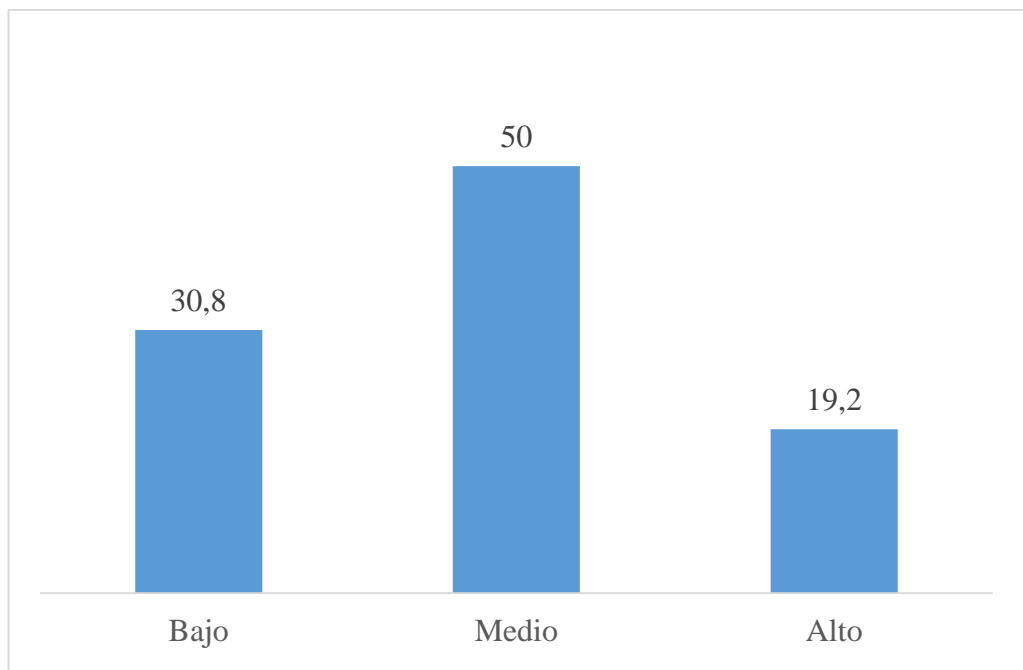
*Niveles de compromiso laboral*



En la tabla se observa que el 25 % se ubicó en el nivel alto, el 53,8 % se ubicó en el nivel medio y el 21,2 % se ubicó en el nivel bajo, de la variable compromiso laboral.

**Tabla 9***Niveles de la dimensión compromiso afectivo de la variable compromiso laboral*

<b>Niveles</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Bajo	10	30,8
Medio	26	50,0
Alto	10	19,2
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100 %</b>

**Figura 7***Niveles de la dimensión compromiso afectivo de la variable compromiso laboral*

En la tabla se observa que el 19,2 % de la muestra se ubicó en el nivel alto, el 50 % se ubicó en el nivel medio y el 30,8 % se ubicó en el nivel bajo, de la dimensión compromiso afectivo de la variable compromiso laboral.

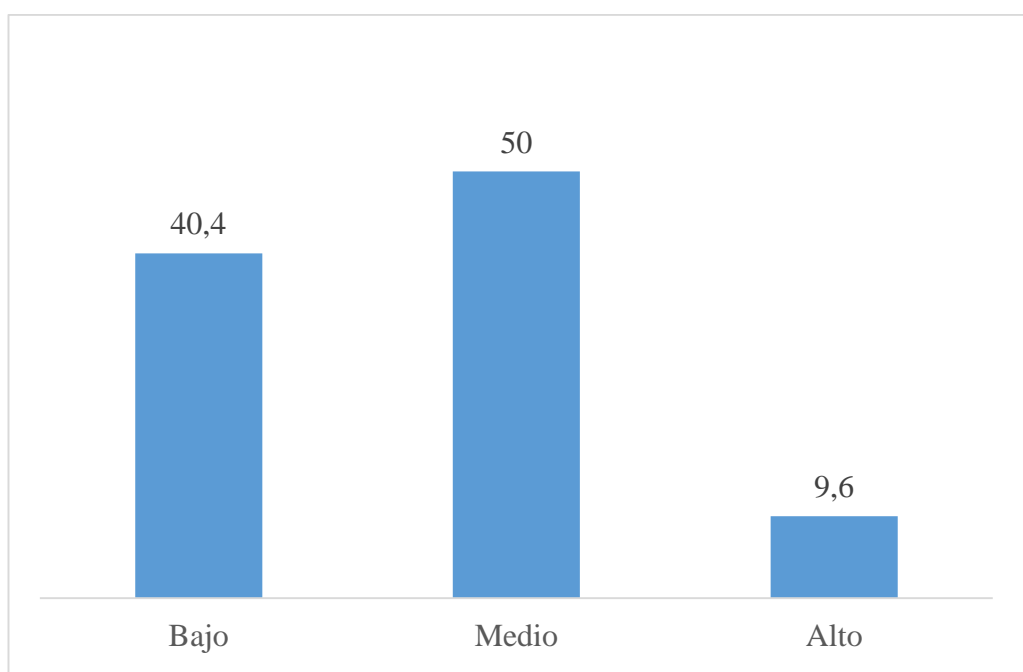
**Tabla 10**

*Niveles de la dimensión compromiso de continuidad de la variable compromiso laboral*

<b>Niveles</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Bajo	21	40,4
Medio	26	50,0
Alto	5	9,6
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100 %</b>

**Figura 8**

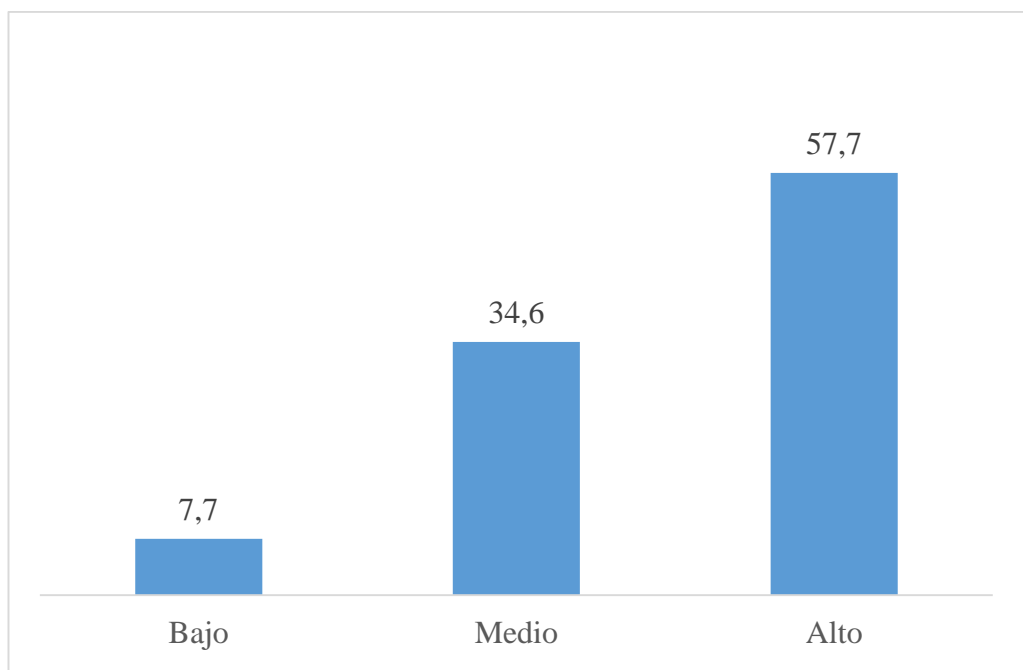
*Niveles de la dimensión compromiso de continuidad de la variable compromiso laboral*



