



**Universidad César Vallejo**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Plan de estrategias de gestión del bienestar para optimizar el clima  
laboral en una institución educativa, Jaén 2024

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Fernández Fernández, Yodixa Yossary ([orcid.org/0009-0002-5675-6838](https://orcid.org/0009-0002-5675-6838))

**ASESORES:**

Dra. Arbulu Perez Vargas, Carmen Graciela ([orcid.org/0000-0002-8463-6553](https://orcid.org/0000-0002-8463-6553))

Dr. Perez Delgado, Jose Williams ([orcid.org/0000-0002-8544-1029](https://orcid.org/0000-0002-8544-1029))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus niveles

CHICLAYO – PERÚ

2024



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, ARBULU PEREZ VARGAS CARMEN GRACIELA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, asesor de Tesis titulada: "PLAN DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL BIENESTAR PARA OPTIMIZAR EL CLIMA LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, JAÉN 2024", cuyo autor es FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ YODIXA YOSSARY, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 9.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

CHICLAYO, 22 de Julio del 2024

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
ARBULU PEREZ VARGAS CARMEN GRACIELA <b>DNI:</b> 16437326 <b>ORCID:</b> 0000-0002-8463-6553	Firmado electrónicamente por: CARBULU el 22-07- 2024 18:15:48

Código documento Trilce: TRI - 0830711





**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ YODIXA YOSSARY estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "PLAN DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL BIENESTAR PARA OPTIMIZAR EL CLIMA LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, JAÉN 2024", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma</b>
YODIXA YOSSARY FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ <b>DNI:</b> 44834385 <b>ORCID:</b> 0009-0002-5675-6838	Firmado electrónicamente por: FERNANDEZY el 22- 07-2024 21:43:28

Código documento Trilce: TRI - 0830709

### **Dedicatoria**

A mi familia, fuente constante de apoyo, por darme el aliento para seguir adelante y superar los desafíos.

### **Agradecimiento**

A todos los que hicieron posible la presente, a mi madre y mi hermana, sin ustedes no hubiera cumplido esta meta y a las docentes que colaboraron y formaron parte del proceso de la investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula.....	i
Declaración de autenticidad del asesor .....	ii
Declaración de originalidad del autor .....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento .....	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de tablas .....	vii
Índice de figuras.....	viii
Resumen .....	ix
Abstract.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. METODOLOGÍA.....	12
III. RESULTADOS .....	15
IV. DISCUSIÓN.....	21
V. CONCLUSIONES.....	26
VI. RECOMENDACIONES .....	27
REFERENCIAS .....	28
ANEXOS	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Niveles del clima laboral en una institución educativa en Jaén.....</b>	<b>15</b>
<b>Tabla 2: Dimensiones del clima laboral en una institución educativa en Jaén.....</b>	<b>16</b>
<b>Tabla 3: Validación de la propuesta del plan de estrategias de gestión del bienestar .....</b>	<b>19</b>
<b>Tabla 4: Operacionalización de variables .....</b>	<b>36</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1: Estructura de la propuesta: Plan de estrategias de gestión del bienestar .....</b>	<b>18</b>
---	-----------

## Resumen

La presente investigación aporta al sexto objetivo de desarrollo sostenible (ODS), que busca garantizar la paz, igualdad y equidad e instituciones conscientes y consolidadas. Cuyo objetivo es proponer un plan de estrategias de gestión de bienestar para optimizar el clima laboral en una institución educativa en Jaén. La metodología empleada fue de finalidad básica, enfoque cuantitativo, descriptivo y diseño no experimental, en cuanto a la muestra se conformó por 32 docentes, a los que se les aplicó un cuestionario de 44 preguntas para medir ocho dimensiones. Los resultados evidenciaron que la institución educativa no contaba con un clima laboral adecuado, puesto que el 97.1% de los docentes lo ubican en un nivel medio, mostrando que las relaciones entre colegas son negativas, los docentes no perciben cooperación, buena comunicación, autonomía, reconocimiento, motivación, ni compañerismo, lo que termina por afectar el trabajo docente, pues estos no muestran un adecuado manejo de las relaciones interpersonales. Por otro lado, se obtuvo que la propuesta del plan de estrategias de gestión del bienestar es óptima para su aplicación, pues tiene coherencia, claridad y pertinencia. Por tal motivo, se concluye que la propuesta debe ser aplicada en la institución para que se mejore el clima laboral.

**Palabras clave:** Bienestar, gestión, docente, clima laboral, educación.

## **Abstract**

This research contributes to the sixth sustainable development goal (SDG), which seeks to guarantee peace, equality and equity and conscious and consolidated institutions. The objective is to propose a plan of well-being management strategies to optimize the work climate in an educational institution in Jaén. The methodology used was of basic purpose, quantitative, descriptive approach and non-experimental design, as for the sample it was made up of 32 teachers, to whom a questionnaire of 44 questions was applied to measure eight dimensions. The results showed that the educational institution did not have an adequate work environment, since 97.1% of teachers place it at a medium level, showing that relationships between colleagues are negative, teachers do not perceive cooperation, good communication, autonomy, recognition, motivation, or camaraderie, which ends up affecting teaching work, since they do not show adequate management of interpersonal relationships. On the other hand, it was obtained that the proposal of the well-being management strategy plan is optimal for its application, as it has coherence, clarity and relevance. For this reason, it is concluded that the proposal must be applied in the institution so that the work environment is improved.

**Keywords:** Well-being, management, teacher, work climate, education.

## I. INTRODUCCIÓN

El clima laboral tiene gran impacto en los objetivos de las organizaciones, pues, entre otros, es un factor que afecta el buen desarrollo de los procesos organizacionales. Ahora bien, cuando el clima laboral es óptimo se observa mejores resultados en la productividad, los miembros de la institución tienen mejor satisfacción laboral y a su vez hay efectividad en el trabajo (Coronel, 2023). Sin embargo, cuando el clima laboral no es bueno, se evidencian dificultades entre colaboradores.

En la institución educativa en que se hizo el estudio, el clima laboral no era el ideal. Existían diversos problemas que afectan la comunicación y la interrelación efectiva entre docentes. Esto influía, en la identidad institucional, comprometía el trabajo colaborativo, el cumplimiento de actividades, acuerdos o normas; el logro de metas y objetivos de la institución. De no abordarse la problemática, como se ha visto, continuaría generándose un ambiente de tensión, conflicto, desmotivación y agotamiento entre los docentes, lo que repercute negativamente en su desempeño y en el aprendizaje de los educandos.

Este tema es relevante porque se enfocó en la comunidad educativa y sus derechos, además, buscó disminuir o desaparecer la violencia en el ambiente laboral para mantener la armonía, lo cual ha permitido lograr el sexto objetivo de desarrollo sostenible (ODS), que busca garantizar la paz, igualdad y equidad e instituciones conscientes y consolidadas.

Por tal relevancia, se volvió necesario la implementación de un plan de estrategias de gestión del bienestar, enfocado en los docentes, que les permita mejorar su estado emocional, autoestima, autonomía, integridad y su identidad, para mayor colaboración, trabajo en equipo, apoyo a la institución entre otros. De manera que, los docentes se sientan mejor en su ambiente de trabajo y así, desempeñen una mejor labor.

Por lo anterior, se planteó el problema general de investigación: ¿Qué estrategias sirven para optimizar el clima laboral en una institución educativa en Jaén? Y los problemas específicos ¿Cuál es el diagnóstico del desarrollo del clima laboral en una institución educativa en Jaén? ¿Cuál es el nivel de las dimensiones autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad, motivación y liderazgo del clima laboral en una institución educativa en Jaén? ¿Qué características debe tener una estrategia de solución para optimizar el clima laboral en una institución educativa en Jaén? ¿Qué

hacer para que la propuesta del plan de estrategias de gestión del bienestar sea válida para optimizar el clima laboral en una institución educativa en Jaén?

Desde el punto de vista práctico, se estableció un plan de estrategias de gestión del bienestar para optimizar el clima laboral en una institución educativa en Jaén, pues el clima laboral tiene influencia directa en el desempeño docente, el cual, afecta, como indican Cabanilla et al. (2023) al proceso de enseñanza aprendizaje de los educandos. Por tal razón, esta investigación se presentó como un aporte a quienes tienen la responsabilidad de gestionar el personal docente y también para los docentes. Esto ha mostrado, que el estudio tiene impacto positivo en la sociedad porque busca el beneficio de la comunidad educativa.

De igual forma, en cuanto al aporte teórico, ofreció información de teorías relacionadas al clima laboral, siendo un insumo para investigaciones futuras. Así mismo, el aporte metodológico, en la investigación, lo constituyó el instrumento para recopilar información y medir la variable clima laboral docente; el cual, puede ser considerado por otras investigaciones en el futuro, que pueden considerarlo tal cual está diseñado o adaptarlo a su realidad.

En tal sentido, fue necesario precisar el objetivo general, el cual fue, diseñar un plan de estrategias de gestión de bienestar para optimizar el clima laboral en una institución educativa en Jaén. Como objetivos específicos: *i)* Diagnosticar el estado actual del desarrollo del clima laboral en una institución educativa en Jaén; *ii)* Identificar el nivel de las dimensiones autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad, motivación y además liderazgo del clima laboral en una institución educativa en Jaén; *iii)* Elaborar un plan de estrategias de gestión de bienestar para optimizar el clima laboral en una institución educativa en Jaén y *iv)* Validar la propuesta plan de estrategias de gestión de bienestar mediante juicio de expertos para su implementación a futuro.

Estudios internacionales y nacionales previos, indexados en Scopus, WoS y SciELO, evidenciaron las consecuencias de un clima laboral deficiente. En Ecuador Quintanilla-Ayala (2022) y en Indonesia - Jambi, Muaza et al. (2019) encontraron que en las instituciones educativas se ve afectado el desempeño docente, el cual está relacionado con lograr objetivos institucionales. También, en Chile, en las instituciones se apreció dificultad para comunicarse entre profesores y directivos (Pizarro, 2020). Por su parte, en Indonesia - Barito, Teresia et al. (2021) agregan que,

además, del desempeño docente, se ve afectado el compromiso organizacional y la motivación e indican que influye en el estrés laboral.

Otros estudios internacionales, han relacionado la variable clima laboral con otras variables para conocer la influencia entre ellas y sobre otras. En Ecuador, Lara (2021) determinó que el clima laboral docente se relaciona con motivación, eficacia colectiva docente y compromiso; e influye en la deserción escolar; también, concluyó que los docentes en su mayoría carecen de la comunicación asertiva, factor que afecta al clima laboral.

En Panamá, Clavijo (2023) evidenció que, el apoyo del superior, la comunicación efectiva, la percepción de justicia, el liderazgo y la autonomía son factores del clima laboral docente que influyen significativamente en el bienestar docente y en cómo se enseña, además, concluyó que la motivación y el compromiso es dado por un adecuado clima laboral, ello a su vez, mejora el rendimiento académico y satisfacción de los escolares. También, menciona lo importante que es promover el involucramiento de los docentes en las actividades escolares.

En Lima - Perú, estudios como el de Félix et al. (2021) mencionaron que los profesores tienen poca participación y escasa motivación para realizar las actividades programadas en la institución, están enfocados en metas personales, dejando de lado los objetivos institucionales, además, tienen falta de identidad. Observaron, que el clima laboral favorable es propiciado por el compromiso con lo planificado, la buena interacción entre el equipo y el líder, cuando sienten el reconocimiento su potencial y sus capacidades.

Así mismo, en Chiclayo, Gonzales (2022) evaluó el clima laboral en docentes, evidenciando que el 87.5% percibieron un nivel bueno y solo el 12.5% de docentes percibieron al clima laboral como regular, mostrando que el trabajo en equipo, reciprocidad, participación, confianza, entre otros aspectos que eran buenos entre profesores. Por su parte, en Pucallpa, Arbildo (2022) también indicó, que los docentes ubicaron al clima laboral, en el nivel medio con un 80.9% y en un nivel bajo con 11%. También, en Chiclayo, Ventura (2023) indicó que el clima en la institución del nivel inicial, se encuentra en un nivel medio con un 64.3%. También, identificó dimensiones del clima laboral con nivel bajo, como el reconocimiento con un 21.4%, organización y estructura con un 21.4 %. Y dimensiones con nivel medio, como motivación y liderazgo con un 71.4% y transparencia y equidad e innovación con 64.3%.

De lo anterior, en Lima, Lezama (2020) en su estudio del clima encontró que el 39.5% de los docentes consideran al clima como regular y 26.3% de los docentes consideró al clima como malo. También, hizo un análisis de las dimensiones antes mencionadas, de las cuales los docentes consideran al reconocimiento con 30.3% en nivel bajo y 40.8% en el nivel regular, transparencia y equidad con 28.9% en nivel bajo y 35.5% en nivel regular, innovación con 27.6% en el nivel bajo y 40.8% en el nivel regular, organización y estructura con 25.0% en nivel bajo y 47.4% en nivel regular, liderazgo y la dimensión de autonomía, la de motivación con 23.3% en el nivel bajo y 40.8% en el nivel regular, cooperación y apoyo con un 22.4% en el nivel bajo y un 44.7% en el nivel regular.

Por otro lado, para mejorar y optimizar el clima, se han desarrollado propuestas en las investigaciones. En Lima, Haro (2023) propuso una estrategia de gestión, la cual buscó el desarrollo del clima laboral docente, debido a que, en su diagnóstico, pudo evidenciar que los docentes no se comunican adecuadamente, además, la motivación para el trabajo en equipo es deficiente. Por su parte, también en Lima, Espinoza (2023) propuso estrategias formativas para lograr un clima laboral bueno, ya que en la institución educativa había la necesidad de promover mejores relaciones interpersonales entre docentes y directivos, esto lo realizó a través de talleres sobre habilidades interpersonales e inteligencia emocional, hizo reuniones colegiadas, desarrolló estrategias para mejorar el liderazgo y la relación laboral entre trabajadores, además, de permitir que estos se empoderen y establezcan objetivos institucionales.

En Piura, Sánchez (2020) propuso talleres, como alternativa de solución para lograr que el clima laboral de la plana docente mejore, pues, encontró que la población de estudio tenía la necesidad de desarrollar la colaboración para conseguir un buen clima laboral, puesto que, factores como el trabajo en equipo, la motivación, la valoración del desempeño y la regulación de conflictos se veían afectados. En Tacna, Barrera (2022) realizó una propuesta para mejorar el clima laboral, en base al diagnóstico. Desarrolló estrategias para enfocarse en mejorar la comunicación y retroalimentación; la colaboración en equipo; valoración del trabajo y reconocimiento; autonomía y participación, como también, para fortalecer el apoyo entre docentes.

Ahora bien, desde la perspectiva teórica, este estudio tuvo como fundamento a la teoría de Rensis Likert sobre clima laboral, desarrollada en 1965, que establece que existen tres tipos de variables: las variables causales, que son aquellas que se

orientan a indicar el sentido de evolución de la organización, donde se obtienen los resultados; las variables intermedias, se orientan a conocer el estado interno de la organización, considerando la motivación, la comunicación, el rendimiento y la toma de decisiones; y las variables finales, resultan de las variables causales e intermedias, antes mencionadas; estas, se orientan a los resultados de la organización, es decir, la productividad, las ganancias y las pérdidas (Ruiz, 2021).

También, se fundamentó en la teoría de Francis Cornell, que se refiere al clima laboral, como, la mezcla de percepción que tienen los individuos sobre las actividades que involucran a los demás trabajadores. Por lo tanto, el clima laboral de una institución, resulta de lo que perciben o interpretan los que laboran en ella, a través de esto, es que se conoce las características del clima (Moreira, 2018) y de los factores que lo afectan o son afectados por este.

Otra teoría que se tuvo en cuenta para esta investigación, es la teoría estructuralista de Forehad y Gilmer, la cual sostiene, que las características de una organización, las hacen diferentes de otras organizaciones, y también, tienen influencia en cómo se comportan los trabajadores que laboran en ellas. Sostiene también, que el clima proviene de la percepción de los trabajadores, sobre relaciones interpersonales, en las cuales está centrada la investigación; el entorno físico y sobre los factores que afectan el ambiente laboral (Ruíz, 2021).

La reflexión teórica se dio en torno al clima laboral, que está definido de diferentes maneras, pues para cada realidad la relacionan con diferentes factores. El clima laboral depende del estado de ánimo que tienen los trabajadores, el cual se refleja en su desempeño, lo que significa que el buen clima lleva a la consecución de metas, a evitar conflictos y a tener un mejor rendimiento (Fajardo et al. 2020). De acuerdo con Bakhtiyari (2020) lo define como que este se compone de varios factores como físicos, sociales y psicológicos, este tiene que ver con motivación, satisfacción, compromiso y desempeño laboral.

El término clima laboral, se caracteriza por ser multidimensional. Diversas dimensiones forman parte de su caracterización, como por ejemplo la autonomía, el nivel de conflictos, los estilos de liderazgo, la distribución de la autoridad. Estas dimensiones, al convertirse en prácticas compartidas, forman parte de la institución, es así que, las acciones de los trabajadores contribuyen al clima laboral (Yanzi, 2023).

Existen factores de evaluación del clima laboral, que perciben los trabajadores, influenciados por el bienestar laboral que experimentan, que son considerados

también como las dimensiones. Mientras que Pilligua y Arteaga (2019) consideró al trabajo en equipo, la sinergia, la confianza y la estabilidad. Martín Bris, propuso cuatro dimensiones: la comunicación, motivación, confianza y participación (Serrano, 2019). También, la consultora GPTW (Great Place to Work) menciona a la credibilidad, el respeto, la imparcialidad, la camaradería, orgullo y las relaciones de confianza (GPTW, 2023). Por su parte, Ventura (2023) considera a la autonomía; cooperación y apoyo; reconocimiento; organización y estructura; innovación; transparencia y equidad; motivación y liderazgo.

Para esta investigación, se consideró las dimensiones establecidas por la investigación de Ventura (2023) ya que se relacionan con la realidad problemática:

La dimensión autonomía, se refiere a la independencia que poseen los trabajadores o que se les otorga, para tomar iniciativa en la resolución de problemas o conflictos, al desempeñar su labor y lograr sus objetivos personales e institucionales, sin necesidad de buscar ayuda, es decir con autosuficiencia (Villar, 2023). Así mismo, Novo et al. (2020) mencionan que la autonomía es impulsada por una fuente intrínseca de motivación que permite tomar decisiones propias y dirigir las acciones.

La autonomía permite que los trabajadores puedan desenvolverse libremente en su ámbito de trabajo, sintiéndose más capaces y con mayor confianza de desarrollar sus actividades de manera independiente. El ministerio de educación (Minedu, 2023a) se refiere a autonomía de las personas, cuando éstas saben qué hacer, con qué, cómo y cuándo, lo que les permite hacer un análisis, discernimiento y priorización de la información.

Por su parte, la dimensión de cooperación y apoyo, se considera que es la percepción que tienen los trabajadores sobre cultura de colaboración o ambiente de compañerismo, solidaridad, respeto, ayuda mutua, para cumplir y contribuir al cumplimiento de metas personales, grupales o institucionales, donde todos pueden dar su punto de vista sobre algún tema, para debatir y llegar a una idea o logro en común (Serrano, 2019), cuya comunicación es efectiva y coherente, porque se comparte dentro y desde ella (Yanzi, 2023).

Sobre la dimensión del reconocimiento, se considera, los logros, metas, los conocimientos que posee cada trabajador (Yanzi, 2023); se refiere también, al reconocimiento por su esfuerzo en las actividades que realizan, como también, por sus contribuciones a la institución, sobre el apoyo para el buen clima (Villar, 2023) lo

que es importante para el bienestar de los trabajadores, influyendo en su autoestima y dotándolos de confianza, por lo cual, perciben la importancia que tienen en la institución y se sienten valorados. De igual forma, el reconocimiento ayuda a aumentar la moral de los colaboradores, por ello, es importante que se sientan valorados (Hussain et al., 2019). Al igual que aumenta la motivación, pues el reconocimiento es una de las necesidades básicas de toda persona por ello la razón de su importancia (Hutama & Enrika, 2020).

Sobre la dimensión organización y estructura, tiene como factores el apoyo, participación, coordinación, contribución eficaz en actividades. Busca la mejora continua, de manera que la institución sea percibida como competente, donde los mensajes sean creíbles y claros; para generar el orgullo del equipo, que favorece compañerismo y donde el orgullo por la institución proyecte una imagen positiva, generando una reputación buena, donde los trabajadores se identifiquen con su trabajo, con sus compañeros y con su centro de trabajo (Yanzi, 2023 y Villar, 2023).

En cuanto a la dimensión innovación, esta se entiende como aquella capacidad que tiene la persona para realizar la implementación de ideas creativas y nuevas. Los procedimientos innovadores, iniciativas de solución a diversas situaciones y estrategias creativas logran el beneficio ya sea individual, grupal e institucional (Villar, 2023). La innovación permite mejorar el trabajo, solucionar conflictos, tomar la iniciativa, entre otros aspectos que son relevantes para un mejor desempeño del individuo en su trabajo. Pues, un comportamiento innovador ayuda a adoptar ideas y métodos de trabajo nuevos (Puspitasari et al., 2023).

Entonces, la innovación permite que desempeño de los docentes mejore y como también las interacciones en la institución educativa. Asimismo, Rincón-Ussa et al. (2020) señala que la innovación se entiende como hacer las cosas de diferentes maneras, está asociada a una nueva idea, también a generar y combinar ideas para poder resolver problemas. Igualmente, Pieter y Jung (2020) la refieren como implementar prácticas novedosas en el trabajo.

Por su parte, la dimensión de transparencia y equidad, se refiere las políticas y prácticas claras, a la ausencia de favoritismo y la justicia en el trato. Se busca que no haya favoritismo para nadie; se pretende el trato igualitario y la capacidad de apelar por igual ante conflictos. Cuando se hace referencia a la equidad se trata de otorgar a quien lo necesita, a quien lo merece, lo que le corresponde. Además, se favorece el sentido de equipo, donde existe una competencia sana, confianza para el buen

desempeño, respeto al compartir ideas, soluciones o aportes (Yanzi, 2023). Así mismo, la equidad en el trabajo ayuda a unir a los trabajadores (Ahammad, 2019).

La dimensión motivación, está relacionada con la búsqueda de las relaciones fraternas de los miembros de un equipo o de toda la organización; en esta dimensión se pretende generar el compromiso de los trabajadores, dándole el valor que requiere al esfuerzo en su desempeño, enfatizando los logros y retroalimentando, para predisponer a conductas confiables, honestas con mayor involucramiento en actividades programadas en la institución (Yanzi, 2023). Además, Vergara-Morales & Del Valle (2022) mencionan que la motivación docente es un buen predictor para que se sienta un óptimo clima y se desarrolle mejor desempeño laboral.

Por último, la dimensión liderazgo, se desarrolla en torno al líder, es la percepción de la experiencia que tiene el líder para coordinar, motivar, delegar y lograr la visión de la organización. Se destaca la credibilidad de los líderes, si estos son respetuosos, empáticos, justos, si impulsan el orgullo e identidad institucional en base a valores, si fomenta la camaradería entre el personal (GPTW, 2023 y Villar, 2023). También, la confianza es fundamental para la organización, ya que esta, se enfoca en los líderes y son ellos los que la dirigen (Serrano, 2019). Así mismo, los investigadores del proyecto de Liderazgo Global y Efectividad Organización (GLOBE) definen el liderazgo como la capacidad de un individuo de influir, motivar y permitir que otros puedan alcanzar eficacia y éxito (Guterman, 2023).

Por su parte, con relación a la propuesta del plan de estrategias de gestión del bienestar, destaca la teoría de Goleman (2022) de la inteligencia emocional, pues sostiene que para conseguir el éxito en el trabajo y también la vida son de gran importancia las habilidades que se relacionan con manejo de emociones; menciona, además, que la empatía y autorregulación son factores fundamentales para que las personas se desenvuelvan en diversos contextos y situaciones.

También, la presente investigación tuvo como base al enfoque colaborativo y de autonomía colegiada. El propósito de este enfoque, es que la institución liderada por un directivo, logre ser un espacio donde los docentes se desarrollen profesionalmente. Como indica la resolución n°186-2021-MINEDU, la institución servirá para dar orientación y que los docentes se empoderen y consigan trabajar en equipo, con la finalidad de que los estudiantes logren el perfil de egreso que se establece en el Currículo Nacional de Educación Básica, y así lograr brindar los aprendizajes de calidad (Minedu, 2021). Este enfoque, de acuerdo a la Dirección

Regional de Educación de Lima Metropolitana (DRELM,2022a) quiere lograr la interacción entre aquellos que integran la comunidad educativa, en esta interacción, tanto directivos como docentes deben ser capaces de compartir, de analizar y evaluar las diversas experiencias, de investigar en conjunto, sobre las prácticas pedagógicas que vivencian en la institución o los problemas que se suscitan en aula, logrando unir fortalezas, comunicándose asertivamente, para llevar a cabo el mejoramiento de los aprendizajes de los educandos. Además, busca instaurar una cultura colaborativa, donde se construyan propósitos comunes, se lidie con la complejidad y la incertidumbre, donde se cree un clima que de valor al cambio y a la mejora continua, donde prevalezca la eficacia docente, donde el aprendizaje continuo se convierta en prioridad (Unesco, 2019).

Ahora bien, también fue necesario realizar una reflexión teórica sobre el bienestar laboral, que es un sentimiento de satisfacción que genera un estado emocional y mental, que corresponde a la percepción personal y colectiva del trabajo realizado en la institución u organización. Cuando se procura el bienestar de los trabajadores, estos se sienten bien con lo hacen y están dispuestos a dar lo mejor de sí mismos, contribuyendo al clima laboral (Yanzi, 2023).

La gestión del bienestar, de acuerdo a Minedu, está directamente relacionada con el compromiso de gestión 5 y con la dimensión comunitaria de la gestión escolar. La Dirección Regional de Educación del Callao (DREC, 2022) indica que la dimensión comunitaria, establece que se debe fomentar una adecuada gestión de convivencia escolar; esta convivencia debe rechazar todo tipo de violencia y discriminación, debe considerar, tanto el acompañamiento cognitivo como el socioafectivo; entre otros aspectos, que permitan cumplir su finalidad, hacer seguro, acogedor y protector el ambiente escolar.

La gestión del bienestar docente está dentro de la gestión escolar. Pues, las prácticas de gestión bienestar, según Minedu (2023b), en la guía para instituciones y programas sobre la gestión escolar, promueven relaciones interpersonales positivas entre la comunidad educativa, también, establecen que las normas de convivencia deben socializarse en las instituciones educativas; además, buscan que se implemente acciones, para prevenir la violencia de todo miembro de la comunidad educativa, como la atención oportuna ante estas situaciones; además, buscan promocionar el acompañamiento a las familias y estudiantes a través de tutorías y orientaciones educativas.

Sobre las estrategias de gestión del bienestar enfocadas en los docentes Minedu (2023a) en la guía de autonomía en la gestión escolar, hace mención a estrategias para la gestión del bienestar escolar que incluyen a las primeras. Pues, la gestión del bienestar escolar involucra a toda la comunidad educativa. El bienestar escolar, se refiere a brindar un entorno de convivencia positivo, donde los involucrados tengan en claro lineamientos y normas que tienen impacto, tanto en las actitudes de cada individuo, como en el comportamiento colectivo, haciendo posible el logro de los aprendizajes de los educandos.

Entonces, se debe considerar a los docentes como principal preocupación en la gestión del bienestar escolar, ya que interactúan constantemente con los estudiantes y son relevantes en el rol del directivo. Se debe considerar la salud socioemocional de los mismos, como también la capacidad para gestionar sus emociones. Para lo cual, se debe implementar, estrategias y mecanismos, como espacios de diálogo y reflexión en las actividades colegiadas, desarrollar actividades internas y externas, donde se brinde soporte emocional y motivación a los maestros; para que canalicen conflictos que surjan en la convivencia (Minedu, 2022).

En efecto, el aspecto emocional, el socioemocional y la motivación son aspectos relevantes a considerar para desarrollar estrategias de gestión del bienestar. Sobre aspecto emocional, Yanac (2019) nos habla que los docentes deben desarrollar competencias emocionales, lo que significa, que deben manejar de manera productiva y efectiva sus emociones, teniendo en cuenta la parte intrapersonal, es decir lo relacionado al interior, que influye en lo interpersonal, relacionado a lo externo con los demás, esto último se ve afectado por el estado de ánimo, el manejo de estrés, entre otros.

Así, el estado de ánimo, considera al optimismo, visto como desafíos a los obstáculos; y, a la felicidad, considerada como el sentido de orgullo por las acciones cotidianas, o el sentimiento de estar satisfecho con lo que se hace o como la manifestación del sentimiento de bien con los demás y con el entorno. Por su parte, el manejo de estrés, es la capacidad de enfrentar situaciones de conflicto, de tolerar la tensión, sobrellevar momentos de incertidumbre o experiencias de discrepancia, manteniendo el control de lo que sucede (Yanac, 2019).

El aspecto socioemocional, de acuerdo a DRELM (2022b) abarca las habilidades que permiten entender a los demás, la expresión de sentimientos, la regulación de emociones, el sentimiento de empatía, la toma de decisiones con

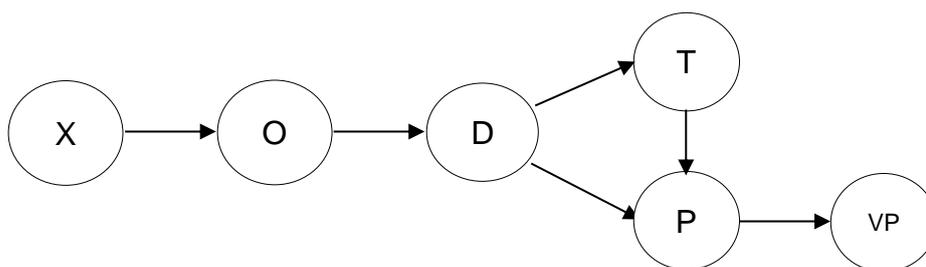
responsabilidad; también, la definición y logro de las metas individuales; lo socioemocional involucra relaciones interpersonales, para lo que se requiere un buen juicio y autorregulación. Y, sobre la motivación, fundamental para el buen desempeño, da lugar a la participación e involucramiento de los docentes (Minedu, 2023a).

Fue necesario abordar la problemática en relación al clima laboral en una institución educativa de Jaén el clima laboral. Pues, el clima repercute en el proceso educativo e influye en el índice de deserción escolar. Ya que, sí los docentes se desempeñan en un ambiente de trabajo positivo, tienen una actitud positiva con los educandos. Está relacionado con la satisfacción de los docentes, que proviene de la percepción que tienen estos del ambiente de trabajo, es decir de las relaciones entre colegas, de la comunicación, del liderazgo que se ejerce y otros (Clavijo, 2023). Influye en el rendimiento y desenvolvimiento laboral pues, si el clima es óptimo, la motivación y el compromiso son mayores, disminuye el ausentismo en el trabajo, logrando la enseñanza de calidad, para brindar así, la tan ansiada calidad de educación.

## II. METODOLOGÍA

El tipo de estudio por su finalidad fue básico. Cuyo fundamento se encuentra en el marco teórico, que según Relat (2010) aporta a los conocimientos científicos de las variables que se estudian, lo que resulta de indagar (Sánchez et al., 2018). A su vez es una investigación aplicada, pues da una solución a un problema. El enfoque utilizado fue cuantitativo. El estudio fue descriptivo. Pues, buscó describir cómo se comporta las variables de estudio y sus dimensiones (Cabezas et al. 2018). Su diseño fue no experimental, pues, las variables no fueron manipuladas en el estudio; no se intervino, ni se controló las variables, solo se observó (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Por su alcance temporal, fue un estudio de tipo transversal, debido a que, se aplicó el instrumento, una sola vez, permitiendo ver la realidad durante una semana, es decir, como indica Ríos (2017) en un determinado momento o en un tiempo breve. Además, se hizo una propuesta.

La representación del diseño de investigación es el siguiente:



Donde:

X: Clima laboral

O: Observación del clima laboral

D: Diagnóstico

P: Propuesta: plan de estrategias de gestión del bienestar

T: Teorías que fundamentan la propuesta

VP: Validación de la propuesta por juicio de expertos

La variable I: clima laboral, definida conceptualmente como, las prácticas compartidas en una institución, que dependen del bienestar percibido de los docentes para tener un mejor desempeño laboral (Yanzi, 2023 y Fajardo et al. 2020). Las dimensiones que han sido consideradas para esta investigación son: Autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad, motivación y liderazgo; las que permitieron recoger información objetiva del nivel de la variable clima laboral en una institución educativa

en Jaén. Por su parte, la variable II: estrategias de gestión del bienestar, definidas conceptualmente, como aquellas estrategias que procuran un entorno de convivencia positivo, generado por la actitud y el comportamiento personal y colectivo de los docentes, que influye en su estado emocional y mental (Minedu, 2023<sup>a</sup> y Yanzi, 2023). Estas estrategias, contienen dos dimensiones: Internas y externas.