En la tabla se observa que el 9,6 % de la muestra se ubicó en el nivel alto, el 50 % se ubicó en el nivel medio y el 40,4 % se ubicó en el nivel bajo, de la dimensión compromiso de continuidad de la variable compromiso laboral.

**Tabla 11***Niveles de la dimensión compromiso normativo de la variable compromiso laboral*

<b>Niveles</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Bajo	4	7,7
Medio	18	34,6
Alto	30	57,7
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100 %</b>

**Figura 9***Niveles de la dimensión compromiso normativo de la variable compromiso laboral*

En la tabla se observa que el 57,7 % de la muestra se ubicó en el nivel alto, el 34,6 % se ubicó en el nivel medio y el 7,7 % se ubicó en el nivel bajo de la dimensión compromiso normativo de la variable compromiso laboral.

### 4.3. Contraste de hipótesis

#### *Prueba de normalidad para las variables clima organizacional y compromiso laboral*

##### **Hipótesis:**

**H<sub>0</sub>:** Los datos totales de las variables clima organizacional y el compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, siguen una distribución normal.

**H<sub>a</sub>:** Los datos totales de las variables clima organizacional y el compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, no siguen una distribución normal.

##### **Nivel de significancia**

Nivel de confianza: 95 %

Significancia:  $\alpha = 0.05$

##### **Prueba estadística**

Debido a que el tamaño de muestra es mayor a ( $n = 52$ ) se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para determinar si la muestra proviene de una distribución normal.

##### **Criterio de decisión**

Si  $p < 0,05$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ )

Si  $p \geq 0,05$  se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se rechaza la hipótesis alterna ( $H_a$ )

**Tabla 12***Prueba de normalidad - Kolmogórov-Smirnov de ambas variables*

	Estadístico	gl.	Sig.
<b>Clima organizacional</b>	0,127	52	0,036
<b>Compromiso laboral</b>	0,115	52	0,083

En la tabla se observa que dado el resultado p-valor= Sig. ( $p = 0,036 < 0,05$ ) de la variable **Clima organizacional** se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), y dado que el p-valor (sig = 0,036) es menor al valor de significancia ( $\alpha = 0,05$ ), es decir, que la distribución del clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, no siguen una distribución normal.

Por otra parte, dado el resultado p-valor = Sig. ( $p = 0,083 > 0,05$ ) de la variable **compromiso laboral** se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ), dado que el p-valor (sig = 0,100) es mayor al valor de significancia ( $\alpha = 0,05$ ), es decir, que la distribución de la variable compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, siguen una distribución normal.

## Resultados hipótesis: clima organizacional y el compromiso laboral

### Hipótesis específica 1

Existe relación entre el liderazgo y compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.

### Hipótesis estadística 1

H<sub>0</sub>. No existe relación entre el liderazgo y compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.

H<sub>a</sub>. Existe relación entre el liderazgo y compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.

**Tabla 13**

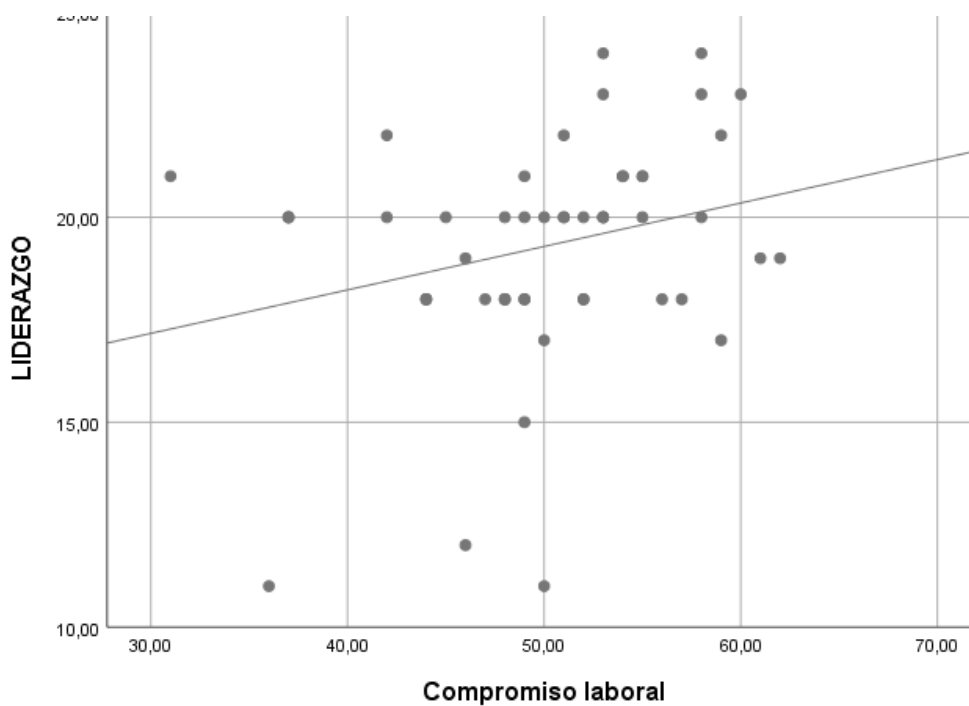
*Prueba rho de Spearman. Dimensión liderazgo y compromiso laboral*

		Compromiso laboral
	Coefficiente de correlación	0,295
Liderazgo	sig. (bilateral)	0,034
	n	52

En la tabla se observa que el valor resultante del coeficiente de correlación de Spearman es de 0,295 entre la sub variable liderazgo y la variable compromiso laboral. Por lo tanto, se indica que existe correlación positiva media entre el liderazgo y compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.

**Figura 10**

*Diagrama de dispersión de la correlación entre el liderazgo y el compromiso laboral*



**Fuente:** base de datos. Elaboración propia

### Hipótesis específica 2

Existe relación entre la motivación y compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.

### Hipótesis estadística 2

H<sub>0</sub>. No existe relación entre la motivación y compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.

H<sub>a</sub>. Existe relación entre la motivación y compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.