Teniendo en cuenta que, en la institución educativa, la población es finita, el estudio se desarrolló sobre una población muestral o también llamada censal, donde la cantidad de la población fue la misma que la muestra por ser pequeña (Bernal, 2016), la cual se conformó de 32 docentes de la institución educativa, en la provincia de Jaén; visto como un conjunto de elementos con características semejantes; que comparten un mismo espacio (Carrillo, 2015; Hernández y Mendoza, 2018 y Fresno, 2019). Así mismo, esta población fue accesible, pues se contó con el acceso a la misma. Como criterio de inclusión, se consideró a docentes en actividad en el período de tiempo en que se realizó la investigación, que pertenecen a la institución educativa de la provincia de Jaén y que desearon participar del estudio. También, como criterio de exclusión, se tuvo en cuenta a docentes que no estuvieron laborando en el tiempo en que se realizó la investigación o los que estuvieron de licencia, los que no pertenecen a la institución educativa de la provincia de Jaén y a los que no desearon participar del estudio. Teniendo en cuenta que la muestra, fue la cantidad representativa de la población que se estudia (Fresno, 2019), en este estudio no se tomó en cuenta la obtención de la muestra, ya que la población fue censal, y como indica Tamayo (2003) el censo es el estudio del total de la población. Así mismo, para este estudio no fue necesario aplicar métodos de muestreo porque como menciona Mejía (2005) por ser la población pequeña no se requiere utilizar la técnica del muestreo para obtener la muestra.

La técnica utilizada en este estudio, fue la encuesta. Esta, técnica facilitó la recopilación y fácil análisis de información y en poco tiempo (Fàbregues et al., 2016). En cuanto al instrumento que se aplicó, fue el cuestionario, diseñado teniendo como base la encuesta elaborada por Ventura (2023), que consta de 44 preguntas, para medir las 8 dimensiones que integran el cuestionario: Autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad, motivación y liderazgo. Se considerará afirmaciones en una escala de tipo Likert del 1 al 5, con las siguientes opciones: 1=Nunca, 2=Casi nunca, 3=A veces, 4=Casi siempre y 5=Siempre.

Sobre el método para el análisis de datos, una vez recogidos los datos, estos se organizaron en una hoja de cálculo. Se hizo uso de la estadística descriptiva, para hacer el análisis y procesamiento de estos, se trasladó al programa SPSS. Lo que sirvió para presentar y visualizar los datos, para lo cual, se elaboró tablas.

Además, en este estudio, se tomó en consideración los principios éticos explícitos en el código de ética de la universidad César Vallejo aprobado por la resolución n°0470-2022/UCV. Como la privacidad, para recolectar información, considerando la reservación de identidad de los docentes participantes; la equidad, para tratar a todos los participantes de la misma manera; la autonomía, para considerar la libre participación en la investigación; el respeto de la propiedad intelectual, para evitar el plagio a las investigaciones consultadas, respetando los derechos de autor; y la honestidad intelectual y la integridad, para cada actividad y aspecto del estudio (UCV, 2022).

Es así que, se consideró la privacidad de los docentes que desearon participar en el presente estudio, habiendo solicitado su consentimiento; a su vez, fueron tratados por igual. También, para redactar el presente informe, se realizó con las normas APA séptima edición de acuerdo al manual para presentar productos de investigación alineados a esta norma, de la Universidad César Vallejo, para citar y referenciar las investigaciones consultadas (UCV, 2023). Evitando el plagio, cumpliendo con el porcentaje similitud del software Turnitin, que según resolución n°008-2017-VI-UCV, para investigaciones de posgrado es menor o igual al 25% (UCV, 2017). Además, la estructura de la investigación cumplió con lo que estableció por la guía para la elaboración de trabajos de la casa de estudios, aprobada por la resolución n°081-2024-VI-UCV, ya que como indica la misma, investigaciones de posgrado deben aplicar lo que establece la guía (UCV, 2024).

### III. RESULTADOS

En cuanto a los resultados relacionados con el clima laboral, se obtuvieron del análisis estadístico, después de la aplicación del cuestionario, a los docentes en una institución educativa en Jaén, que conformaron la muestra de la presente investigación; estos dieron respuesta a los objetivos planteados.

Respecto al diagnóstico del estado actual del clima laboral en una institución educativa en Jaén, los resultados obtenidos ofrecieron el siguiente panorama en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Niveles del clima laboral en una institución educativa en Jaén*

Nivel	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Bajo	0	0.0
Medio	33	97.1
Alto	1	2.9
Total	34	100,0

*Nota. Datos obtenidos después de la aplicación del cuestionario.*

Se apreció en la tabla anterior, que la mayoría de los docentes (97.1%) de la institución educativa en Jaén, consideraron el clima laboral en un nivel medio. Este hallazgo, evidenció que en la institución educativa el clima laboral no fue óptimo, pero tampoco negativo; sin embargo, existe un amplio margen para mejorar. Las dificultades en las relaciones interpersonales de la gran parte del personal docente los afectan y esto repercute en su desempeño, por lo que necesitan de acciones y estrategias de gestión para tener un ambiente más favorable y motivador que garantice su bienestar.

En lo que respecta a la identificación de los niveles de las dimensiones autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad, motivación y liderazgo del clima laboral en una institución educativa en Jaén, se identificó lo siguiente:

**Tabla 2***Dimensiones del clima laboral en una institución educativa en Jaén*

Nivel	Autonomía		Cooperación y apoyo		Reconocimiento		Organización y estructura	
	f	%	F	%	f	%	F	%
Bajo	0	0.0	12	35.3	12	35.3	13	38.2
Medio	13	38.2	14	41.2	14	41.2	20	58.8
Alto	21	61.8	8	23.5	8	23.5	1	2.9
Total	34	100.0	34	100.0	34	100.0	34	100.0

Nivel	Innovación		Transparencia y equidad		Motivación		Liderazgo	
	f	%	F	%	f	%	F	%
Bajo	6	17.6	0	0.0	1	2.9	1	2.9
Medio	24	70.6	30	88.2	20	58.8	20	58.8
Alto	4	11.8	4	11.8	13	38.2	13	38.2
Total	34	100.0	34	100.0	34	100.0	34	100.0

*Nota. Datos obtenidos después de la aplicación del cuestionario.*

En la tabla 2 se pudo observar, que el 61.8% de docentes indicó que la dimensión autonomía, tuvo nivel alto, destacando en esta dimensión; lo que evidenció que es necesario promover que los docentes tengan la oportunidad de tomar decisiones, solucionar problemas, eviten conflictos y alcancen objetivos.

Respecto a la dimensión cooperación y apoyo, una mayoría significativa de docentes (41.2%) consideraron que tuvo un nivel medio, esto indicó que el compañerismo, la comunicación, el apoyo mutuo deben mejorarse para fomentar un entorno más colaborativo y solidario; ya que, un gran grupo de docentes subrayó la necesidad de intervenciones dirigidas a fortalecer estos vínculos.

En la dimensión reconocimiento, un 41.2% de docentes, la ubicaron en el nivel medio. Este resultado sugirió que, los esfuerzos y logros, no son suficientemente reconocidos, siendo necesario brindar un reconocimiento efectivo, que tenga en cuenta, la contribución en las metas institucionales, como el aporte al buen clima laboral.

En la dimensión organización y estructura, la mayoría de docentes (58.8%) consideraron el nivel medio para esta dimensión, esto mostró que no hubo completo interés en la coordinación para llegar a acuerdos, en la mejora de los docentes, en la resolución de problemas, en la eficacia de resultados, en la participación de las

planificaciones lo que no generó el sentimiento de orgullo de los docentes por la institución educativa. Solo una minoría considera un buena organización y estructura.

En cuanto a la dimensión innovación, una mayoría significativa de docentes (70.6%) la ubicaron en el nivel medio. Este resultado, sugirió que el margen para fomentar la cultura de innovación sólida fue considerable. Además, hubo docentes que indicaron que aún existen áreas que requieren atención y mejora.

Por su parte, en la dimensión transparencia y equidad, la mayoría de los docentes (88.2%) indicaron que la dimensión de transparencia y equidad se encontró en un nivel medio; este alto porcentaje sugirió que, aunque se han realizado esfuerzos para mantener un ambiente transparente y equitativo, todavía, hay aspectos que debieron ser mejorados para alcanzar el nivel más alto entre todo el personal docente.

Los resultados de la dimensión motivación, mostraron que la gran mayoría de docentes (58.8%) se sienten motivados; este nivel de motivación sugiere que, aunque los docentes están razonablemente motivados, aún existe un considerable margen para aumentar su entusiasmo y dedicación. Porque, hubo un grupo significativo de docentes que no se sienten motivados.

Por último, los resultados de la dimensión liderazgo, mostraron los mismos porcentajes que la dimensión anterior. Donde el nivel predominante fue el nivel medio con un 58.8%, lo que significó que más de mitad de los docentes se muestran a favor del liderazgo, por otro lado, se observó que hay un grupo de docentes que consideraron que no hubo buen liderazgo.

En lo que respecta a la elaboración de un plan de estrategias de gestión de bienestar para optimizar el clima laboral en una institución educativa en Jaén, se tuvo lo siguiente:

**Figura 1**

Estructura de la propuesta: Plan de estrategias de gestión del bienestar



Nota. La figura muestra la estructura de la propuesta.

En cuanto a la figura 1, se pudo observar la estructura de la propuesta, la cual, consta de ocho talleres que atiende a las dimensiones socioemocional, emocional y motivación para optimar el clima laboral docente. Esta planificación fue elaborada para abordar las dimensiones de autonomía; cooperación y apoyo; reconocimiento; organización y estructura, innovación, transparencia y equidad; la motivación; y liderazgo. Además, la teoría en que se basó la propuesta es la inteligencia emocional de Goleman centrado en el enfoque colaborativo y de autonomía colegiada. Y los principios considerados fueron la gestión de emociones, resolución de conflictos, participación activa, habilidades de comunicación avanzadas, promoción de la inteligencia emocional y el cultivo de la empatía.

**Tabla 3**

*Validación de la propuesta del plan de estrategias de gestión del bienestar*

Criterio	Indicador	Experto	Experto	Experto	P
		1	2	3	
1. Identificación del Problema	Contextualización	10	10	10	10
	Justificación	10	10	10	10
2. Fundamentación	Teoría y Literatura	10	10	10	10
	Metodología	10	10	10	10
3. Objetivos de la Investigación	Objetivo General	10	10	10	10
	Objetivos Específicos	10	10	10	10
4. Aspectos Innovadores	Enfoque Innovador	9	10	10	10
	Soluciones Creativas	9	10	10	10
5. Impacto y Aplicabilidad	Impacto Educativo	10	10	10	10
	Aplicabilidad	10	10	10	10
6. Cronograma y Presupuesto	Cronograma Detallado	8	9	10	9
	Presupuesto Justificado	9	8	10	9
<b>Puntuación Total</b>					<b>117</b>

*Nota. Datos obtenidos después de la validación de la propuesta.*

En la tabla 3, se pudo observar los resultados de la validación de la propuesta del plan de estrategias de gestión del bienestar, este ha sido validado por tres expertos profesionales en el tema, evaluando los aspectos en cuando a la coherencia, pertinencia y claridad, obteniendo un total de 117 puntos, que ubicaron la propuesta en el nivel excelente, indicando así, que esta sería confiable para su aplicación con los docentes y promover el desarrollo de un mejor clima laboral.

#### **IV. DISCUSIÓN**

A continuación, se realiza en este capítulo la discusión, partiendo de los resultados obtenidos en la investigación, también de investigaciones previas relacionadas al tema, asimismo se tienen en cuenta las teorías respectivas, que permiten realizar una comparativa y contrastar los resultados. Cabe mencionar que la presente investigación enfoca su atención en el diseño de un plan de estrategias de gestión del bienestar para optimizar el clima laboral en una institución educativa.

Respecto al primer objetivo específico, el que se basa en el diagnóstico del estado actual del desarrollo del clima laboral de una institución educativa, se evidencia como resultados en la tabla 1, que el clima laboral en la institución está teniendo ciertas dificultades, pues se observa que el 97.1% de docentes señala un clima laboral en nivel medio, siendo el porcentaje más alto, lo que deja en evidencia que el clima laboral está afectando el desempeño de los docentes, pues las relaciones interpersonales negativas impiden que haya una buena motivación, compañerismo, cooperación, innovación, reconocimiento u autonomía que es esencial para que se aprecie un buen clima laboral en la institución educativa.

Los hallazgos coinciden con lo que encuentra Arbildo (2022) en su estudio identifica que los docentes perciben que el clima laboral de su institución se encuentra en un nivel medio con un total de 80.9% y un 11% consideran incluso el nivel bajo, mostrando la insatisfacción respecto al clima en su trabajo. Asimismo, Ventura (2023) también identifica un clima de nivel medio con un 64.3% en un colegio inicial, lo que evidencia que se requieren mejoras en las relaciones entre trabajadores. En contraste, Gonzales (2022) observa resultados positivos, los docentes indican en un 87.5% que perciben un clima bueno y solo el 12.5% perciben un clima regular, lo que muestra que el trabajo en equipo, la colaboración entre colegas, la confianza y participación son aspectos positivos entre los docentes de esta institución, generando un buen clima y a su vez un mejor desempeño en el trabajo.

En este sentido, como lo menciona Moreira (2018) de acuerdo a la teoría de Francis Cornell, el clima laboral involucra una mezcla de la percepción de los colaboradores respecto a las actividades en la institución y los factores que les afectan en su trabajo con los demás. Por tanto, con el análisis de estos resultados y comparándolos con la teoría, se insta la relevancia del diseño de un plan de estrategias que permitan la mejora del clima laboral, pues es esencial para una mejora de las relaciones interpersonales y para el trabajo adecuado en una institución.

Continuando con el segundo objetivo específico, este consiste en identificar los niveles de las dimensiones autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad, motivación y liderazgo del clima laboral, los resultados se evidencian en la tabla 2, estos muestran que en la dimensión autonomía, la gran mayoría de docentes consideran un nivel alto con 61.8%. No obstante, aún el 38.2% de ellos consideran la autonomía en un nivel medio, lo que significa que todavía es necesario que se promueva a que todos los docentes puedan participar en toma de decisiones o resolución de conflictos.

En cuanto a la dimensión cooperación y apoyo, un 41.2% de los docentes la consideran en nivel medio y el 35.3% en nivel bajo, siendo la mayoría de profesores que identifican que el compañerismo, la comunicación y el apoyo entre colegas debe mejorarse, pues esos vínculos se encuentran deficientes, afectando el trabajo docente. En la dimensión reconocimiento, también, la mayoría de docentes la ubican en nivel medio con 41.2% y en nivel bajo con 35.3% ello muestra que los esfuerzos y logros por parte de los maestros no son reconocidos por sus colegas y directivos.

Asimismo, en la dimensión organización y estructura, el 58.8% la ubica en nivel medio y un 38.2% en nivel bajo, lo que evidencia que no existe adecuada coordinación entre docentes, no se planifica y no se realiza una buena resolución de problemas, entre otros aspectos que afectan la organización y estructura en la institución. Por otra parte, en la dimensión innovación el 70.6% la ubican en nivel medio y 17.6% en nivel bajo, ello deja ver que los docentes no tienen iniciativa para proponer ideas nuevas o estrategias creativas en su trabajo.

Respecto a la dimensión transparencia y equidad la mayoría de docentes consideran que se encuentra en un nivel medio con 88.2%, lo que muestra que, si bien se valoran las opiniones y existe trato equitativo entre los docentes, aún hay aspectos que se deben seguir mejorando para mantener un buen ambiente para todos y que se logre un nivel alto de transparencia y equidad entre los profesores, permitiendo un mejor trabajo colaborativo, un buen desempeño y trato equitativo.

En la dimensión motivación, se evidencia que el 58.8% la considera en nivel medio, lo cual significa que aún muchos docentes necesitan un mayor entusiasmo por su trabajo, además de sentirse escuchados para tener mejor motivación. Por último, en la dimensión liderazgo, igualmente el 58.8% de docentes la ubica en un nivel medio, lo que deja en evidencia que consideran que el líder aún debe mejorar en cuanto al apoyo, soporte, comprensión y motivación hacia los demás colegas.

Estos resultados se asemejan al estudio de Lezama (2020) quién identifica la dimensión autonomía en un nivel medio con 40.8% y un nivel bajo con 23.3%, lo que evidencia que no se da participación a los docentes en las actividades. De igual manera coincide con Clavijo (2023) él que evidencia que la dimensión autonomía es un factor clave para el adecuado clima laboral de los docentes, y que al verse afectada influye de manera significativa, por tanto, es necesario que se promueva que los docentes participen cuando se tomen decisiones en la institución educativa, pues ello, ayuda a que se sientan más autónomos y capaces en su trabajo.

Asimismo, respecto a la dimensión cooperación y apoyo coincide con Lezama (2020) que muestra esta dimensión en un nivel medio con 40.8% y bajo con 22.4%, lo que significa que se necesita implementar mejoras en cuanto a la cooperación entre docentes. También, existe coincidencia con Haro (2023) quién identifica que la comunicación entre los docentes no es la adecuada y debe ser mejorada porque termina afectando al clima laboral, dificultando que se trabaje en equipo, afectando así, el desempeño docente. De igual forma, Pizarro (2020) encuentra en sus resultados, que la comunicación entre docentes y directivos, no se da de manera oportuna dificultando el trabajo colectivo y el apoyo entre los docentes.

Respecto a la dimensión reconocimiento coincide con Ventura (2023) quién muestra que una de las dimensiones por las cuales se ve afectado el clima laboral es el reconocimiento con un 21.4%, lo que muestra que los logros de los docentes no son tomados en cuenta, ubicando esta dimensión en un nivel bajo. Igualmente, Lezama (2020) muestra esta dimensión en un nivel medio con un total 40.8% y en nivel bajo con 30.3%. También, Félix et al. (2021) identifica que el clima laboral se ve afectado porque en la institución no se reconocen el potencial y las capacidades de los docentes, afectando así la identidad y el compromiso con la institución.

Por otra parte, los resultados de la dimensión organización y estructura coinciden con Lezama (2020) que identifica la dimensión en un nivel medio con 47.4% y en nivel bajo con 25.0%. De igual forma, Ventura (2023) evidencia que esta dimensión está en un nivel bajo con un 21.4%, ello indica que a los docentes les falta de coordinar y planificar. Además, Félix et al. (2021) coincide en que los docentes no muestran participación para planificar y coordinar las actividades programadas, debido a ello, dejan de lado los objetivos institucionales. Por su parte, Quintanilla-Ayala (2022) y Muaza et al. (2019) identifican que la organización se ve afectada en relación al logro de objetivos institucionales.

En cuanto a la dimensión innovación, los resultados se asemejan a los de Ventura (2023) que identifica esta dimensión en un nivel medio con 64.3%, lo que muestra que hace falta la iniciativa por parte de los docentes para implementar actividades nuevas. Igualmente, Lezama (2020) muestra que la innovación se encuentra en un nivel medio con 40.8% y en un nivel bajo con 27.6%, demostrando la falta de implementación de actividades nuevas.

Los resultados de transparencia y equidad igualmente coinciden con Ventura (2023) ubicando la dimensión en un nivel medio con 64.3% y Lezama (2020) quién la ubica en un nivel medio con 35.5% y en nivel bajo con 28.9%, lo cual evidencia que aún es necesario que se promueva el valor de las opiniones, el respeto y el trato igualitario. De igual manera, Clavijo (2023) coincide en que la percepción de justicia, es decir, el trato equitativo que se perciba en la institución afecta directamente al clima laboral de los docentes.

Respecto a la dimensión motivación hay coincidencias con el trabajo de Lezama (2020) quién ubica la dimensión en un nivel medio con 40.8% y en bajo con 23.3%. Asimismo, Lara (2021) coincide en que la motivación que sienten los maestros, influye significativamente en el clima laboral, como en el trabajo docente. Igualmente, Félix et al. (2021) menciona que los docentes tienen escasa motivación para la realización de las actividades programadas, lo que afecta el trabajo colaborativo y el clima laboral. También, Teresia et al. (2021) agrega que, a los profesores, la falta de motivación les genera estrés.

En lo que respecta a los resultados de la dimensión liderazgo tienen relación con lo obtenido por Ventura (2023) que ubica el liderazgo en un nivel medio con 71.4%, siendo un porcentaje bastante alto lo que demuestra que se requiere la mejora de las habilidades como el apoyo, comprensión y motivación por parte del líder. De igual modo, Clavijo (2023) evidencia que la falta de un adecuado liderazgo afecta el bienestar de los docentes, por tanto, se debe prestar atención a la percepción de estos hacia su líder para poder mejorar.

Por otro lado, considerando lo dicho en la teoría por parte de Fajardo et al. (2020) el clima laboral se ve afectado por aspectos como la resolución de conflictos, la planificación y organización de las metas, el trabajo en equipo. También, Yanzi (2023) menciona que las dimensiones del clima laboral son parte de la institución y pueden afectar a los maestros, por ejemplo, la autonomía, el nivel de conflictos, los estilos de liderazgo, la cooperación. Por tanto, se deben mantener en el mejor estado.

Continuando con el tercer objetivo específico, que consiste en la elaboración de un plan de estrategias de gestión de bienestar, se obtuvo que la estructura de la propuesta consiste en ocho talleres donde se involucra las dimensiones socioemocional, emocional y motivación para lograr la mejora del clima laboral docente. La teoría en que se basa el plan es la inteligencia emocional de Goleman y también se considera el enfoque colaborativo y de autonomía colegiada, a su vez, la propuesta aborda las dimensiones del clima laboral, la autonomía; cooperación y apoyo; reconocimiento; organización y estructura, innovación, transparencia y equidad; la motivación; y liderazgo.

Estos resultados se relacionan con lo obtenido por Espinoza (2023) que también propone estrategias para mejorar el clima laboral y las enfoca en las relaciones interpersonales y la inteligencia emocional realizándolas por medio de talleres. Asimismo, Sánchez (2020) establece talleres para solucionar el problema del clima laboral en una institución educativa, este involucra aspectos como la regulación de conflictos, motivación, reconocimiento y trabajo en equipo. De acuerdo a la teoría de Goleman (2022) la inteligencia emocional es muy relevante para el éxito en el trabajo, pues está permite un mejor desenvolvimiento del individuo con los demás.

Así también, en cuanto al cuarto objetivo específico, validar la propuesta del plan de estrategias, se obtuvo que este es confiable para ser aplicado, dejando ver que las estrategias como actividades de integración, regular las emociones, trabajo en equipo, la mejora de la comunicación, el fortalecer la identidad institucional, son efectivas para mejorar el clima laboral docente. Esto coincide con Barrera (2022) que desarrolla estrategias enfocadas en mejorar la comunicación y apoyo entre los docentes, así como un mejor trabajo en equipo, reconocimiento y compromiso con el trabajo, que permitan integrar a los docentes y mejorar el clima laboral. Igualmente, Espinoza (2023) enfoca sus estrategias en reuniones colegiadas, mejorar el liderazgo, una mejor comunicación y trabajo colegiado.

Finalmente, lo mencionado también se respalda en la teoría de Goleman (2022) el cual establece que se debe trabajar las habilidades interpersonales para lograr el correcto éxito del individuo en diversos contextos. Todo lo anteriormente expuesto sirve de evidencia de lo importante que es, que los docentes desarrollen habilidades interpersonales para que se desenvuelvan mejor en el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, colaboración, entre otros aspectos que son relevantes para el éxito en el trabajo.

## V. CONCLUSIONES

1. Se ha logrado realizar la propuesta del plan de estrategias de gestión de bienestar para optimizar el clima laboral en una institución educativa en Jaén en base a principios y teniendo en cuenta teorías que la fundamentan. Lo constituyen talleres y actividades de integración que buscan que los docentes logren una óptima convivencia; desarrollando la tolerancia y empatía, mejorando la comunicación, regulando emociones, colaborando para resolver conflictos, participando del trabajo en equipo, fortaleciendo su identidad institucional, proponiendo acciones de mejora. Mejorando el desempeño docente para brindar una educación de calidad.
2. En cuanto al estado actual del desarrollo del clima laboral, casi la totalidad de los docentes consideraron un clima en nivel medio, con lo cual dieron a notar que existen dificultades en las relaciones interpersonales entre colegas, además aspectos como, la motivación, cooperación, autonomía, reconocimiento del trabajo docente, se vieron afectados generando un mal clima laboral.
3. Respecto a las dimensiones, la autonomía se pudo ver que se debe mejorar, pues la consideraron en nivel medio; en la cooperación y apoyo se vio que hace falta un mayor compañerismo y comunicación, se ubicó en nivel medio y bajo; de igual forma se encontró el reconocimiento por tanto, se evidenció que este debe ser promovido; en la organización y estructura predominó en nivel medio seguida del nivel bajo, lo cual mostró falta de planificación; en la innovación por su parte predominó el nivel medio, al igual que la transparencia y equidad; la motivación; y liderazgo, lo que reflejó falta de iniciativa en actividades nuevas, trato equitativo, entusiasmo y apoyo del líder.
4. En lo que respecta a la elaboración del plan de estrategias de gestión de bienestar se abordó las dimensiones socioemocional, emocional y motivación en un total de ocho talleres enfocados en la mejora del clima laboral, a su vez, tuvo como base la teoría de la inteligencia emocional de Goleman y el enfoque colaborativo y de autonomía colegiada.
5. Respecto a lo referido a la validación de la propuesta del plan de estrategias de gestión de bienestar, está fue confiable y pertinente para ser aplicada, tuvo coherencia, claridad y significancia, lo cual demostró, que con ella se podrá promover la mejora del clima laboral en la institución educativa.

## VI. RECOMENDACIONES

Las instituciones educativas deben realizar actividades de integración para los docentes, como campeonatos, paseos, yincanas, celebración de cumpleaños donde se pueda interactuar y compartir experiencias, ello permitirá una mayor socialización e integración, mejorando significativamente el clima laboral, tal como lo menciona Orellana (2023) es importante realizar actividades recreativas entre el personal docente, pues de esta manera, se mejora el clima laboral.

Las instituciones deben permitir que los docentes tomen iniciativas, para que tengan mayor autonomía, que se establezcan trabajos colaborativos, se genere libertad en cuanto a aplicación de estrategias u actividades para sus estudiantes, permitiendo que se sientan capaces y sientan el apoyo de sus directivos como de los colegas y se debe motivar a través del reconocimiento en reuniones mensuales, como indica Franco y Silva (2023) en las instituciones educativas se debe dar reconocimiento, mayor libertad y mejorar la comunicación para promover buenas relaciones interpersonales.

Futuras investigaciones deben tener en cuenta la variable de estudio clima laboral en relación a la inteligencia emocional y el liderazgo en instituciones educativas, pues, es importante el desarrollo de la inteligencia emocional y habilidades interpersonales de los docentes para que se dé un mejor trabajo en equipo, comunicación asertiva, mejor liderazgo, reconocimiento, motivación e identidad con la institución, porque como menciona Moya (2023) la inteligencia emocional permite mayor capacidad de establecer relaciones interpersonales sanas.

Investigaciones futuras deben considerar las estrategias planteadas en la presente propuesta del plan para su aplicación, para comprobar si estas permiten en gran medida que el clima laboral mejore de manera significativa; por otro lado, pueden comprobar la correspondencia de estrategias propuestas en el plan y la gestión del bienestar docente, pues Baquero et al. (2021) señala la relevancia del bienestar de los docentes ya que afecta la calidad de la educación, por tanto, resalta la necesidad de implementar prácticas y acciones que se orienten a garantizar un mejor bienestar en las instituciones educativas.

## REFERENCIAS

- Ahammad, T. (2019). Equity in the workplace it ensures quality work and better atmosphere. *The New Nation*, 2(3), 2-4. [https://www.researchgate.net/publication/361327596\\_Equity\\_In\\_The\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/361327596_Equity_In_The_Workplace)
- Arbildo, R. (2022). *Liderazgo directivo y clima laboral en instituciones educativas de educación inicial Pucalpa-Ucayali, 2021*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Ucayali]. Repositorio Institucional UNU. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3431500>
- Bakhtiyari, M. (2020). Work environment and employee performance: a brief literatura review. *Authorea*, 1(8), 1-4. DOI: [10.22541/au.156881614.48075353](https://doi.org/10.22541/au.156881614.48075353)
- Baquero, L., Ballén, O., Lobo, S., Padilla, J. y Bernal, D. (2021). El bienestar docente y la calidad educativa: una aproximación a algunas variables determinantes en Bogotá. *Nota Política pública*, 1(4), 1-19. [https://www.researchgate.net/publication/352838573\\_El\\_bienestar\\_docente\\_y\\_la\\_calidad\\_educativa](https://www.researchgate.net/publication/352838573_El_bienestar_docente_y_la_calidad_educativa)
- Barrera, A. (2022). *Propuesta de mejora del clima laboral post-Covid en Docentes del Centro de educación inicial "Luxemburgo"*. [Tesis de maestría, Universidad de Tacna]. Repositorio Escuela de posgrado Neuman. <https://hdl.handle.net/20.500.12892/1043>
- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la Investigación* (4.ª Ed.). Pearson.
- Cabanilla, G. M.; Villalva, M. C. y Bravo, A. O. (2023). Clima laboral y dirección estratégica de empresas: caso de estudio. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(1), 485-490. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3563>
- Cabezas, E. D., Andrade, D., y Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. ESPE. <https://typeset.io/papers/introduccion-a-la-metodologia-de-la-investigacion-cientifica-1rbjpihgky>
- Carrillo, L. (2015). *Población y Muestra*. Repositorio Institucional Universidad Autónoma del Estado de México. <http://hdl.handle.net/20.500.11799/35134>
- Clavijo, M. (2023). El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza. *Ciencia Latina Internacional*, 7(2), 9499-9510. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.6050](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6050)

- Coronel, P. (2023). *Estudio de clima laboral en una institución educativa*. [Tesis pregrado, Universidad del Azuay]. Dspace de la Universidad del Azuay. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/12620/1/18147.pdf>
- DREC (2022). *El compromiso de Gestión Escolar 05: Comité de Gestión del Bienestar*. <https://www.drec.gob.pe/wp-content/uploads/2022/02/OFICIO-MULTIPLE-0043-2022-DREC-DIR.pdf>
- DRELM (2022a). *Pautas para implementar la Comunidad de Aprendizaje Profesional (CAP) en las II.EE. de Lima Metropolitana*. <https://hdl.handle.net/20.500.12799/8604>
- DRELM (2022b). *Guía de soporte socioemocional para atención a los estudiantes*. Ministerio de educación. <https://hdl.handle.net/20.500.12799/9790>
- Espinoza, D. (2023). *Estrategias formativas para promover un buen clima laboral en una institución educativa pública de Lima*. [Tesis de segunda especialidad, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio de la Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/bitstreams/df6d0d26-5579-4b52-bbaa-f787a1096282/download>
- Fàbregues, S., Meneses, J., Rodríguez-Gómez, D., y Paré, M. (2016). *Técnicas de investigación social y educativa*. Editorial UOC. <https://femrecerca.cat/meneses/publication/tecnicas-investigacion-social-educativa/>
- Fajardo, G., Almache, V. y Olaya, H. (2020). Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica. *Revista Científica UISRAEL*, 7(1), 153-164. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n1.2020.200>
- Félix, M. F., Jesús, M. V., Silvestre, P. G. y Rosas, M. V. (2021). Liderazgo transformacional y clima laboral de docentes del Callao. *Revista Franz Tamayo*, 3(8), 318-331. <https://doi.org/10.33996/franztamayo.v3i8.749>
- Franco, F. y Silva, M. (2023). *Clima laboral y relaciones interpersonales: propuesta de mejora desde la gestión innovadora*. [Tesis de maestría, Universidad de las Américas]. Repositorio Digital Universidad De Las Américas. <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/14521/1/UDLA-EC-TMLE-2022-29.pdf>
- Fresno, C. (2019). *Metodología de la Investigación: así de fácil*. El Cid Editor. <https://www.studocu.com/ec/document/universidad-politecnica-salesiana/antropologia/metodologia-de-la-investigacion-asi-de-facil/42380561>