### Tabla 14

*Prueba rho de Spearman. Dimensión motivación y compromiso laboral*

		Compromiso laboral
	Coefficiente de correlación	0,172
Motivación	sig. (bilateral)	0,224
	n	52

En la tabla se observa que el valor resultante del coeficiente de correlación de Spearman es de 0,172 entre la sub variable motivación y la variable compromiso laboral. Por lo tanto, se indica que existe correlación positiva débil no significativa entre la motivación y compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.



### Hipótesis específica 3

Existe relación entre la reciprocidad y compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.

### Hipótesis estadística 3

H<sub>0</sub>. No existe relación entre la reciprocidad y compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.

H<sub>a</sub>. Existe relación entre la reciprocidad y compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.

### Tabla 15

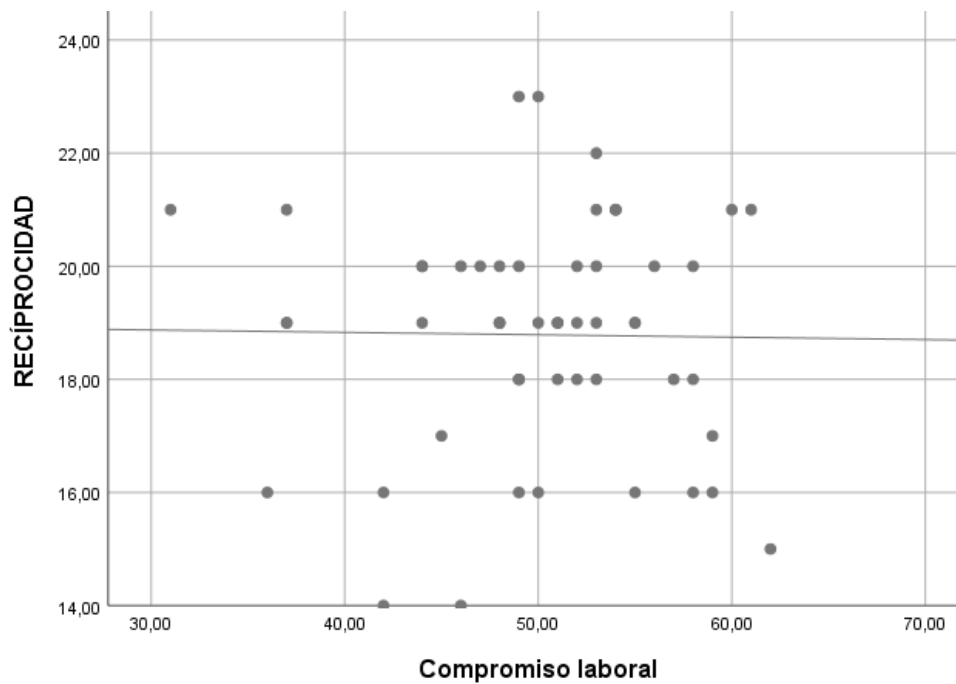
*Prueba rho de Spearman. Dimensión reciprocidad y compromiso laboral*

		Compromiso laboral
	Coefficiente de correlación	0,001
Reciprocidad	sig. (bilateral)	0,993
	n	52

En la tabla se observa que el valor resultante del coeficiente de correlación de Spearman es de 0,001 entre la sub variable reciprocidad y la variable compromiso laboral. Por lo tanto, se indica que existe correlación positiva muy débil no significativa entre la reciprocidad y compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.

**Figura 12**

*Diagrama de dispersión de la correlación entre la reciprocidad y el compromiso laboral*



**Fuente:** base de datos. Elaboración propia

#### Hipótesis específica 4

Existe relación entre la participación y compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.

#### Hipótesis estadísticas 4

H<sub>0</sub>. No existe relación entre la participación y compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.

H<sub>a</sub>. Existe relación entre la participación y compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.

#### Tabla 16

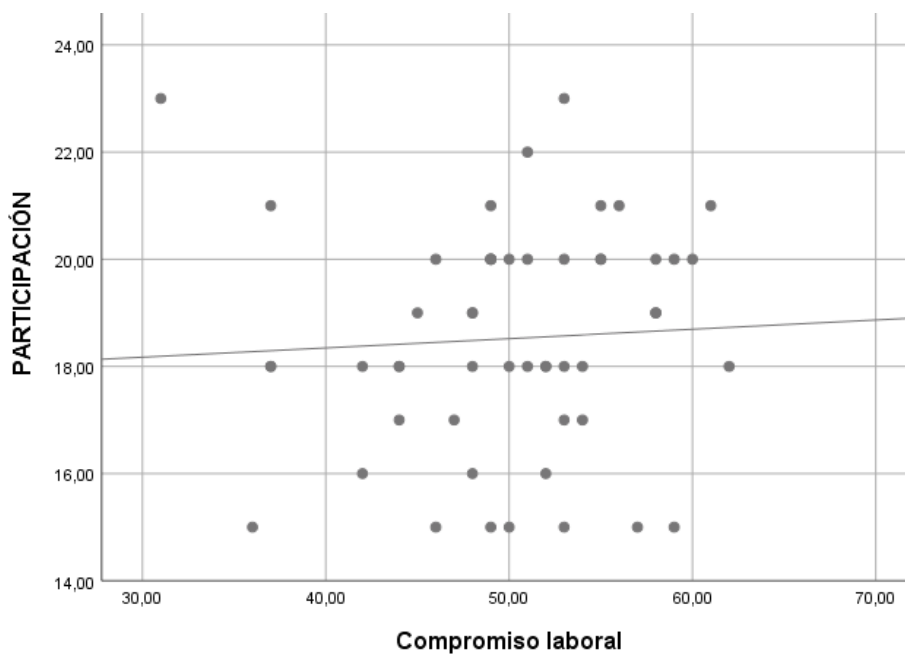
*Prueba rho de Spearman. Dimensión participación y compromiso laboral*

		Compromiso laboral
	Coefficiente de correlación	0,163
Participación	sig. (bilateral)	0,248
	n	52

En la tabla se observa que el valor resultante del coeficiente de correlación de Spearman es de 0,163 entre la sub variable participación y la variable compromiso laboral. Por lo tanto, se indica que existe correlación positiva muy débil no significativa entre la participación y compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.

**Figura 13**

*Diagrama de dispersión de la correlación entre la participación y el compromiso laboral*



**Fuente:** base de datos. Elaboración propia

## Resultados hipótesis: clima organizacional y el compromiso laboral

### Hipótesis general

Existe relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.

### Hipótesis estadísticas

H<sub>0</sub>. No existe relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.

H<sub>a</sub>. Existe relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.