- Goleman, D. (2022). *La inteligencia emocional: Por qué es lo más importante que el cociente intelectual*. Penguin Random House Grupo Editorial México. [https://books.google.com.pe/books?id=mIJaEAAAQBAJ&source=gbs\\_navli](https://books.google.com.pe/books?id=mIJaEAAAQBAJ&source=gbs_navli)
- Gonzales, F. (2022). *Clima laboral docente en una Institución Educativa secundario de un centro poblado de Aramango, Bagua*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo] Repositorio de la Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/94645/Gonzales\\_PFDR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/94645/Gonzales_PFDR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- GPTW (2023). Los mejores lugares para trabajar 2023. <https://s3.amazonaws.com/media.greatplacetowork.com/peru/best-workplaces-in-peru/2023/reporte/Reporte+Los+Mejores+Lugares+Para+Trabajar+en+Per%C3%BA+2023.pdf>
- Gutterman, A. (2023). Definitions and Conceptions of Leadership. Available at SSRN, 2 (2). 1-21. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4465181](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4465181)
- Haro, A. (2023). *Estrategias de gestión para construir un clima laboral óptimo en el área docente de una universidad privada de lima*. [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola] Repositorio institucional Usil. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/13310>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mac Graw Hill Education.
- Hussain, S., Khaliq, A., Ali, Q., Kamboh, A. & Ali, S. (2019). Impacto of employees recognition, rewards and job stress on job performance: Mediating role of perceived organization support. *SEISENSE Journal of Management*, 2(2), 69-82. [https://www.researchgate.net/publication/331855510\\_The\\_Impact\\_of\\_Employees'\\_Recognition\\_Rewards\\_and\\_Job\\_Stress\\_on\\_Job\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/331855510_The_Impact_of_Employees'_Recognition_Rewards_and_Job_Stress_on_Job_Performance)
- Hutama, A. & Enrika, A. (2020). Understanding the impacto of reward and recognition, work life balance, on employee retention with job satisfaction as mediating variable on millennials in Indonesia. *Journal of Business and Retail Management Research*, 14(3), 88-99. [https://jbrmr.com/cdn/article\\_file/2020-07-23-01-05-10-AM.pdf](https://jbrmr.com/cdn/article_file/2020-07-23-01-05-10-AM.pdf)

- Lara, L. (2021). La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas. *Sinergia académica*, 4(1), 41-70, <https://doi.org/10.51736/sa.v4i1.50>
- Lezama, D. (2020). *Gestión del director y el clima laboral en la Institución Educativa José María Arguedas, Carabayllo, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo] Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/49618>
- Mejía, E. (2005). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <http://online.aliat.edu.mx/adistancia/InvCuantitativa/LecturasU6/tecnicas.pdf>
- Minedu (2022). *Guía del organizador de competencias del marco de buen desempeño directivo*. Ministerio de educación. <https://hdl.handle.net/20.500.12799/10338>
- Minedu (2023a). *Guía de autonomía en la gestión escolar*. Ministerio de educación. <https://hdl.handle.net/20.500.12799/9325>
- Minedu (2023b). *Guía para la Gestión Escolar en instituciones y programas educativos de la educación básica*. Ministerio de educación. <https://observatorio.minedu.gob.pe/almacenamiento/2023/03/guia-gestion-escolar.pdf>
- Moreira, L. (2018). *El clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí-Ecuador*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos] Repositorio de Tesis Digitales CYBERTESIS <https://hdl.handle.net/20.500.12672/7763>
- Moya, A. (2023). La dimensión socioemocional del profesorado: una conceptualización adaptada a la función docente. *Cronica revista científico profesional de la pedagogía y psicopedagogía*, 1(8), 101-114. <http://revistacronica.es/index.php/revistacronica/article/view/149/94>
- Muaza, Sari S., Noviyanti S., Hendra R., Makmur, Harja H. & Hidayat M. (2019). Analyzing working compensation and climate on teachers' performance. *International Journal of Scietific and Technology Research*, 8(12), 1668-1673. <https://www.ijstr.org/final-print/dec2019/Analyzing-Working-Compensation-And-Climate-On-Teachers-Performance.pdf>
- Novo, A., Ferreira, M., Martins, M., Dornelles, S. & Oliveira, V. (2020). The multidimensional concept of autonomy: a conceptual análisis using a scoping

- review. *Revista de enfermagem referencia*. 5(7), 1-8.  
[https://web.esenfc.pt/v02/pa/conteudos/downloadArtigo.php?id\\_ficheiro=3788&codigo=](https://web.esenfc.pt/v02/pa/conteudos/downloadArtigo.php?id_ficheiro=3788&codigo=)
- Orellana, A. (2023). *Programa de capacitación para desarrollar el clima institucional en docentes de una institución educativa estatal en San Juan de Lurigancho*. [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Reposito Institucional USIL. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/13276>
- Pieter, J. & Jung, J. (2020). Impacto f organizational Innovation on Work Performance: The Mediating effect of work resources in public-sector organizations. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 10(3), 21-33.  
[https://www.ijbhtnet.com/journals/Vol\\_10\\_No\\_3\\_September\\_2020/3.pdf](https://www.ijbhtnet.com/journals/Vol_10_No_3_September_2020/3.pdf)
- Pilligua, L. y Arteaga, F. (2019). Clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio de caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(29)  
<https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2686>
- Pizarro, M. (2020). *Intervención educacional. Sistema de medición del clima laboral docente en colegio de educación media de Puente Alto*. [Tesis de maestría, Universidad del Desarrollo]. Repositorio UDD.  
<https://repositorio.udd.cl/server/api/core/bitstreams/e9d45d62-3535-493a-8281-074e0ad7c5d7/content>
- Puspitasari, D., Ekowati, D. & Rizki, A. (2023). Innovatie work behavior in public organizations: A systematic literatura review. *Heliyon*, 9(23), 1-11.  
[https://repository.unair.ac.id/124657/2/1.12-DianEkowati\\_Artikel\\_Innovative-work-behavior.pdf](https://repository.unair.ac.id/124657/2/1.12-DianEkowati_Artikel_Innovative-work-behavior.pdf)
- Quintanilla-Ayala, L. X.; Quintana-Aldeán, C. R. & Prieto-López, Y. (2022). Incidencia del clima laboral en el desempeño docente de la carrera de Licenciatura en Educación Básica en la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE. 593 *Digital Publisher CEIT*, 7(1), 116-135. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.987>
- Relat, J. (2010). Introducción a la investigación básica. *Sociedad Andaluza de Patología Digestiva SAPD*, 33(3), 221-227.  
<https://www.sapd.es/rapd/2010/33/3/03/resumen>
- Resolución de Consejo Universitario 0470 de 2022 [UCV]. Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo. 19 de julio de 2022.

<https://es.scribd.com/document/660941897/RCUN-470-2022-UCV-Aprueba-actualizacion-del-Codigo-de-Etica-en-Investigacion-V01>

Resolución de Vicerrectorado de Investigación 008 de 2017 [UCV]. Directiva para la aplicación de la herramienta Turnitin. 19 de junio de 2017.

<https://es.scribd.com/document/621237956/RESOLUCION-TURNITIN-RVRI-N-008-2017-VI-pdf>

Resolución de Vicerrectorado de Investigación 081 de 2024 [UCV]. Guía de elaboración de trabajos conducentes a grados y títulos. 1 de abril de 2024.

<https://es.scribd.com/document/721641638/RVI-N-081-2024-VI-UCV-Aprueba-Guia-de-elaboracion-de-trabajos-conducentes-a-Grados-y-Titulos>

Resolución Viceministerial 186 de 2021 [Minedu]. Documento normativo. Disposiciones para la implementación del Ciclo de Formación Interna en instituciones educativas públicas del nivel secundaria de la Educación Básica Regular. 17 de junio de 2021.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1955329/RVM%20N%C2%B0%20186-2021-MINEDU.pdf.pdf>

Rincón-Ussa, L., Fandiño-Parra, Y., & Cortez-Ibañez, A. (2020). Educational innovation through ICT-Mediated Learning Strategies in the Initial Teacher Education of English Language Teachers. *Girst Education and Learning Research Journal*, 1(21), 91-117.

<https://latinjournal.org/index.php/girst/article/download/831/770>

Ríos, R. (2017). *Metodología para la investigación y redacción*. Servicios Académicos Intercontinentales S.L.

<https://www.eumed.net/libros-gratis/2017/1662/1662.pdf>

Ruíz, N. (2021). *Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del hospital Luis Heysen Inchaustegi - Essalud, Lambayeque-Perú, 2019*.

[Tesis de maestría, Universidad del Pacífico] Repositorio Institucional Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2912>

Sánchez, H., Reyes, C., Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Universidad Ricardo Palma.

<https://hdl.handle.net/20.500.14138/1480>

Sánchez, V. (2020). *Propuesta de taller de clima laboral en la Unidad Educativa Eugenio Espejo, Santa Elena 2019*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo] Repositorio de la Universidad César Vallejo.

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43572/S%c3%a1nchez\\_CVS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43572/S%c3%a1nchez_CVS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Serrano, R. (2019). *Percepciones de los docentes sobre los aspectos que influyen en el clima laboral de la institución educativa “Los Álamos” del distrito de Jesús María, Lima*. [Tesis de Maestría, Universidad de Piura] Repositorio Institucional PIRHUA. <https://pirhua.udep.edu.pe/items/b23b7879-c9c0-428c-8285-87f7e1a0b459>
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica* (4.ª Ed.). Lima: Limusa.
- Teresia, E., Sulaiman & Suriansyah (2021). The teaching work environment and its importance in the teaching process. *Journal of K6 Education and Management*, 4(4), 497-509. <https://doi.org/10.11594/jk6em.04.04.13>
- UCV (2023). *Manual de presentación de productos de investigación alineados a normas APA 7ma Edición*. Universidad César Vallejo. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-cesar-vallejo/tutoria-vii/ucv-manual-norma-apa-ucv/69818850>
- Unesco (2019). *La formación docente en servicio en el Perú: proceso de diseño de políticas y generación de evidencias*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000372179.locale=es>
- Urbina, C. (2021). *Clima Laboral y la Gestión Pedagógica en una Institución Educativa de la Provincia de Chepén – 2021*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo] Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/74288>
- Vega, N. (2021). *Gestión educativa y clima laboral en la institución educativa integrada n°0662 Adolfo Paredes Rengifo, Picota – 2021*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo] Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/70851>
- Ventura, Y. (2023). *Plan de coaching organizacional para potenciar el clima laboral en los docentes del nivel Inicial en una IE – Lambayeque*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo] Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/125015>
- Vergara-Morales, J. & Del Valle, M. (2022). Teaching motivational profiles related to intention to leave the teaching profession. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 21(3), 523-540. <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/EJREP/article/view/7128/7992>

- Villar, I. (2023). *Gestión de conflictos y clima laboral docente en instituciones educativas de educación inicial multigrado, Urubamba. Cusco, 2023.* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo] Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/120955>
- Yanac, E. (2019). *Inteligencia emocional en docentes de educación inicial de institutos educativos públicas de Maynas - Loreto.* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola] Repositorio Institucional USIL. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/9162>
- Yanzi, M. (2023). *Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos.* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Córdoba] Repositorio digital UNC. <http://hdl.handle.net/11086/547906>
- Zambrano, L. (2023). Clima Laboral y su influencia en los servicios de atención al usuario del Centro de Salud Materno Infantil y Emergencias Bahía. *MQR Investigar*, 7(1), 1895-1918. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.1.2023.1895-1918>

## ANEXOS

### Anexo 1:

**Tabla 4**

#### **Operacionalización de variables**

<b>VARIABLES DE ESTUDIO</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESCALA DE MEDICIÓN</b>
<b>Variable Dependiente</b>  Clima laboral	<i>Clima laboral son las prácticas compartidas en una institución, que dependen del bienestar percibido de los docentes para tener un mejor desempeño laboral (Yanzi, 2023 y Fajardo et al. 2020)</i>	<i>Será analizada mediante un cuestionario Fàbregues et al. (2016) donde se considerará las dimensiones: Autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad, motivación, y liderazgo; que permitirá recoger información objetiva del nivel del clima laboral en una institución educativa de</i>	Autonomía	Toma de decisiones	Ordinal
				Solución de problemas	
				Autosuficiencia	
			Cooperación y apoyo	Ambiente de compañerismo	
				Cordialidad	
				Desarrollo en la organización	
			Reconocimiento	Demuestra percepción de reconocimiento	
				Contribuye a la organización	
			Organización y estructura	Realiza trabajos organizados y coordinados	
				Demuestra eficiencia y eficacia	
				Realiza procesos de trabajo bien organizados	
			Innovación	Participa con nuevas ideas	
				Demuestra creatividad para realizar cambios en las actividades	
	Valora su desempeño				

		<i>la provincia de Jaén. Instrumento que consta de 44 ítems. La escala será ordinal – politómica, con escalas de 1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Siempre, 5 = Casi siempre.</i>	Transparencia y equidad	Brinda oportunidades para trabajo en equipo	
			Motivación	Demuestra un buen desempeño Genera confianza entre docentes y en sí mismo para trabajar en equipo Compromiso con las actividades de la I.E.	
			Liderazgo	Transmite seguridad ante una situación de incertidumbre Es empático Fomenta el sentido de pertinencia en la I.E. Trasmite valores desde el sentido de las personas	
<b>Variable Independiente</b>	<i>Son aquellas estrategias que procuran un entorno de convivencia positivo, generado por la actitud y el comportamiento personal y colectivo de los docentes, que influye su estado emocional y mental (Minedu, 2023<sup>a</sup> y Yanzi, 2023).</i>	<i>La propuesta estrategias de gestión del bienestar, será validada por tres expertos en el tema, para validar la efectividad de contenido la propuesta. Considera tres dimensiones: Socioemocional, emocional y motivación, las que desarrollarán principalmente a través de talleres y actividades de integración.</i>			
Estrategias de gestión del bienestar			Socioemocional	Entiende las emociones de los demás Regula sus emociones Siente empatía Toma decisiones responsablemente Define sus metas individuales	Nominal
			Emocional	Gestiona sus emociones Manifiesta un buen su estado de ánimo Maneja el estrés	
			Motivación	Participa en actividades institucionales Se involucra en su trabajo y con los demás	

## Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

### CUESTIONARIO CLIMA LABORAL

#### INSTRUCCIONES

Estimado(a) docente, el presente cuestionario, tiene por finalidad diagnosticar el estado del clima laboral. Se pide completa sinceridad al responder las preguntas, las cuales serán anónimas y absolutamente confidencial y de uso exclusivamente reservado a fines de investigación. ¡Muchas gracias por su colaboración!

A continuación, lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto, de acuerdo a las 5 opciones:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

DIMENSIONES/ÍTEMS		ESCALA				
		1	2	3	4	5
<b>Autonomía</b>						
1	¿Ante un conflicto que se suscita en una reunión de docentes, tienes la oportunidad de tomar decisiones?					
2	¿Sientes que es mejor quedarte en silencio, mientras los demás toman decisiones?					
3	¿Se emplean estrategias para evitar conflictos en las reuniones de trabajo?					
4	¿Te planteas objetivos para solucionar problemas en tu institución educativa?					
5	¿Te sientes orgulloso de tu desempeño?					
6	¿Estás comprometido en alcanzar tus objetivos laborales?					
<b>Cooperación y apoyo</b>						
7	¿Sientes que hay compañerismo entre docentes contratados(as) y nombrados(as)?					
8	¿Comparten ideas para la programación de actividades?					
9	¿En la institución consideran las opiniones y referencias de los(as) docentes?					
10	¿Percibes que la comunicación entre los integrantes de la institución educativa, es negativa entre docentes nombrados(as) y contratados(as)?					
11	¿Cumples con las responsabilidades designadas por el director en el tiempo indicado?					
12	¿Te propones metas personales para el desarrollo de las actividades de la I.E.?					
<b>Reconocimiento</b>						
13	¿El equipo docente reconoce tus logros en la institución educativa?					
14	¿La dirección conoce tus logros y los resalta?					

15	¿Planteas metas personales para contribuir en las actividades?					
16	¿Entre docentes se apoyan para tener un buen clima laboral?					
<b>Organización y estructura</b>						
17	¿La dirección se interesa por la mejora de cada uno de los(as) docentes?					
18	¿El director(a) organiza y coordina con todos los docentes para llegar a un acuerdo?					
19	¿En el trabajo solucionan los problemas o inconvenientes que se dan en las actividades de trabajo, de manera eficaz?					
20	¿Logras eficacia en los resultados de las actividades de la institución educativa?					
21	¿Los resultados de la organización son motivo de orgullo del personal?					
22	¿Brindas tus opiniones en la planificación de las actividades conjuntas con tus colegas de los turnos mañana y tarde?					
<b>Innovación</b>						
23	¿Consideras que tienes la iniciativa para proponer ideas creativas que favorecen al grupo?					
24	¿Te propones nuevas metas que te permita mejorar en tu desempeño y tus competencias como docente?					
25	¿Participas brindando actividades innovadoras en beneficio de la institución?					
26	¿Propones estrategias o dinámicas innovadoras para continuar con el prestigio de la institución educativa?					
<b>Transparencia y equidad</b>						
27	¿Confías en el buen desempeño que realizas para la institución?					
28	¿Existe competitividad entre los docentes en el desempeño que desarrollan para la institución educativa?					
29	¿Valoras las opiniones de los demás colegas ante una actividad?					
30	¿Existe un trato equitativo para todos los(as) docentes?					
<b>Motivación</b>						
31	¿La institución reconoce y valora el esfuerzo de trabajo que realizas mediante tu desempeño?					
32	¿En la institución, hay un clima de trabajo agradable?					
33	¿Fomentan el trabajo en equipo entre todos los docentes, para llevar una relación horizontal?					
34	¿Generas confianza en otros(as) docentes cuando percibes que no se encuentra bien?					
35	¿Te sientes comprometido con la institución educativa?					
36	¿Consideras que tus colegas tienen identidad con la institución educativa?					
<b>Liderazgo</b>						
37	¿El líder brinda soporte socioemocional, frente a un incidente a los(as) docentes?					

38	¿El líder de la I.E. transmite seguridad y brinda apoyo en ante algún incidente?					
39	¿El líder muestra empatía ante los(as) docentes?					
40	¿El líder comprende las emociones y sentimientos de los(as) docentes?					
41	¿Te identificas con la institución educativa para lograr las metas propuestas, por el bien de la institución?					
42	¿El líder motiva a los docentes en las actividades de la I.E. que se proponen?					
43	¿Se practica la cordialidad entre docentes nombrados(as) y contratados(as) dentro de la institución educativa?					
44	¿El liderazgo que prevalece va acorde a los valores institucionales de la institución?					

## Anexo 3: Consentimiento o asentimiento informado UCV

“Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho”

### Consentimiento Informado

**Título de la investigación:** Plan de estrategias de gestión del bienestar para optimizar el clima laboral en una institución educativa, Jaén 2024

**Investigador** : Yodixa Yossary Fernández Fernández

#### Propósito del estudio

Le invitamos a participar en la investigación titulada “**Plan de estrategias de gestión del bienestar para optimizar el clima laboral en una institución educativa, Jaén 2024**”, cuyo objetivo es **diseñar un plan de estrategias de gestión de bienestar para optimizar el clima laboral en una institución educativa en Jaén**. Esta investigación es desarrollada por la estudiante del programa académico de estudio de **Maestría en administración de la educación**, de la Universidad César Vallejo del campus Chiclayo, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la Institución Educativa Inicial.



#### Impacto del problema de la investigación:

Los impactos de esta investigación contribuyen a mejorar la administración de la educación pues se trata de un plan de estrategias de gestión del bienestar para optimizar el clima laboral en una institución educativa en Jaén. El cual, está relacionado con la satisfacción de los docentes, además, influye en el rendimiento y desenvolvimiento laboral, pues, si el clima es positivo, la motivación y el compromiso son mayores, los docentes, tienen una actitud positiva, esto disminuye el ausentismo en el trabajo, lo cual, repercute en el proceso educativo e influye en el índice de deserción escolar.

#### Procedimiento:

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente:

1. Se realizará una encuesta con ayuda de un cuestionario donde se recogerán datos sobre su desempeño docente.
2. Esta encuesta tendrá un tiempo aproximado de 30 minutos y se realizará en el ambiente del aula de la Institución Educativa Inicial en Jaén. Las respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.



**Participación voluntaria (principio de autonomía):**

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación, si no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

**Riesgo (principio de No maleficencia):**

Indicar al participante la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

**Beneficios (principio de beneficencia):**

Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

**Confidencialidad (principio de justicia):**

Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

**Problemas o preguntas:**

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Investigador (a) (es) Yodixa Yossary Fernández Fernández, email: fernandezy@ucvvirtual.edu.pe y asesores Dra. Carmen Graciela Arbulú Pérez Vargas, email: carbulu@ucvvirtual.edu.pe y el Dr. José Willams Pérez Delgado email: pdelgadojw@ucvvirtual.edu.pe.

**Consentimiento**

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

**Nombre y apellidos:**

**Firma(s):**

**Fecha y hora:**

Para garantizar la veracidad del origen de la información: en el caso que el consentimiento sea presencial, el encuestado y el investigador deben proporcionar sus nombres y firma. En el caso que sea cuestionario virtual, se debe solicitar el correo desde el cual se envía las respuestas a través de un formulario Google

## **Anexo 5: Propuesta**

### **1. Título de la propuesta**

“Plan de estrategias de gestión del bienestar para optimizar el clima laboral de docentes”

### **2. Identificación del problema**

La problemática en una institución educativa en torno al clima laboral evidenció que la gran mayoría de docentes (97.1%) perciben que el clima laboral tiene un nivel medio. Así pues, los docentes indicaron el nivel de cada dimensión, en la autonomía, el nivel medio es de un 38.2%, en cuanto a la cooperación y apoyo y la dimensión reconocimiento, el nivel predominante es el medio con un 41.2%, el nivel bajo es de un 35.3%; por su parte, la organización tiene mayor predominancia en el nivel medio (58.8%) y en el nivel bajo un 38.2%; en cuanto a innovación el nivel medio (70.6%) y el nivel bajo (17.06%), en la transparencia y equidad un 88.2% considerable lo ubican en el nivel medio; y la motivación y la dimensión liderazgo el nivel medio arrojó un 58.8% y el nivel bajo un 2.9%. Se evidencia, que los docentes en su mayoría no destacaron el nivel alto, para la variable de interés. Por tanto, la propuesta se enfoca en estrategias de gestión del bienestar para optimizar el clima laboral de la institución educativa.

### **3. Fundamentación de la propuesta**

La propuesta se apoya en la teoría de la inteligencia emocional de Goleman que destacan cómo las habilidades emocionales y sociales son esenciales para las relaciones interpersonales (Goleman, 2022). También, se basa en el enfoque colaborativo y de autonomía colegiada, cuyo propósito es garantizar una institución liderada por un directivo que sea capaz de lograr que la institución educativa sea el lugar donde los docentes se desarrollen profesionalmente; donde tanto directivos como docentes deben ser capaces, de compartir, de analizar y evaluar las diversas experiencias, de investigar en conjunto sobre las prácticas pedagógicas que vivencian en la institución o los problemas que se suscitan en aula, logrando unir

fortalezas, comunicándose asertivamente, para llevar a cabo el mejoramiento de los aprendizajes de los educandos (Minedu, 2021 y DRELM, 2022a).

Metodológicamente, la propuesta se desarrolla a través de talleres en las que se abordan y se potencian las diversas dimensiones del clima laboral. Estos talleres se enfocan en lograr un ambiente positivo, en el cual los docentes sean capaces de potenciar la gestión emocional, socioemocional y motivación.

## **4. Objetivos de la propuesta**

### **4.1. Objetivo general**

Optimizar el clima laboral a través del plan de estrategias de gestión del bienestar de los docentes de una institución educativa.

### **4.2. Objetivos específicos**

- Establecer estrategias de gestión socioemocional para docentes de una institución educativa.
- Establecer de estrategias de gestión emocional para docentes de una institución educativa.
- Determinar de estrategias de gestión de la motivación para docentes de una institución educativa.

## **5. Justificación**

La propuesta aborda la necesidad de optimizar el clima laboral en una institución educativa, evidenciada por preocupantes niveles en las dimensiones de autonomía; cooperación y apoyo; dimensión reconocimiento; organización y estructura, innovación, transparencia y equidad; motivación; y liderazgo. La conveniencia radica en la solución a la problemática existente, pues el impacto de la aplicación de la propuesta, contribuye a mejorar la administración de la educación pues se trata de un plan de estrategias de gestión del bienestar para optimizar el clima laboral en una institución educativa. El cual, está relacionado con la satisfacción de los docentes, que proviene de la percepción que tienen los docentes del

ambiente de trabajo, es decir de las relaciones entre colegas, de la comunicación, del liderazgo que se ejerce y otros (Clavijo, 2023). A su vez el impacto en la sociedad al contribuir con el clima laboral positivo para los docentes en la institución educativa, que influye en el rendimiento y desenvolvimiento laboral, pues, si el clima es bueno, la motivación y el compromiso son mayores, los docentes, tienen una actitud positiva, esto disminuye el ausentismo en el trabajo, lo cual, repercute en el proceso educativo e influye en el índice de deserción escolar.

Además, no solo aborda un problema práctico, también tiene valor teórico ya que ofrece información sobre las teorías relacionadas al clima laboral y a la gestión del bienestar, que servirá de insumo para investigaciones futuras. Se puede apreciar los resultados esperados en otros contextos educativos. Metodológicamente, la propuesta aporta estrategias de gestión del bienestar docente.

## **6. Aspectos innovadores**

La propuesta se basa en el enfoque colaborativo y de autonomía colegiada. El propósito de este enfoque, es que la institución liderada por un directivo, logre ser un espacio donde los docentes se desarrollen profesionalmente. Como indica la resolución n° 186-2021-MINEDU, este espacio servirá para dar orientación y que los docentes se empoderen y consigan trabajar en equipo, con la finalidad de que los estudiantes logren el perfil de egreso establecido en el Currículo Nacional de Educación Básica, y así lograr brindar los aprendizajes de calidad (Minedu, 2021).

Este enfoque, de acuerdo a la DRELM (Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana) (2022a) quiere lograr la interacción entre aquellos que integran la comunidad educativa, en esta interacción, tanto directivos como docentes deben ser capaces, de compartir, de analizar y evaluar las diversas experiencias, de investigar en conjunto sobre las prácticas pedagógicas que vivencian en la institución o los problemas que se suscitan en aula, logrando unir fortalezas, comunicándose asertivamente, para llevar a cabo el mejoramiento de los aprendizajes de los educandos.

Además, busca instaurar una cultura colaborativa, donde se construyan propósitos comunes, se lidie con la complejidad y la incertidumbre, donde se cree un clima que de valor al cambio y a la mejora continua, donde prevalezca la eficacia docente, donde el aprendizaje continuo se convierta en prioridad (Unesco, 2019).

Por su parte, la propuesta es una solución a un problema administrativo y educativo, pues compete a los directivos la gestión del bienestar docente. La gestión del bienestar, de acuerdo a Minedu, está directamente relacionada con el compromiso de gestión 5 y con la dimensión comunitaria de la gestión escolar. La Dirección Regional de Educación del Callao DREC (2022) indica que la dimensión comunitaria, establece que se debe fomentar una adecuada gestión de convivencia escolar; esta convivencia debe rechazar todo tipo de violencia y discriminación, debe considerar tanto el acompañamiento cognitivo como el socioafectivo, entre otros aspectos, que permitan cumplir su finalidad, hacer seguro, acogedor y protector el ambiente escolar.

Es así que, la gestión del bienestar docentes está dentro de la gestión escolar. Pues sobre las prácticas de gestión bienestar, según Minedu (2023), en la guía para instituciones y programas sobre la gestión escolar, promueven relaciones interpersonales positivas entre la comunidad educativa, también, establecen que las normas de convivencia deben socializarse en las instituciones educativas, buscan que se implementen acciones para prevenir la violencia de todo el miembro de la comunidad educativa, como también la atención oportuna ante situaciones; además, buscan promocionar el acompañamiento a las familias y estudiantes a través de tutorías y orientaciones educativas.

Entonces, se debe considerar a los docentes como principal preocupación en la gestión del bienestar escolar, ya que interactúan constantemente con los estudiantes; considerando la salud socioemocional de los mismos, como también la capacidad para gestionar sus emociones. Para lo cual, se debe implementar espacios de diálogo y reflexión en las actividades colegiadas, desarrollar actividades internas y externas, donde se brinde soporte, socioemocional, emocional y motivación a los maestros.

## **7. Impacto y aplicabilidad**

El impacto de la aplicación de la propuesta, contribuye a mejorar la administración de la educación pues se trata de un plan de estrategias de gestión del bienestar para optimizar el clima laboral en una institución educativa en Jaén. El cual, está relacionado con la satisfacción de los docentes, que proviene de la percepción que tienen los docentes del ambiente de trabajo, es decir de las relaciones entre colegas, de la comunicación, del liderazgo que se ejerce y otros (Clavijo, 2023). Influye en el rendimiento y desenvolvimiento laboral, pues, si el clima es positivo, la motivación y el compromiso son mayores, los docentes, tienen una actitud positiva, esto disminuye el ausentismo en el trabajo, lo cual, repercute en el proceso educativo e influye en el índice de deserción escolar.

Se espera que el plan de estrategias de gestión del bienestar, después de aplicado, pueda lograr los siguientes resultados:

- Docentes con mayor aceptación a las opiniones y contribuciones de otros docentes.
- Mayor integración de los docentes en actividades institucionales.
- Mayor contribución de los docentes a los objetivos institucionales.
- Docentes actualizados respecto a su práctica pedagógica.
- Docentes con coherencia respecto a lo que proponen y su actuar.
- Docentes y estudiantes nuevos con rápida adaptación a ambiente institucional.
- Comunidad educativa con mejor ánimo en la jornada diaria.
- Docentes con manejo adecuado de estrés.
- Docentes y estudiantes con mayor participación en actividades educativas.
- Comunidad educativa con mayor involucramiento.

## **8. Principios psicopedagógicos**

Gestión de emociones, fomenta la comprensión y gestión de las emociones, para auto conocerse y lograr el bienestar intrapersonal; resolución de conflictos; participación activa, permite fomentar la participación de los docentes a través de talleres donde ellos, tengan la

oportunidad de expresar sus opiniones y compartir sus ideas; habilidades de comunicación avanzadas, fomenta que se desarrollen habilidades sociales para mejorar las interrelaciones sociales entre docentes, como empatía, la resolución de conflictos; promoción de la inteligencia emocional, fortalece la comprensión y expresión de los sentimientos, para desarrollar habilidades emocionales; cultivo de la empatía, ayuda a comprender a los demás y abordar problemas aceptando las diferencias de cada uno.

## 9. Cronograma y presupuesto

### 9.1. Cronograma

**Tabla 1**

**Cronograma de actividades**

ACTIVIDAD	SEMANA					
	1	2	3	4	5	6
Contextualización del cuestionario para el diagnóstico.						
Recopilación de información para la construcción de la realidad problemática						
Análisis de la información						
Selección de estrategias para optimizar el clima laboral						
Elaboración de las fichas técnicas para las actividades (estrategias) del plan						
Construcción de estrategias de gestión socioemocional						
Construcción de estrategias de gestión emocional						
Construcción de estrategias de gestión de la motivación						
Registro de datos en las fichas de la validación de la propuesta						
Reuniones con los expertos para validar la propuesta						
Corrección de la propuesta en base a las sugerencias de los expertos						

## 9.2. Presupuesto

**Tabla 2**

### **Presupuesto de la propuesta**

<b>PRESUPUESTO</b>				
<b>Nombre del bien a ser adquirido</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Costo unitario (U)</b>	<b>Cantidad (Q)</b>	<b>Costo total (U*Q)</b>
Servicio de internet	Mes	79.00	2	158.00
Computadora portátil	Unidad	2500.00	1	2500.00
Software estadístico	Licencia	1000.00	1	1000.00
Pasajes para recolección de datos	Viaje	3.00	4	12.00
Validación de expertos		100.00	4	400.00
Viáticos	Día	7.00	6	42.00
Papel para impresión	Paquete	15.00	1	15.00
Tinta de impresora	Pack de color	50.00	1	50.00
	Cartucho negro	60.00	1	60.00
			<b>Total</b>	<b>4.237.00</b>

## 10. Estructura de la propuesta: Plan de estrategias de gestión del bienestar



## 11. Estrategias para implementar la propuesta

**Tabla 3**

**Descripción de la propuesta**

<b>Estrategias</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Participantes</b>
Actividades de integración que mejoran mi convivencia	Establecer relaciones significativas	1 a más horas	
Somos tolerantes y empáticos	Fomentar la empatía y la autopercepción	1 hora	
Mejoramos nuestra comunicación	Fomentar la comunicación entre docentes	1 hora	
¿Cómo regulamos nuestras emociones?	Aprenden sobre la gestión de las emociones y su importancia en los ámbitos de su vida.	1 hora	Docentes y
Colaboramos para resolver conflictos	Determinar situaciones que perjudican a las instituciones educativas y proponer alternativas de solución	1 hora	directivos de la unidad educativa
Participamos del trabajo en equipo	Determinar aspectos que mejoran el trabajo en equipo	1 hora	
Fortalecemos nuestra identidad institucional	Analizar aspectos que ayudan a mejorar y fortalecer la identidad institucional	90 minutos	
Proponemos acciones para mejorar	Proponer acciones para lograr objetivos y afrontar adversidades	45 minutos	