**Tabla 17**

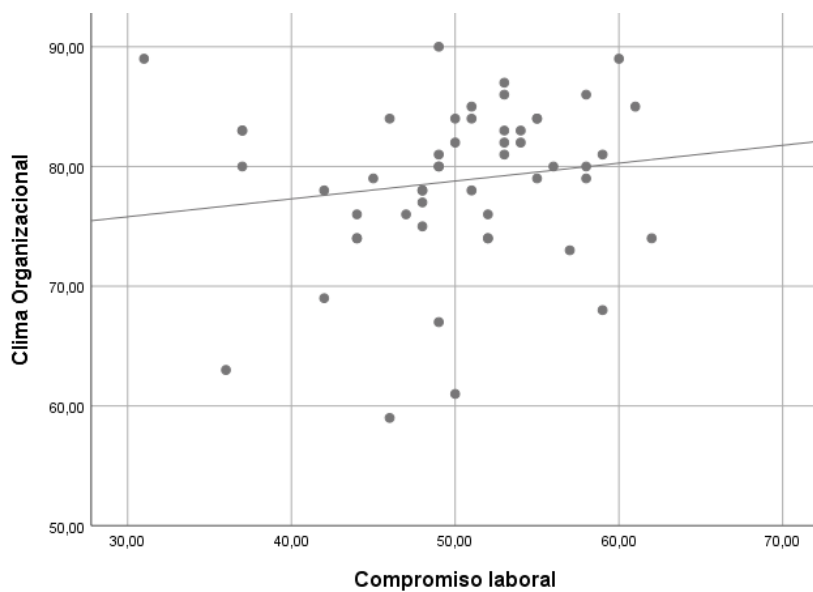
*Prueba rho de Spearman. Variables: clima organizacional y compromiso laboral*

		Compromiso laboral
	Coefficiente de correlación	0,234
Clima organizacional	sig. (bilateral)	0,045
	n	52

En la tabla se observa que el valor resultante del coeficiente de correlación de Spearman es de 0,234, entre las variables clima organizacional y el compromiso laboral. Por lo tanto, se indica que existe correlación positiva débil significativa entre las variables: clima organizacional y el compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.

**Figura 14**

*Diagrama de dispersión de la correlación entre el clima organizacional y el compromiso laboral*



**Fuente:** base de datos. Elaboración propia

## DISCUSIÓN

La presente investigación sigue el modelo de clima laboral de Marín, et al. (1998) quien define el clima laboral como un conjunto de percepciones o impresiones que los trabajadores desarrollan respecto a las características que son relativamente estables en su centro de trabajo u organización. Estas características incluyen –además de los aspectos físicos y de gestión– las actitudes y la conducta de cada uno de los integrantes. Este modelo, considera que el clima laboral está conformado por cuatro dimensiones fundamentales: reciprocidad, participación, liderazgo y motivación.

En la presente investigación se evaluó el clima organizacional y se encontró que el 86,5 % de la muestra conformada por docentes de una institución educativa de gestión estatal –pero administrada por el ejército peruano en la ciudad de Tacna– se ubicó en un nivel alto. Este resultado resulta bastante positivo y revelaría una gestión eficiente y, además, de la existencia de relaciones interpersonales bastante favorables y positivas. Estos resultados se comparan con los encontrados por Mata (2017) en México, quien halló que el 56 % de su muestra se ubicó un nivel alto.

También se tiene el resultado propuesto por González (2022) en su investigación realizada en Lima, quien comprobó que el 78 % de su muestra conformada por docentes, se ubicó un nivel moderado. Asimismo, se tiene el estudio de Cárdenas (2020) quien en su investigación realizada en San Juan de Lurigancho-Lima, encontró que el 66 % de la muestra percibió un clima organizacional en un nivel alto. También se tiene los resultados propuestos por Goetendía (2020) que, en su estudio llevado a cabo en la ciudad de Lima, encontró que el 75 % de su muestra se ubicó un nivel alto. Asimismo, se tiene el estudio realizado por Fernández y Mejía (2019) en la Ciudad de Lima, quienes encontraron que el 26 % de su muestra percibía un clima laboral alto.

Siguiendo con el análisis comparativo entre los resultados de la presente investigación y otros, realizados a nivel nacional, se tiene que Burgos (2018) en su

estudio realizado en Lima, encontró que apenas un 5% de la muestra participante de docentes, se ubicó en un nivel alto de clima organizacional.

Los resultados obtenidos en la presente investigación son positivos, especialmente en comparación con los estudios revisados en los antecedentes. Este hallazgo sugiere la posibilidad de explorar ciertos aspectos relevantes en investigaciones futuras. Por ejemplo, sería pertinente identificar los factores que podrían estar influyendo en esta institución educativa para que sus docentes perciban un clima organizacional tan favorable.

Una posible hipótesis plantea que las relaciones entre los docentes son altamente recíprocas, tanto en el ámbito social como en el profesional. Asimismo, es probable que exista una participación activa del cuerpo docente en los procesos institucionales y que el liderazgo ejercido sea de tipo democrático. Este tipo de liderazgo, caracterizado por fomentar la colaboración y la inclusión, podría ser un elemento clave en el desarrollo de un clima organizacional positivo. Finalmente, es posible que los niveles de motivación de los docentes en esta institución sean significativamente altos, lo que contribuiría a la percepción favorable del entorno laboral.

En este contexto, los resultados de la presente investigación pueden servir como base para estudios futuros que busquen identificar y analizar los factores organizacionales que facilitan o intervienen en el desarrollo de un clima organizacional percibido como positivo por los docentes. Este enfoque permitiría una comprensión más profunda de las dinámicas institucionales y ofrecería herramientas para replicar estas condiciones en otros entornos educativos.

En relación a la variable compromiso laboral, en la presente investigación se ha seguido la teoría de Meyer y Allen. Esta teoría plantea que el trabajador se compromete con la institución, desarrollando un vínculo emocional, comprometiéndose a continuar en la institución y, además, asumiendo las normas y valores de la institución como parte de su comportamiento cotidiano. Esta variable fue

evaluada mediante un cuestionario que sigue el modelo de Mayer y Allen e incluye tres dimensiones de compromiso.

En la presente investigación se halló que el 25 % de la muestra se ubicó un nivel alto de compromiso laboral, mientras que el 53,8 % se ubicó un nivel medio; es decir, uno de cada cuatro docentes presenta un nivel de compromiso en un nivel alto o favorable. Los resultados de la presente investigación pueden compararse con aquellos resultados presentados por diversos investigadores a nivel nacional; por ejemplo, Cárdenas (2020) quien en un estudio realizado en San Juan de Lurigancho-Lima, encontró que el 55 % de su muestra se ubicó un nivel alto.

Por otra parte, Guetedia (2020) encontró que el 68 % de su muestra, conformada por docentes de una institución educativa, se ubicó un nivel alto de compromiso laboral. También Fernández y Mejía (2019) en un estudio realizado en Lima, encontró que el 85 % de su muestra presentaba un nivel de compromiso laboral alto. También se tiene el estudio realizado por Burgos (2018) en la Ciudad de Lima, quien encontró que apenas un 12 % de su muestra, conformada por docentes de varias instituciones educativas de un distrito de Lima, se ubicó un nivel alto.

Como puede observarse, los resultados de la presente investigación resultan preocupantes, puesto que el nivel alto de compromiso apenas se encuentra en un 25 % de la muestra; es decir, aproximadamente 12 docentes de los 52 encuestados, se comprometen fuertemente con la institución, con sus valores y han desarrollado un vínculo emocional con la institución educativa.