## 12. REFERENCIAS

- Clavijo, M. (2023). El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza. *Ciencia Latina Internacional*, 7(2), 9499-9510. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.6050](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6050)
- DREC (2022). *El compromiso de Gestión Escolar 05: Comité de Gestión del Bienestar*. <https://www.drec.gob.pe/wp-content/uploads/2022/02/OFICIO-MULTIPLE-0043-2022-DREC-DIR.pdf>
- DRELM (2022a). *Pautas para implementar la Comunidad de Aprendizaje Profesional (CAP) en las II.EE. de Lima Metropolitana*. <https://hdl.handle.net/20.500.12799/8604>
- Goleman, D. (2022). *La inteligencia emocional: Por qué es lo más importante que el cociente intelectual*. Penguin Random House Grupo Editorial México. [https://books.google.com.pe/books?id=mIJaEAAQBAJ&source=gbs\\_navli](https://books.google.com.pe/books?id=mIJaEAAQBAJ&source=gbs_navli)
- Resolución Viceministerial 186 de 2021 [Minedu]. Documento normativo. Disposiciones para la implementación del Ciclo de Formación Interna en instituciones educativas públicas del nivel secundaria de la Educación Básica Regular. 17 de junio de 2021. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1955329/RVM%20N%C2%B0%20186-2021-MINEDU.pdf.pdf>
- Unesco (2019). *La formación docente en servicio en el Perú: proceso de diseño de políticas y generación de evidencias*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000372179.locale=es>

## TALLERES DE ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL BIENESTAR

### Taller: N° 1

<b>Taller “Actividades de integración que mejoran mi convivencia”</b>	
<b>Fecha</b>	La que se estipule en la institución
<b>Horario</b>	El que se estipule en la institución
<b>Objetivo</b>	Establecer relaciones significativas
<b>Lugar</b>	Espacios donde puedan recrearse, compartir o celebrar cumpleaños, fechas importantes para la institución u otras fechas importantes para la comunidad educativa.
<b>Participantes</b>	Docentes y directivos de la unidad educativa
<b>Duración</b>	1 a más horas
<b>Materiales</b>	Proyector Laptop
<b>Observaciones</b>	
<p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Autonomía</li><li>• Cooperación y apoyo</li><li>• Reconocimiento</li><li>• Organización y estructura</li><li>• Innovación</li><li>• Transparencia y equidad</li><li>• Motivación</li><li>• Liderazgo</li></ul> <p>La actividad se realizará teniendo en cuenta las dimensiones a desarrollar, para movilizarlas. A partir de la conformación de comités, se plantean actividades que se ponen en consenso de todos los docentes para establecer fechas para los compartir, se propone la periodicidad para celebrar cumpleaños, se planifican paseos o salidas para confraternizar entre docentes, se planifican paseos de integración. Realizan propuestas sobre las actividades. Reflexionan sobre la importancia de las actividades planificadas para el bienestar personal, la buena convivencia y el logro de metas institucionales. Finalmente, harán un comentario final y un compromiso para participar de las actividades.</p>	

## Taller: N° 2

<b>Taller “Somos tolerantes y empáticos”</b>	
<b>Fecha</b>	La que se estipule en la institución
<b>Horario</b>	El que se estipule en la institución
<b>Objetivo</b>	Fomentar la empatía y la autopercepción.
<b>Lugar</b>	Patio de la institución
<b>Participantes</b>	Docentes y directivos de la unidad educativa
<b>Duración</b>	1 hora
<b>Materiales</b>	Proyector Laptop Marcadores
<b>Observaciones</b>	
Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"><li>• Autonomía</li><li>• Cooperación y apoyo</li><li>• Reconocimiento</li><li>• Organización y estructura</li><li>• Innovación</li><li>• Transparencia y equidad</li><li>• Motivación</li><li>• Liderazgo</li></ul> <p>La actividad se realizará teniendo en cuenta las dimensiones a desarrollar, para movilizarlas. A partir de una dinámica reconocen la importancia de acciones solidarias. Con juego de roles actúan situaciones en que se aprecia la empatía, la comprensión para reconocer y valorar las diferencias individuales. Comentan sobre situaciones en que han percibido que en la institución no se muestra la empatía. Proponen alternativas de solución para mejorar relaciones interpersonales teniendo en cuenta la empatía. Finalmente, hacen un comentario final y un compromiso para mejorar las relaciones interpersonales resaltando la importancia de la empatía.</p>	

### Taller: N° 3

<b>Taller “Mejoramos nuestra comunicación”</b>	
<b>Fecha</b>	La que se estipule en la institución
<b>Horario</b>	El que se estipule en la institución
<b>Objetivo</b>	Fomentar la comunicación entre docentes
<b>Lugar</b>	Patio de la institución
<b>Participantes</b>	Docentes y directivos de la unidad educativa
<b>Duración</b>	1 hora
<b>Materiales</b>	Proyector Laptop Marcadores
<b>Observaciones</b>	
<p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Autonomía</li><li>• Cooperación y apoyo</li><li>• Organización y estructura</li><li>• Transparencia y equidad</li><li>• Innovación</li><li>• Liderazgo</li></ul> <p>La actividad se realizará teniendo en cuenta las dimensiones a desarrollar, para movilizarlas. A partir de análisis de casos, se analiza cómo debe ser la comunicación. Se hacen dinámicas de juego por equipos, como el teléfono malogrado, el banco suizo, contar hasta 10, el hilo, para mejorar la comunicación efectiva en equipo, que generan orgullo, confianza y pertenencia. Analizan las dificultades en las dinámicas, comparan y evalúan con la comunicación en la práctica. Comentan sobre las soluciones a la mala comunicación, cuentan experiencias sobre la buena y mala comunicación. Comentan sobre el impacto de la buena comunicación para la personal, el grupo, la institución, entre docentes, entre directivo y docente. Reflexionan y analizan como se perciben al comunicarse, expresan las barreras para comunicarse, proponen estrategias para una mejor comunicación. Finalmente, harán un comentario final y un compromiso para mejorar la comunicación en la institución.</p>	

## Taller: N° 4

<b>Taller “¿Cómo regulamos nuestras emociones?”</b>	
<b>Fecha</b>	La que se estipule en la institución
<b>Horario</b>	El que se estipule en la institución
<b>Objetivo</b>	Aprenden sobre la gestión de las emociones y su importancia en los ámbitos de su vida.
<b>Lugar</b>	Patio de la institución
<b>Participantes</b>	Docentes y directivos de la unidad educativa
<b>Duración</b>	1 hora
<b>Materiales</b>	Proyector Laptop Marcadores
<b>Observaciones</b>	
<p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Autonomía</li><li>• Motivación</li><li>• Liderazgo</li></ul> <p>La actividad se realizará teniendo en cuenta las dimensiones a desarrollar, para movilizarlas. Mediante dinámicas, todos adentro, se da inicio a la reflexión sobre la importancia de gestionar emociones. Comparan con su realidad personal, con la labor docente. Reflexionan sobre qué aspectos debieron hacer mejor, que aprendieron de la dinámica. Realizan el juego para expresar emociones, en parejas comparten sobre cómo se han sentido últimamente, que dificultades han tenido para realizar actividades cotidianas, alguna experiencia con familiares; mencionan que necesitan para controlar las emociones de las últimas experiencias que han tenido. Observan un video sobre las emociones. Reflexionan considerando estar en la situación del otro y cómo apoyarían para que mejore su estado emocional. Reflexionan sobre las causas y consecuencias de no gestionar nuestras emociones, en lo personal, en el ámbito laboral. Expresan que les gustaría hacer en situaciones de presión, estrés, entre otras. Finalmente, harán un comentario final sobre la gestión de emociones.</p>	

## Taller: N° 5

<b>Taller “Colaboramos para resolver conflictos”</b>	
<b>Fecha</b>	La que se estipule en la institución
<b>Horario</b>	El que se estipule en la institución
<b>Objetivo</b>	Determinar situaciones que perjudican a las instituciones educativas y proponer alternativas de solución.
<b>Lugar</b>	Patio de la institución
<b>Participantes</b>	Docentes y directivos de la unidad educativa
<b>Duración</b>	1 hora
<b>Materiales</b>	Proyector Laptop Marcadores Hojas bond
<b>Observaciones</b>	
<p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Autonomía</li><li>• Cooperación y apoyo</li><li>• Organización y estructura</li><li>• Motivación</li><li>• Liderazgo</li></ul> <p>La actividad se realizará teniendo en cuenta las dimensiones a desarrollar, para movilizarlas. A partir de un video, se dará inicio a dar la reflexión sobre la historia del video, comparan con su práctica docente, las relaciones interpersonales, su interrelación con los estudiantes, realizan dinámicas, juego de roles para simular un caso. Comentan sobre aspectos que influyen negativamente en el clima de la institución. Proponen acciones de mejora para solucionar los conflictos en la institución. Hacen un conversatorio para mejorar las diferencias entre ellos. Proponen compromisos para mejorar las relaciones interpersonales. Al final, harán un comentario final y un compromiso para mejorar la identidad institucional.</p>	

## Taller: N° 6

<b>Taller “Participamos del trabajo en equipo”</b>	
<b>Fecha</b>	La que se estipule en la institución
<b>Horario</b>	El que se estipule en la institución
<b>Objetivo</b>	Determinar aspectos que mejoran el trabajo en equipo
<b>Lugar</b>	Patio de la institución
<b>Participantes</b>	Docentes y directivos de la unidad educativa
<b>Duración</b>	1 hora
<b>Materiales</b>	Proyector Laptop Marcadores Papelotes Cinta adhesiva
<b>Observaciones</b>	
<p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cooperación y apoyo</li><li>• Motivación</li></ul> <p>La actividad se realizará teniendo en cuenta las dimensiones a desarrollar. A partir de un video se hará la reflexión sobre cómo se debe realizar el trabajo en equipo, los errores comunes que se presentan en la práctica, también se debe ejecutar un ejercicio grupal de caso sobre el trabajo en equipo. Al final, harán un comentario final de lo que aprendieron.</p>	

## Taller: N° 7

<b>Taller “Fortalecemos nuestra identidad institucional”</b>	
<b>Fecha</b>	La que se estipule en la institución
<b>Horario</b>	El que se estipule en la institución
<b>Objetivo</b>	Analizar aspectos que ayudan a mejorar y fortalecer la identidad institucional
<b>Lugar</b>	Patio de la institución
<b>Participantes</b>	Docentes y directivos de la unidad educativa
<b>Duración</b>	90 minutos
<b>Materiales</b>	Proyector Laptop Marcadores
<b>Observaciones</b>	
<p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Autonomía</li><li>• Cooperación y apoyo</li><li>• Reconocimiento</li><li>• Organización y estructura</li><li>• Transparencia y equidad</li><li>• Innovación</li><li>• Motivación</li><li>• Liderazgo</li></ul> <p>La actividad se realizará teniendo en cuenta las dimensiones a desarrollar, para movilizarlas. A partir de un video se dará inicio a la revisión de los principios, misión y visión institucional, sobre las metas y objetivos institucionales. Comentan sobre el impacto en la sociedad. Hacen una dinámica en la que escriben en privado las razones que hacen valorar su trabajo, las cuales, luego de que todos las colocan en una caja, las dan a conocer leyéndolas. Reflexionan sobre las causas y consecuencias de no tener una identidad, mencionan las situaciones que carecieron de identidad en la institución, proponen soluciones a situaciones problema. Reconocen la importancia del aporte de cada docente para que la institución sea cada vez mejor. Finalmente, harán un comentario final y un compromiso para mejorar la identidad institucional.</p>	

## Taller: N° 8

<b>Taller “Proponemos acciones para mejorar”</b>	
<b>Fecha</b>	La que se estipule en la institución
<b>Horario</b>	El que se estipule en la institución
<b>Objetivo</b>	Proponer acciones para lograr objetivos y afrontar adversidades
<b>Lugar</b>	Patio de la institución
<b>Participantes</b>	Docentes y directivos de la unidad educativa
<b>Duración</b>	45 minutos
<b>Materiales</b>	Proyector Laptop Marcadores
<b>Observaciones</b>	
<p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Autonomía</li><li>• Cooperación y apoyo</li><li>• Reconocimiento</li><li>• Organización y estructura</li><li>• Innovación</li><li>• Transparencia y equidad</li><li>• Motivación</li><li>• Liderazgo</li></ul> <p>La actividad se realizará teniendo en cuenta las dimensiones a desarrollar, para movilizarlas. Se organizan en equipos y en papelotes expresan las dificultades que han tendido en su labor docente. Entre todos los participantes, analizan propuestas de mejora, para solucionar los problemas encontrados. Con dinámicas de juego, plantean metas y objetivos institucionales que les permitan mejorar aspectos en que se tienen dificultades. Finalmente, harán un comentario final sobre la actividad.</p>	

## Anexo 7: Rúbricas de evaluación de la propuesta

### Rúbrica de Evaluación de la Propuesta de Innovación en la Administración Educativa en la Postpandemia

**INSTRUCCIÓN:** estimado evaluador, a continuación, la presente rúbrica permitirá evaluar la pertinencia y coherencia de la propuesta de innovación en la investigación "Plan de estrategias de gestión del bienestar para optimizar el clima laboral en una institución educativa, Jaén 2024". Por lo que, se le solicita que tenga a bien evaluar, realizando, de ser caso, las sugerencias y observaciones para las correcciones pertinentes.

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN	
<b>Título de la investigación</b>	Plan de estrategias de gestión del bienestar para optimizar el clima laboral en una institución educativa, Jaén 2024
<b>Autor(a)</b>	Yodixa Yossary Fernández Fernández
<b>Programa</b>	Programa Académico de Maestría en Administración de la Educación
<b>Línea de investigación</b>	Gestión y calidad educativa.
<b>Variable a ser evaluada</b>	Estrategias de gestión del bienestar
<b>Denominación de la propuesta</b>	Plan de estrategias de gestión del bienestar para optimizar el clima laboral de docentes

Criterios
1. Identificación del Problema
2. Fundamentación
3. Objetivos de la Investigación
4. Aspectos Innovadores
5. Impacto y Aplicabilidad
6. Cronograma y Presupuesto

Nota: Criterios adaptados de la rúbrica de Logros de Competencias UCV-2024

#### Baremo de Evaluación

- **Nivel Insuficiente:** 1-4 puntos
- **Nivel Básico:** 5-7 puntos
- **Nivel Satisfactorio:** 8-9 puntos
- **Nivel Excelente:** 10 puntos

criterio	Indicador	Nivel Insuficiente (1-4)	Nivel Básico (5-7)	Nivel Satisfactorio (8-9)	Nivel Excelente (10)
1. Identificación del Problema (20)	Contextualización (10)	El problema no es claro ni específico.	El problema es algo claro pero no específico o relevante.	El problema es claro, específico y relevante.	El problema es muy claro, específico, relevante y bien contextualizado dentro de la administración de la educación.
	Justificación (10)	No se justifica adecuadamente la importancia del problema.	La justificación es limitada en términos de impacto y relevancia.	La justificación es clara en términos de impacto y relevancia.	La justificación es muy clara y convincente en términos de impacto en la educación, administración y política educativa.
2. Fundamentación (20)	Teoría y Literatura (10)	Uso inadecuado o ausente de fundamentos teóricos y revisión de literatura.	Uso limitado de fundamentos teóricos y revisión de literatura.	Uso adecuado de fundamentos teóricos y revisión de literatura.	Uso muy adecuado y extenso de fundamentos teóricos y revisión de literatura pertinente.
	Metodología (10)	Metodología inadecuada o no descrita.	Metodología poco clara o incompleta.	Metodología clara y adecuada.	Metodología muy clara, detallada y adecuada para abordar el problema.
3. Objetivos de la Investigación (20)	Objetivo General (10)	No se define un objetivo general claro.	El objetivo general es poco claro o no está bien formulado.	El objetivo general es claro y bien formulado.	El objetivo general es muy claro, bien formulado y guía adecuadamente la propuesta.
	Objetivos Específicos (10)	No se definen objetivos específicos o son inadecuados.	Los objetivos específicos son limitados o poco relevantes.	Los objetivos específicos son claros, medibles y alcanzables.	Los objetivos específicos son muy claros, medibles y alcanzables y relevantes para la propuesta.
4. Aspectos Innovadores (20)	Enfoque Innovador (10)	No se presentan enfoques innovadores.	Los enfoques innovadores son imitados o poco	Los enfoques innovadores son claros y adecuados.	Los enfoques innovadores son muy claros, detallados y

			claros.		bien fundamentados.
	<b>Soluciones Creativas (10)</b>	No se desarrollan soluciones creativas.	Las soluciones creativas son limitadas o poco prácticas.	Las soluciones creativas son adecuadas y prácticas.	Las soluciones creativas son muy adecuadas, prácticas y bien fundamentadas.
<b>5. Impacto y Aplicabilidad (20)</b>	<b>Impacto Educativo (10)</b>	No se describe adecuadamente el impacto educativo.	La descripción del impacto educativo es limitada.	La descripción del impacto educativo es clara y adecuada.	La descripción del impacto educativo es muy clara, detallada y convincente.
	<b>Aplicabilidad (10)</b>	No se demuestra adecuadamente la aplicabilidad de los resultados.	La aplicabilidad de los resultados es limitada o poco clara.	La aplicabilidad de los resultados es clara y adecuada.	La aplicabilidad de los resultados es muy clara, detallada y convincente.
<b>6. Cronograma y Presupuesto (20)</b>	<b>Cronograma Detallado (10)</b>	El cronograma es inadecuado o está ausente.	El cronograma es limitado o poco detallado.	El cronograma es claro y detallado.	El cronograma es muy claro, detallado y bien estructurado.
	<b>Presupuesto Justificado (10)</b>	El presupuesto es inadecuado o no está justificado.	El presupuesto es limitado o poco justificado.	El presupuesto es claro y adecuadamente justificado.	El presupuesto es muy claro, detallado y muy bien justificado.

**Puntuación Total:** 120

- 91-120 puntos: Excelente
- 77-90 puntos: Muy bueno
- 64-76 puntos: Bueno.
- 41-63 puntos: Satisfactorio
- 0-40 puntos: Insuficiente

**Propuesta de Innovación en la Administración Educativa en la Postpandemia se considera:**

**Observaciones:** .....

.....

Datos del personal experto	
Nombres y apellidos del experto	Raúl Cueva Moscol
Documento de identidad	16706103
Años de experiencia en el área	25
Máximo Grado Académico	Maestría
Nacionalidad	Peruano
Institución	IE MONSEÑOR JUAN TOMÁS STACK'
Cargo	SUB DIRECTOR
Número telefónico	959972186
Firma	
Fecha	17 de Julio 2024



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Ejecutivo de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **CUEVA MOSCOL**  
Nombres **RAUL**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Numero de Documento de Identidad **16706103**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.**  
Rector **TANTALEÁN RODRÍGUEZ JEANNETTE CECILIA**  
Secretario General **LOMPARTE ROSALES ROSA JULIANA**  
Director **PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **MAESTRO**  
Denominación **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**  
Fecha de Expedición **19/07/21**  
Resolución/Acta **0432-2021-UCV**  
Diploma **052-120137**  
Fecha Matrícula **02/09/2019**  
Fecha Egreso **17/01/2021**

Fecha de emisión de la constancia:  
27 de Julio de 2024



CÓDIGO VIRTUAL 0002019608



Firmado digitalmente por:  
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE EDUCACION  
SUPERIOR UNIVERSITARIA  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 27/07/2024 16:37:20-0500

ROLANDO RUIZ LLATANCE  
EJECUTIVO

Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde Internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

**Rúbrica de Evaluación de la Propuesta de Innovación en la  
Administración Educativa en la Postpandemia**

**INSTRUCCIÓN:** estimado evaluador, a continuación, la presente rúbrica permitirá evaluar la pertinencia y coherencia de la propuesta de innovación en la investigación "Plan de estrategias de gestión del bienestar para optimizar el clima laboral en una institución educativa, Jaén 2024". Por lo que, se le solicita que tenga a bien evaluar, realizando, de ser caso, las sugerencias y observaciones para las correcciones pertinentes.

<b>DATOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>Título de la investigación</b>	Plan de estrategias de gestión del bienestar para optimizar el clima laboral en una institución educativa, Jaén 2024
<b>Autor(a)</b>	Yodixa Yossary Fernández Fernández
<b>Programa</b>	Programa Académico de Maestría en Administración de la Educación
<b>Línea de investigación</b>	Gestión y calidad educativa.
<b>Variable a ser evaluada</b>	Estrategias de gestión del bienestar
<b>Denominación de la propuesta</b>	Plan de estrategias de gestión del bienestar para optimizar el clima laboral de docentes

<b>Criterios</b>
1. Identificación del Problema
2. Fundamentación
3. Objetivos de la Investigación
4. Aspectos Innovadores
5. Impacto y Aplicabilidad
6. Cronograma y Presupuesto

Nota: Criterios adaptados de la rúbrica de Logros de Competencias UCV-2024

**Baremo de Evaluación**

- **Nivel Insuficiente:** 1-4 puntos
- **Nivel Básico:** 5-7 puntos
- **Nivel Satisfactorio:** 8-9 puntos
- **Nivel Excelente:** 10 puntos

Criterio	Indicador	Nivel Insuficiente (1-4)	Nivel Básico (5-7)	Nivel Satisfactorio (8-9)	Nivel Excelente (10)
1. Identificación del Problema (20)	Contextualización (10)	El problema no es claro ni específico.	El problema es algo claro pero no específico o relevante.	El problema es claro, específico y relevante.	El problema es muy claro, específico, relevante y bien contextualizado dentro de la administración de la educación.
	Justificación (10)	No se justifica adecuadamente la importancia del problema.	La justificación es limitada en términos de impacto y relevancia.	La justificación es clara en términos de impacto y relevancia.	La justificación es muy clara y convincente en términos de impacto en la educación, administración y política educativa.
2. Fundamentación (20)	Teoría y Literatura (10)	Uso inadecuado o ausente de fundamentos teóricos y revisión de literatura.	Uso limitado de fundamentos teóricos y revisión de literatura.	Uso adecuado de fundamentos teóricos y revisión de literatura.	Uso muy adecuado y extenso de fundamentos teóricos y revisión de literatura pertinente.
	Metodología (10)	Metodología inadecuada o no descrita.	Metodología poco clara o incompleta.	Metodología clara y adecuada.	Metodología muy clara, detallada y adecuada para abordar el problema.
3. Objetivos de la Investigación (20)	Objetivo General (10)	No se define un objetivo general claro.	El objetivo general es poco claro o no está bien formulado.	El objetivo general es claro y bien formulado.	El objetivo general es muy claro, bien formulado y guía adecuadamente la propuesta.
	Objetivos Específicos (10)	No se definen objetivos específicos o son inadecuados.	Los objetivos específicos son limitados o poco relevantes.	Los objetivos específicos son claros, medibles y alcanzables.	Los objetivos específicos son muy claros, medibles, alcanzables y relevantes para la propuesta.
4. Aspectos Innovadores (20)	Enfoque Innovador (10)	No se presentan enfoques innovadores.	Los enfoques innovadores son imitados.	Los enfoques innovadores son claros y adecuados.	Los enfoques innovadores son muy claros, detallados y

criterio	indicador	Nivel Insuficiente (1-4)	Nivel Básico (5-7)	Nivel Satisfactorio (8-9)	Nivel Excelente (10)
			o poco claros.		bien fundamentados.
	<b>Soluciones Creativas (10)</b>	No desarrollan soluciones creativas.	Las soluciones creativas son limitadas o poco prácticas.	<del>Las soluciones creativas son adecuadas y prácticas.</del>	Las soluciones creativas son muy adecuadas, prácticas y bien fundamentadas.
<b>5. Impacto y Aplicabilidad (20)</b>	<b>Impacto Educativo (10)</b>	No describe adecuadamente el impacto educativo.	La descripción del impacto educativo es limitada.	La descripción del impacto educativo es clara y adecuada.	<del>La descripción del impacto educativo es muy clara, detallada y convincente.</del>
	<b>Aplicabilidad (10)</b>	No demuestra adecuadamente la aplicabilidad de los resultados.	La aplicabilidad de los resultados es limitada o poco clara.	La aplicabilidad de los resultados es clara y adecuada.	<del>La aplicabilidad de los resultados es muy clara, detallada y convincente.</del>
<b>6. Cronograma y Presupuesto (20)</b>	<b>Cronograma Detallado (10)</b>	El cronograma es inadecuado o está ausente.	El cronograma es limitado o poco detallado.	<del>El cronograma es claro y detallado.</del>	El cronograma es muy claro, detallado y bien estructurado.
	<b>Presupuesto Justificado (10)</b>	El presupuesto es inadecuado o no está justificado.	El presupuesto es limitado o poco justificado.	<del>El presupuesto es claro y adecuadamente justificado.</del>	El presupuesto es muy claro, detallado y muy bien justificado.

Puntuación Total: 115

- 91-120 puntos: Excelente
- 77-90 puntos: Muy bueno
- 64-76 puntos: Bueno.
- 41-63 puntos: Satisfactorio
- 0-40 puntos: Insuficiente

Propuesta de Innovación en la Administración Educativa en la Postpandemia se considera:

Observaciones: .....

Datos del personal experto	
Nombres y apellidos del experto	Maniel Karimé Fernández Fernández
Documento de identidad	73741963
Años de experiencia en el área	2 años
Máximo Grado Académico	Maestría
Nacionalidad	Peruana
Institución	I.E. I Cuna Jardín 006
Cargo	Docente
Número telefónico	988 327 967
Firma	
Fecha	13-07-2024



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Ejecutivo de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ**  
Nombres **MARIEL KARIMÉ**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Numero de Documento de Identidad **73741963**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.**  
Rector **TANTALEAN RODRIGUEZ JEANNETTE CECILIA**  
Secretario General **LOMPARTE ROSALES ROSA JULIANA**  
Director **CORDOVA CAYO DANIEL ADOLFO**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **MAESTRO**  
Denominación **MAESTRA EN PSICOLOGÍA EDUCATIVA**  
Fecha de Expedición **08/04/24**  
Resolución/Acta **0212-2024-UCV**  
Diploma **052-239947**  
Fecha Matrícula **29/08/2022**  
Fecha Egreso **29/01/2024**

Fecha de emisión de la constancia:  
27 de Julio de 2024



CÓDIGO VIRTUAL 0002019612



Firmado digitalmente por:  
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE EDUCACION  
SUPERIOR UNIVERSITARIA  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 27/07/2024 16:40:56-0500

**ROLANDO RUIZ LLATANCE**  
EJECUTIVO  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

**Rúbrica de Evaluación de la Propuesta de Innovación en la  
Administración Educativa en la Postpandemia**

**INSTRUCCIÓN:** estimado evaluador, a continuación, la presente rúbrica permitirá evaluar la pertinencia y coherencia de la propuesta de innovación en la investigación "Plan de estrategias de gestión del bienestar para optimizar el clima laboral en una institución educativa, Jaén 2024". Por lo que, se le solicita que tenga a bien evaluar, realizando, de ser caso, las sugerencias y observaciones para las correcciones pertinentes.

<b>DATOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>Título de la investigación</b>	Plan de estrategias de gestión del bienestar para optimizar el clima laboral en una institución educativa, Jaén 2024
<b>Autor(a)</b>	Yodixa Yossary Fernández Fernández
<b>Programa</b>	Programa Académico de Maestría en Administración de la Educación
<b>Línea de investigación</b>	Gestión y calidad educativa.
<b>Variable a ser evaluada</b>	Estrategias de gestión del bienestar
<b>Denominación de la propuesta</b>	Plan de estrategias de gestión del bienestar para optimizar el clima laboral de docentes

<b>Criterios</b>
1. Identificación del Problema
2. Fundamentación
3. Objetivos de la Investigación
4. Aspectos Innovadores
5. Impacto y Aplicabilidad
6. Cronograma y Presupuesto

Nota: Criterios adaptados de la rúbrica de Logros de Competencias UCV-2024

**Baremo de Evaluación**

- **Nivel Insuficiente:** 1-4 puntos
- **Nivel Básico:** 5-7 puntos
- **Nivel Satisfactorio:** 8-9 puntos
- **Nivel Excelente:** 10 puntos

criterio	Indicador	Nivel Insuficiente (1-4)	Nivel Básico (5-7)	Nivel Satisfactorio (8-9)	Nivel Excelente (10)
1. Identificación del Problema (20)	Contextualización (10)	El problema no es claro ni específico.	El problema es algo claro pero no específico o relevante.	El problema es claro, específico y relevante.	El problema es muy claro, específico, relevante y bien contextualizado dentro de la administración de la educación.
	Justificación (10)	No se justifica adecuadamente la importancia del problema.	La justificación es limitada en términos de impacto y relevancia.	La justificación es clara en términos de impacto y relevancia.	La justificación es muy clara y convincente en términos de impacto en la educación, administración y política educativa.
2. Fundamentación (20)	Teoría y Literatura (10)	Uso inadecuado o ausente de fundamentos teóricos y revisión de literatura.	Uso limitado de fundamentos teóricos y revisión de literatura.	Uso adecuado de fundamentos teóricos y revisión de literatura.	Uso muy adecuado y extenso de fundamentos teóricos y revisión de literatura pertinente.
	Metodología (10)	Metodología inadecuada o no descrita.	Metodología poco clara o incompleta.	Metodología clara y adecuada.	Metodología muy clara, detallada y adecuada para abordar el problema.
3. Objetivos de la Investigación (20)	Objetivo General (10)	No se define un objetivo general claro.	El objetivo general es poco claro o no está bien formulado.	El objetivo general es claro y bien formulado.	El objetivo general es muy claro, bien formulado y guía adecuadamente la propuesta.
	Objetivos Específicos (10)	No se definen objetivos específicos o son inadecuados.	Los objetivos específicos son limitados o poco relevantes.	Los objetivos específicos son claros, medibles y alcanzables.	Los objetivos específicos son muy claros, medibles, alcanzables y relevantes para la propuesta.
4. Aspectos Innovadores (20)	Enfoque Innovador (10)	No se presentan enfoques innovadores.	Los enfoques innovadores son imitados o poco	Los enfoques innovadores son claros y adecuados.	Los enfoques innovadores son muy claros, detallados y

			claros.		bien fundamentados.
	<b>Soluciones Creativas (10)</b>	No se desarrollan soluciones creativas.	Las soluciones creativas son limitadas o poco prácticas.	Las soluciones creativas son adecuadas y prácticas.	Las soluciones creativas son muy adecuadas, prácticas y bien fundamentadas.
<b>5. Impacto y Aplicabilidad (20)</b>	<b>Impacto Educativo (10)</b>	No se describe adecuadamente el impacto educativo.	La descripción del impacto educativo es limitada.	La descripción del impacto educativo es clara y adecuada.	La descripción del impacto educativo es muy clara, detallada y convincente.
	<b>Aplicabilidad (10)</b>	No se demuestra adecuadamente la aplicabilidad de los resultados.	La aplicabilidad de los resultados es limitada o poco clara.	La aplicabilidad de los resultados es clara y adecuada.	La aplicabilidad de los resultados es muy clara, detallada y convincente.
<b>6. Cronograma y Presupuesto (20)</b>	<b>Cronograma Detallado (10)</b>	El cronograma es inadecuado o está ausente.	El cronograma es limitado o poco detallado.	El cronograma es claro y detallado.	El cronograma es muy claro, detallado y bien estructurado.
	<b>Presupuesto Justificado (10)</b>	El presupuesto es inadecuado o no está justificado.	El presupuesto es limitado o poco justificado.	El presupuesto es claro y adecuadamente justificado.	El presupuesto es muy claro, detallado y bien justificado.

**Puntuación Total:** 117

- 91-120 puntos: Excelente
- 77-90 puntos: Muy bueno
- 64-76 puntos: Bueno.
- 41-63 puntos: Satisfactorio
- 0-40 puntos: Insuficiente

**Propuesta de Innovación en la Administración Educativa en la Postpandemia se considera:**

**Observaciones:** .....

.....

Datos del personal experto	
Nombres y apellidos del experto	Loz Angélica Valencia Manosalva
Documento de identidad	16467691
Años de experiencia en el área	20 años
Máximo Grado Académico	Magister
Nacionalidad	Peruana
Institución	Monseñor Juan Tomás Stack
Cargo	Docente
Número telefónico	943024555
Firma	
Fecha	17 de julio del 2024



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Ejecutivo de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **VALENCIA MANOSALVA**  
Nombres **LUZ ANGELICA**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Numero de Documento de Identidad **16467691**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO**  
Rector **ORBEGOSO VENEGAS BRIJALDO SIGIFREDO**  
Secretario General **SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL**  
Decano **MOYA RONDO RAFAEL MARTIN**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **MAESTRO**  
Denominación **MAGISTER EN EDUCACION  
MENCION EN DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA**  
Fecha de Expedición **17/06/2014**  
Resolución/Acta **0742-2014-UCV**  
Diploma **A1670924**  
Fecha Matrícula **Sin información (\*\*\*\*\*)**  
Fecha Egreso **Sin información (\*\*\*\*\*)**

Fecha de emisión de la constancia:  
27 de Julio de 2024



CÓDIGO VIRTUAL 0002019620



Firmado digitalmente por:  
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE EDUCACION  
SUPERIOR UNIVERSITARIA  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 27/07/2024 16:45:56-0500

**ROLANDO RUIZ LLATANCE**  
EJECUTIVO

Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

(\*\*\*\*\*) La falta de información de este campo, no involucra por sí misma un error o la invalidez de la inscripción del grado y/o título, puesto que, a la fecha de su registro, no era obligatorio declarar dicha información. Sin perjuicio de lo señalado, de requerir mayor detalle, puede contactarnos a nuestra central telefónica: 01 500 3930, de lunes a viernes, de 08:30 a.m. a 4:30 p.m.