Los resultados de la presente investigación, requiere que se realicen investigaciones más adelante, que permita determinar qué factores institucionales y de gestión e incluso personales, pueden influir en los niveles de compromiso laboral, puesto que, como se ha podido comprobar, apenas un 25 % de la muestra se compromete fuertemente con los valores institucionales, con sus objetivos estratégicos, con su visión y su misión; mientras que los demás docentes no muestran niveles de compromiso laboral lo suficientemente fuertes, consistentes y estables en el tiempo. Asimismo, futuras investigaciones también podrían indagar respecto a qué

factores de tipo personal tienen que ver con las actitudes, metas personales, filosofía de vida, estilo de trabajo, etcétera, por parte de los docentes.

El objetivo general de la presente investigación fue determinar si entre la variable clima organizacional y la variable compromiso laboral existía alguna relación estadísticamente significativa. Lo que se halló finalmente, fue que, en efecto, sí existe relación positiva y débil. Por lo tanto, también sería importante indagar mediante futuras investigaciones, las razones de por qué esta relación resulta de esa manera. Al comparar estos resultados con los obtenidos por González (2022), se observa que dicho autor encontró una correlación significativa entre ambas variables, aunque de nivel moderado.

Por su parte, Cárdenas (2020) encontró una relación directa entre ambas variables en su investigación. De manera similar, Goetendía (2020) identificó una relación directa y moderada entre el clima organizacional y el compromiso laboral. Castañeda (2019), en sus hallazgos, reportó una relación positiva y considerable entre estas mismas variables. Asimismo, Fernández y Mejía (2019) concluyeron que existía una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el compromiso laboral.

Por otro lado, Burgos (2018) determinó una relación estadísticamente significativa de nivel moderado entre ambas variables. Farfán (2018), en su estudio realizado en Ayacucho, también reportó una relación positiva y moderada con un nivel de significancia estadística. Finalmente, Rivas-Plata (2017) estableció una relación directa de nivel moderado entre el clima organizacional y el compromiso laboral.

Es importante destacar que todas las investigaciones reseñadas en el presente estudio, fueron realizadas con docentes de educación básica regular (EBR), al igual que esta investigación. Además, en la mayoría de los estudios citados se emplearon los mismos instrumentos utilizados en esta investigación, la cual se llevó a cabo con docentes de una institución educativa de gestión pública en la ciudad de Tacna.

Se sugiere que la institución educativa lleve a cabo investigaciones periódicas sobre ambas variables de estudio. Además, se recomienda diversificar las

metodologías empleadas. No es necesario limitarse únicamente a estudios de campo con enfoque cuantitativo y el uso de instrumentos, como en el presente caso; también sería valioso realizar estudios cualitativos. Por ejemplo, la aplicación de grupos focales o entrevistas directas con los docentes permitiría explorar aspectos más específicos relacionados tanto con el clima organizacional como con el compromiso laboral.

Los estudios cualitativos podrían proporcionar información más detallada y contextualizada, permitiendo a la gestión actual identificar las variables que actúan como barreras para el desarrollo de un clima laboral favorable. Asimismo, estos estudios ayudarían a comprender cómo dichas barreras pueden afectar el nivel de compromiso de los docentes hacia la institución. Este enfoque contribuiría a diseñar estrategias más efectivas para mejorar el ambiente laboral y fortalecer el vínculo de los docentes con la organización.

## CONCLUSIONES

1. Se halló correlación positiva débil y significativa entre las variables clima organizacional y el compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroe de la Guerra del Pacífico (coeficiente rho de Spearman = 0,234 y sig, bilateral= 0,045 < 0,05).
2. En la presente investigación se determinó que el 86,5 % de la muestra se ubicó en el nivel alto, el 13,5 % se ubicó en el nivel medio y el 0 % se ubicó en el nivel bajo, de la variable clima organizacional.
3. Respecto al compromiso laboral, en la presente investigación se encontró que el 25 % de la muestra se ubicó en el nivel alto, el 53,8 % se ubicó en el nivel medio y el 21,2 % se ubicó en el nivel bajo, de la variable compromiso laboral.
4. Se halló correlación positiva media y significativa entre la dimensión liderazgo (de la variable clima organizacional) y el compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroe de la Guerra del Pacífico (coeficiente rho de Spearman = 0,295 y sig, bilateral= 0,034 < 0,05).
5. Se halló correlación positiva débil y no significativa entre la dimensión motivación (de la variable clima organizacional) y el compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroe de la Guerra del Pacífico (coeficiente rho de Spearman = 0,172 y sig, bilateral= 0,224 > 0,05).
6. Se halló correlación positiva muy débil y no significativa entre la dimensión reciprocidad (de la variable clima organizacional) y el compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroe de la Guerra del Pacífico (coeficiente rho de Spearman = 0,001 y sig, bilateral= 0,993 > 0,05).
7. Se halló correlación positiva muy débil y no significativa entre la dimensión participación (de la variable clima organizacional) y el compromiso laboral de los

docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico  
(coeficiente rho de Spearman = 0,163 y sig, bilateral= 0,248 > 0,05).

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que el director incluya en su plan de trabajo anual la medición semestral del clima organizacional y del compromiso laboral. Esta tarea debería ser responsabilidad del área de psicología de la institución educativa, la cual debe contar con plena autonomía para el diseño, aplicación, interpretación y elaboración del informe final de los resultados.

Garantizar esta independencia en el proceso de evaluación permitirá obtener datos objetivos y confiables, fundamentales para diseñar planes de intervención efectivos. Estos planes contribuirían a mejorar significativamente los niveles de clima organizacional y compromiso laboral en la institución, fortaleciendo así el desempeño y bienestar de los docentes.

2. Se sugiere que el director lleve a cabo entrevistas individuales o grupales con los docentes, y que considere la participación de asesores externos, con el objetivo de profundizar en las razones por las cuales solo el 25 % de la plana docente muestra un alto nivel de compromiso con la institución. Este resultado es motivo de preocupación y requiere una acción inmediata.

Por lo tanto, es fundamental que la dirección priorice la realización de un estudio exhaustivo que permita identificar los factores subyacentes a esta problemática y diseñar estrategias efectivas para mejorar de manera significativa el compromiso laboral del cuerpo docente.

3. La dirección debería incluir, en sus planes de trabajo para el próximo año, un estudio detallado sobre las barreras institucionales o de gestión que impiden alcanzar un 100 % de docentes con una percepción muy favorable del clima organizacional. Aunque el resultado actual (86,5 %) es positivo, es fundamental que, en una institución comprometida con desarrollar una gestión de calidad, esta percepción favorable abarque la totalidad del cuerpo docente.

Lograr este objetivo no solo fortalecería la cohesión interna, sino que también consolidaría un entorno laboral óptimo, esencial para alcanzar los estándares de excelencia que se buscan en la institución.

4. La plana docente debería considerar la importancia de comunicar a la dirección sus observaciones sobre las posibles barreras que impiden que el 100 % del cuerpo docente alcance un alto nivel de compromiso laboral. La identificación y análisis de estos obstáculos son esenciales para implementar mejoras efectivas.

Es fundamental destacar que, sin la participación activa de los docentes en este proceso, sería difícil lograr una gestión moderna y de calidad. Su involucramiento no solo facilita la identificación de problemas, sino que también promueve un sentido de corresponsabilidad en la construcción de un entorno laboral más comprometido y eficiente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista Contaduría y Administración*, 5 (23), 23-86. Disponible en:  
<http://www.ejournalunammx/rca/200/RCA20001.pdf>
- Bayona, C. y Goñi, S. (2007). *Compromiso organizacional. conceptos y aplicaciones*. Disponible en: <http://www.ucm.es/BUCM/computdoc/s/10005/101968381.htm>
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas.
- Burgos, G. (2018). *Clima organizacional y compromiso laboral de los docentes en las instituciones educativas de la Red 9 del distrito de la Victoria. Lima, 2018* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/21267>
- Cárdenas, G. (2020). *Habilidades directivas, clima organizacional en el compromiso laboral docente de Educación Básica Alternativa EBA UGEL 05-San Juan de Lurigancho – 2019* [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40444/Cardenas\\_MO%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40444/Cardenas_MO%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castañeda, L. (2019). *Clima y compromiso organizacional en las instituciones educativas Fe y Alegría, UGEL Ventanilla, Callao 2018* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26766/Casta%C3%B1eda\\_BLE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26766/Casta%C3%B1eda_BLE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (3ª Ed.). McGraw Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw Hill.
- Delgado, R. (2019). *Estrategias de trabajo en equipo, para mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa Técnica Mixta "Luis Vallejos Santoni", del Distrito, Provincia y Región Cusco – 2015*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio institucional.  
<https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/8161/BC-4583%20DELGADO%20LAIME.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Domínguez, F. (1996). *Manual de organización de Instituciones Educativas*. Escuela Española.
- Eslava, E. (2014). *Management y gerencia*. Disponible en:  
[http://www.degerencia.com/tema/clima\\_organizacional](http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional)
- Farfán, B. (2018). *Clima laboral y compromiso organizacional de los profesores en la I.E Mariscal Cáceres. Ayacucho, 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19667/farf%C3%A1n\\_cb.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19667/farf%C3%A1n_cb.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fernández, L. y Mejía, W. (2019). *Influencia del clima organizacional en el compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa ADEU – 2019*. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio institucional.  
[https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2653/3/TL\\_FernandezMontalvoLolo\\_MejiaVallejosWilliam.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2653/3/TL_FernandezMontalvoLolo_MejiaVallejosWilliam.pdf)

- Fernández, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*. 2 (10), 43-68.
- Goetendía, M. (2020). Clima y compromiso organizacional según condición y categoría laboral del personal en una institución educativa piloto de gestión. *Horizontes de la Ciencia. Sección: Investigación en educación*. 10 (19), 236-254.  
<https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/horizontedelaciencia/article/view/600/843>
- Goman, C. (1992). Un examen de Adams Theory of Inequity en Administrative. *Academy of Management Journal*. 10 (25), 37-39.
- González, J. (2022). *Clima laboral y compromiso organizacional de los docentes tiempo completo de una universidad privada de Lima* [Tesis para optar el título profesional de psicología, Universidad Continental]. Repositorio institucional.  
[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12069/2/IV\\_FHU\\_501\\_TE\\_Gonzales\\_Miranda\\_2022.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12069/2/IV_FHU_501_TE_Gonzales_Miranda_2022.pdf)
- Guillén, R. y Valderrama, S. (2007). *Guía para elaborar la tesis Universitaria*. Editorial San Marcos.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de investigación* (6° Ed.). McGraw Hill Interamericana.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1996). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14 edición). Prentice Hall.
- López, M. (2014). *Percepción de un grupo de gerentes sobre los factores que afectan o determinan el compromiso laboral en los empleados* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio institucional.  
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Lopez-Maria.pdf>

- Larico, I. (2019). *Clima laboral y compromiso organizacional del personal de Radiología del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas Lima, 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/27456>
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. Mc Graw Hill Interamericana Editores S. A. de C.V.
- Marino, S. (2018). *El compromiso organizacional y su relación con el desempeño laboral: estudio contextualizado a Financiera Confianza S.A.A. agencia – Pichanaqui – 2014* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio institucional. <https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/4765>
- Mata, H. (2017). *Influencia del Clima Laboral sobre el Compromiso Organizacional del Personal en una Institución Educativa* [Tesis de maestría, Tecnológico de Monterrey, Universidad Virtual Escuela de Graduados en Educación]. Repositorio institucional. [https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/569605/DocsTec\\_10386.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/569605/DocsTec_10386.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Meyer, J. y Allen, N. (1991) A conceptualización de tres componentes del compromiso organizacional. *Human Resource Management Review*, 1 (11), 61-89 doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Palma, S. (2004) Motivación y Clima Laboral en personas de Entidades Universitarias. Perú. *Revista de Investigación en Psicología*. 101 p. Instituto de Investigaciones Psicológicas. Facultad de Psicología. USM. Lima.
- Ojeda, M., Talavera, R. y Berrelleza, M. (2016). Análisis de la relación entre compromiso organizacional y percepción de apoyo organizacional en docentes universitarios. *Sistemas, Cibernética e Informática*, 13(1), 66–71.

- Onetto, F. (2008). *Clima educativo y pronóstico de violencia: Condiciones institucionales de la convivencia escolar*. Prentice Hall.
- O'Reilly, C. y Chatman, J. (1986) Compromiso organizacional y apego psicológico: los efectos del cumplimiento, la identificación y la internalización en el comportamiento pro-social, *Journal of applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Rivas-Plata, J. (2017). *Clima y compromiso organizacional en docentes de una Institución Educativa Pública de Lima Metropolitana, 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/7022/Rivas\\_PAJL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/7022/Rivas_PAJL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ramos, A. (2005). *El Compromiso organizacional y su relación con el desempeño docente de los Profesores del Programa Universitario de Inglés de la Universidad de Colima*. [Tesis para optar el grado de Maestría en Pedagogía. Universidad de Colima]. México. Repositorio institucional.  
<http://bvirtual.ucol.mx/consultaxcategoria.php?categoria=3&id=5838>
- Rivera, O. (2020). *Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de lima metropolitana y su correlación con variables demográficas* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional.  
[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4807/RIVERA\\_CARRASCAL\\_OSCAR\\_COMPROMISO\\_DEMOGRAFICAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4807/RIVERA_CARRASCAL_OSCAR_COMPROMISO_DEMOGRAFICAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª Ed.). Pearson
- Uribe, M. (2018). *El clima organizacional y su influencia en el compromiso organizacional en el banco de la Nación, agencia 2 Huaral, periodo 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio institucional.  
<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/1926>

**ANEXOS**

**Anexo 1: Matriz de consistencia lógica**

“Clima organizacional y el compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, 2023”

<b>Problema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Metodología</b>
<p>¿Cómo se relaciona el clima organizacional y el compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Cuáles son los niveles del clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico?</p> <p>¿Cuáles son los niveles del compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico?</p> <p>¿Cómo se relaciona el liderazgo y el compromiso laboral de</p>	<p>Determinar la relación entre el clima organizacional y el compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Determinar los niveles del clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico</p> <p>Determinar los niveles del compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico</p> <p>Establecer el nivel de relación entre el</p>	<p>Existe relación significativa entre el clima organizacional y el compromiso laboral de los docentes de la institución educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> Los niveles del clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico son bajos</p> <p>Los niveles del compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico son bajos</p> <p>Existe relación entre el liderazgo y compromiso laboral de los docentes de</p>	<p><b>Variable 1</b></p> <p>Clima organizacional</p>	<p><b>Dimensión 1</b> Liderazgo</p> <p><b>Dimensión 2</b> Motivación</p> <p><b>Dimensión 3</b> Reciprocidad</p> <p><b>Dimensión 4</b> Participación</p>	<p><b>Enfoque</b> Cuantitativo</p> <p><b>Método</b> Hipotético deductivo</p> <p><b>Tipo</b> Básico</p> <p><b>Nivel de estudio</b> Correlacional</p> <p><b>Diseño</b> No experimental, de cohorte transversal.</p> <p><b>Población</b> La población está constituida por 52 docentes de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.</p> <p><b>Muestra</b> Muestra no probabilística Estudio censal</p> <p><b>Técnicas e instrumentos de recolección de información</b> Técnica: Encuesta</p>

<p>los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico? ¿Cómo se relaciona la motivación y el compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico?</p> <p>¿Cómo se relaciona la reciprocidad y el compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico?</p> <p>¿Cómo se relaciona la participación y el compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico?</p>	<p>liderazgo y compromiso laboral de los docentes de la institución educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico</p> <p>Determinar el nivel de relación entre la motivación y compromiso laboral de los docentes de la institución educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico</p> <p>Establecer el nivel de relación entre la reciprocidad y compromiso laboral de los docentes de la institución educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico</p> <p>Establecer el nivel de relación entre la participación y compromiso laboral de los docentes de la institución educativa</p>	<p>la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico Existe relación entre la motivación y compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico</p> <p>Existe relación entre la reciprocidad y compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico</p> <p>Existe relación entre la participación y compromiso laboral de los docentes de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico</p>	<p><b>Variable 2</b></p>	<p><b>Dimensión 1:</b> Compromiso afectivo</p> <p><b>Dimensión 2:</b> Compromiso de continuidad</p>	<p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p> <p><b>Instrumento de la variable 1:</b> Cuestionario de clima organizacional</p> <p><b>Instrumento de la variable 2:</b> Cuestionario de compromiso laboral</p> <p><b>Técnica de análisis de datos</b> Se usan tablas y figuras de distribución de datos y el estadístico rho de Spearman para determinar la correlación entre ambas variables</p>
---	--	---	--------------------------	---	--

	Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico		Compromiso laboral	<b>Dimensión 3:</b> Compromiso normativo	
--	---	--	--------------------	---	--

## Anexo 2

### Cuestionario de clima organizacional

(No escriba su nombre)

#### Sus respuestas son confidenciales y anónimas

Sus respuestas son confidenciales y quedarán en anonimato. A continuación, encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X el número que corresponda a su opinión.

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
1	Mi jefe es flexible en relación al cumplimiento de mis objetivos					
2	Mi jefe apoya mis ideas y la forma en que hago las cosas					
3	Mi jefe me da la autoridad de hacer las cosas como creo.					
4	Soy cuidadoso en la aceptación de responsabilidades porque mi jefe frecuentemente es crítico de las nuevas ideas					
5	Puedo confiar en que mi jefe apoye mis decisiones en el trabajo					
6	Tengo perfectamente claro cómo debo hacer mi trabajo					
7	La cantidad de responsabilidad y esfuerzo que se espera de mi trabajo está claramente definida					

8	Las normas de desempeño en mi área son bien entendidas y comunicadas					
9	Me siento muy útil en mi trabajo					
10	Mi trabajo bien hecho hace la diferencia					
11	Me siento pieza clave en la organización					
12	El trabajo que hago es muy valioso para esta organización					
13	Casi nunca siento que mi trabajo no es reconocido					
14	Mis superiores generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo					
15	La organización reconoce el significado de la contribución que hago					
16	Los sentimientos que expreso en mi trabajo son los verdaderos					
17	Me siento libre para ser yo mismo en esta organización					
18	Hay partes de mí que no puedo expresarlas libremente					
19	No hay problema si expreso mis sentimientos en este trabajo					
20	Mi trabajo es desafiante					

Gracias por tu colaboración

### Anexo 3

#### Cuestionario de compromiso laboral

(No escriba su nombre)

**Sus respuestas son confidenciales y anónimas**

A continuación, encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una **X** el número que corresponda a su opinión.

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
1	Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización					
2	Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos.					
3	No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.					
4	No me siento ligado emocionalmente a mi organización					
5	No me siento integrado plenamente en mi organización					
6	Esta organización significa personalmente mucho para mí					
7	Hoy permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.					

8	Sería muy duro para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera.					
9	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi organización en estos momentos.					
10	Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo, como para pensar en salir de mi organización.					
11	Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, podría haber considerado trabajar en otro sitio.					
12	Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles.					
13	No siento obligación alguna de permanecer en mi actual trabajo.					
14	Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización ahora.					
15	Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.					
16	Esta organización merece mi lealtad					
17	No abandonaré mi organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella.					
18	Estoy en deuda con la organización.					

Gracias por tu colaboración

## Anexo 4

### Interpretación de coeficientes de correlación

<b>Puntuación</b>	<b>Denominación del grado</b>
-0,91 a -,0,00	La correlación es negativa perfecta (a mayor X menor Y)
-0,76 a -0,90	La correlación es negativa muy fuerte
-0,51 a -0,75	La correlación es negativa considerable
-0,26 a -0,50	La correlación es negativa media
-0,11 a -0,25	La correlación es negativa débil
-0,01 a -0,10	La correlación es negativa muy débil
0	No existe correlación alguna entre la variable
+0,01 a +0,10	La correlación es positiva muy débil
+0,11 a +0,25	La correlación es positiva débil
+0,26 a +0,50	La correlación es positiva media
+0,51 a +0,75	La correlación es positiva considerable
+0,76 a +0,90	La correlación es positiva muy fuerte
+0,91 a +1,00	La correlación es positiva perfecta (a mayor X mayor Y)

## Anexo 5

## Matriz de datos

N	Masculino: 1 Femenino: 2	Prim. 1 Sec. 2	CLIMA ORGANIZACIONAL																
	Género	Nivel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	2	1	3	2	2	2	2	5	4	4	4	4	4	3	5	2	2	5	4
2	2	1	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	5
3	2	1	2	3	2	2	2	4	4	4	4	3	2	4	2	4	4	5	5
4	2	1	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
5	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	2	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	4	5
7	2	1	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5
8	2	1	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	2	4	4	5	5
9	2	1	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	1	4	4	5	5
10	2	1	3	5	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5
11	2	1	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
12	2	1	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	2	1	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5
14	2	1	4	4	3	5	2	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
15	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
16	2	1	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	3	5	4
17	2	1	4	4	4	5	3	5	3	5	4	5	3	3	2	4	4	5	5
18	2	1	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	2	4	4
19	2	1	5	5	2	3	5	5	5	3	5	5	4	5	2	4	4	5	7
20	2	1	5	5	2	3	5	5	5	3	5	5	4	5	2	4	4	5	4
21	2	1	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	2	1	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
23	2	1	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
24	2	1	4	4	2	3	4	5	4	4	4	2	4	4	3	3	3	4	3
25	2	1	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5
26	2	1	5	5	1	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5
27	2	1	4	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
28	2	1	4	4	1	3	3	5	4	4	4	4	3	4	5	1	3	3	2
29	2	2	4	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	5	4

30	2	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
31	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	2	2	4	4
32	2	2	5	5	5	2	5	5	5	5	4	4	2	4	2	4	4	4	4
33	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	2	2	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
35	2	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
36	2	2	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	2	4	4	4	3
37	1	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4
38	1	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4
39	1	2	4	4	4	1	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
40	1	2	3	4	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4
41	1	2	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4
42	1	2	4	4	4	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4
43	1	2	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	5	5	2	4	4	4	4
44	1	2	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	2	4	3	4	4
45	1	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	1	5	4	5	4
46	1	2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4
47	1	2	4	4	4	2	4	5	5	5	5	5	4	4	2	4	4	5	5
48	1	2	4	4	4	2	4	5	5	5	5	4	4	4	2	4	4	5	5
49	1	2	3	2	3	1	3	3	3	4	4	4	4	3	2	1	4	4	2
50	1	2	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	4	5	4
51	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
52	1	2	4	5	4	1	5	5	5	5	3	4	3	4	2	4	2	4	4

			COMPROMISO LABORAL																	
18	19	20	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	4	1	2	2	2	4	2	4	4	2	2	2	1	1	1	5	1	4	2	1
2	4	4	5	4	1	1	1	5	4	5	4	2	2	3	4	4	2	5	5	5
1	3	1	5	3	4	3	1	5	4	2	2	2	3	2	3	4	1	4	4	2
4	4	2	4	4	2	2	2	3	4	4	2	2	2	4	2	4	4	4	4	2
4	4	4	4	3	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	4	2	4	4	2
1	5	4	4	4	5	1	1	4	4	3	3	3	3	4	2	4	3	4	4	4
3	4	4	5	4	2	1	1	5	4	5	4	3	3	3	1	4	4	5	5	4
4	4	4	5	4	4	2	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	2	4	4	4
4	4	5	5	4	1	1	1	5	4	4	4	1	3	2	1	4	4	5	5	1
1	5	4	4	2	2	1	1	4	5	5	5	1	3	2	1	4	3	5	5	2
2	4	4	4	3	2	2	2	4	4	4	4	3	2	2	2	2	4	5	5	4
2	4	4	4	2	2	2	2	3	2	2	4	2	2	2	1	4	4	4	4	2
4	3	2	3	4	2	2	2	4	3	3	2	2	2	4	3	4	4	4	4	5
4	3	4	4	3	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	4	2	4	4	3
2	4	2	4	2	2	2	2	4	2	4	4	2	4	2	2	4	2	4	4	2
2	4	3	3	4	1	1	1	4	3	3	3	1	2	2	1	2	2	4	4	3
3	4	4	4	5	1	1	1	5	4	4	4	4	5	3	1	4	1	5	3	2
4	4	4	4	4	2	2	2	5	2	5	5	2	3	3	2	4	2	5	2	1
3	2	4	3	2	2	3	5	3	4	3	3	1	2	2	1	3	1	3	3	1
3	2	4	3	2	2	3	5	3	4	3	3	1	2	2	1	3	1	3	3	1
2	4	4	4	3	2	1	1	4	3	4	3	1	2	2	2	2	2	4	4	2
4	4	2	4	3	2	2	2	4	4	4	4	2	2	3	2	3	4	5	4	2
3	3	2	5	4	1	1	2	5	1	5	4	2	2	2	1	2	2	5	4	2
4	2	2	5	5	2	2	2	5	5	4	4	2	4	2	5	3	5	4	2	2
4	5	4	4	1	1	4	4	5	5	4	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
1	4	4	4	3	3	1	1	5	4	5	4	2	3	3	5	4	2	4	4	3
3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	2	1	2	2	5	4	2
5	1	4	2	5	3	3	3	6	5	2	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3
3	4	4	2	4	2	2	2	4	4	4	2	2	3	2	2	2	2	5	4	2

2	4	3	4	2	2	2	2	4	2	4	4	2	2	2	2	4	2	4	2	2
2	4	2	1	2	3	2	2	2	4	2	4	2	3	3	2	4	2	2	4	2
4	4	4	5	4	4	1	1	5	1	5	5	5	2	2	2	4	4	5	2	4
2	4	2	4	4	2	2	2	5	2	5	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2
4	4	2	3	5	2	2	2	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	3	3	3
4	4	4	3	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2
4	4	4	4	3	3	2	2	4	4	3	3	2	2	2	2	4	2	4	4	2
4	4	4	5	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	4	4	3	4	5	2
4	4	4	5	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	4	4	3	4	5	2
3	1	4	4	4	4	1	1	4	1	4	4	1	1	1	1	4	4	5	4	4
3	3	1	5	4	2	2	2	4	4	4	4	2	3	3	2	4	2	5	5	4
1	4	4	4	4	1	1	1	5	4	4	4	1	3	1	1	5	4	5	5	3
1	4	4	4	4	2	2	2	4	4	2	1	1	2	2	2	1	1	4	2	1
2	4	4	4	3	2	2	2	5	4	4	3	2	2	3	2	3	4	3	2	2
4	3	4	4	4	1	1	2	4	2	4	2	1	2	2	4	4	2	5	2	2
1	1	4	4	3	1	1	1	4	4	4	2	4	4	4	1	4	2	5	5	2
4	4	4	5	5	3	2	2	5	4	4	4	2	2	2	3	3	4	4	4	4
1	5	4	3	2	3	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	5	4
1	5	4	3	2	3	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	5	4
4	2	3	4	3	2	3	1		3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	2
3	4	4	5	4	1	2	2	5	4	5	2	2	3	2	2	2	2	5	4	2
2	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	4	2	4	4	4
2	4	4	5	5	2	2	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	5	5	4