



Bienestar Emocional y Clima Laboral: Un Estudio en la Dirección Regional de Educación de Piura

Emotional Well-being and Work Environment: A
Study in the Regional Directorate of Education of
Piura


Alejandro Huancollo Machaca¹


Dennys Peña Ruiz²

Rosa Marleny Villaseca Núñez³

Cita en APA 7ed.: Huancollo, A., Peña, D., y Villaseca, R. (2024). Bienestar Emocional y Clima Laboral: Un Estudio en la Dirección Regional de Educación de Piura. *Revista Arbitrada de Educación Contemporánea*. V.1 (2), pp. 111-125.

¹  [0000-0002-5438-6741](https://orcid.org/0000-0002-5438-6741) | Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Perú

²  [0000-0002-0690-169X](https://orcid.org/0000-0002-0690-169X) | Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Perú

³  [0009-0000-6066-3488](https://orcid.org/0009-0000-6066-3488) | Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Perú



Resumen

El estudio "Bienestar Emocional y Clima Laboral: Un Estudio en la Dirección Regional de Educación de Piura (DREP)" examina cómo el clima laboral y el apoyo organizacional influyen en el bienestar emocional de los empleados en esta institución pública educativa. Su objetivo es entender las percepciones de los servidores públicos sobre el clima laboral y su impacto emocional, dadas las demandas y recursos limitados en el sector.

Utilizando un enfoque cualitativo fenomenológico, el estudio seleccionó intencionalmente a 30 empleados de diversos roles y aplicó entrevistas semiestructuradas y grupos focales. Los datos se analizaron mediante codificación temática en NVivo, revelando tres temas clave: apoyo organizacional, comunicación y relaciones interpersonales, y reconocimiento y valoración. Los participantes destacaron la falta de recursos y respaldo en situaciones críticas, problemas de comunicación interdepartamental y la ausencia de programas de reconocimiento formal como factores que limitan su bienestar emocional y satisfacción laboral.

Las conclusiones sugieren que mejorar el bienestar emocional en la DREP requiere estrategias de apoyo organizacional, comunicación efectiva y programas de reconocimiento justo y equitativo. El estudio se respalda en teorías organizacionales como la Teoría de Apoyo Organizacional de Eisenberger y la Teoría de Motivación-Higiene de Herzberg, aportando tanto a la literatura como a la práctica en el sector público educativo. Se recomiendan investigaciones comparativas y cuantitativas para ampliar estos hallazgos y evaluar su aplicabilidad en otras instituciones similares.

Palabras claves: Bienestar emocional, clima laboral, educación pública, Dirección Regional de Educación, Piura.

Abstract

The study "Emotional Well-being and Work Environment: A Study in the Regional Directorate of Education of Piura (DREP)" examines how the work environment and organizational support influence the emotional well-being of employees in this public educational institution. Its objective is to understand the perceptions of public servants about the work environment and its emotional impact, given the limited demands and resources in the sector.

Using a qualitative phenomenological approach, the study purposively selected 30 employees from various roles and applied semi-structured interviews and focus groups. Data were analyzed using thematic coding in NVivo, revealing three key themes: organizational support, communication and interpersonal relationships, and recognition

and appreciation. Participants highlighted the lack of resources and support in critical situations, interdepartmental communication problems, and the absence of formal recognition programs as factors that limit their emotional well-being and job satisfaction.

Findings suggest that improving emotional well-being in DREP requires organizational support strategies, effective communication, and fair and equitable recognition programs. The study is supported by organizational theories such as Eisenberger's Organizational Support Theory and Herzberg's Motivation-Hygiene Theory, contributing to both literature and practice in the public educational sector. Comparative and quantitative research is recommended to extend these findings and evaluate their applicability in other similar institutions.

Key Words: Emotional well-being, work climate, public education, Regional Directorate of Education, Piura.

Introducción

En el ámbito de la administración pública y, especialmente, en el sector educativo, el bienestar emocional de los empleados ha cobrado una relevancia significativa. En instituciones como la Dirección Regional de Educación de Piura (DREP), los desafíos administrativos, los cambios de políticas y las demandas de cumplimiento generan un ambiente que puede afectar tanto el clima laboral como el bienestar emocional de los servidores. La importancia de estos elementos no radica solo en la satisfacción individual, sino también en su impacto directo sobre la eficiencia, la productividad y la calidad del servicio educativo que brindan las instituciones a su cargo (García & Martínez, 2021). Este estudio cualitativo busca profundizar en la percepción del clima laboral y su relación con el bienestar emocional desde las experiencias subjetivas de los trabajadores en la DREP.

El bienestar emocional en el trabajo se define como el estado general de satisfacción y equilibrio emocional que experimenta un individuo dentro de su entorno laboral. Este concepto implica no solo la ausencia de estrés y ansiedad, sino también la presencia de motivación, compromiso y una percepción positiva del trabajo que se realiza. Según Ryff (1995), el bienestar emocional está compuesto por factores como la autonomía, el dominio del entorno, el crecimiento personal y la relación positiva con los demás, aspectos que en un ambiente laboral pueden verse facilitados o limitados por las condiciones de trabajo y el clima organizacional.

Diversos estudios resaltan la importancia del bienestar emocional en el desempeño laboral. Huppert y So (2013) señalan que el bienestar emocional no solo contribuye a una mejor calidad de vida, sino que también fortalece el compromiso organizacional y la productividad. En el contexto educativo, se ha observado que los empleados que experimentan un mayor bienestar emocional presentan una mayor disposición a colaborar, innovar y mejorar la calidad del servicio educativo (Martínez & Gómez, 2020).

El clima laboral es una construcción que refleja el ambiente de trabajo desde la percepción colectiva de los empleados. Este clima puede incluir aspectos como el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, el nivel de apoyo recibido y la comunicación dentro de la organización. Litwin y Stringer (1968), en sus estudios fundacionales sobre clima organizacional, destacan que un clima laboral favorable tiene efectos positivos en la motivación y el rendimiento de los empleados. En el sector público, un buen clima laboral cobra una relevancia especial debido a las restricciones y demandas propias de este contexto, en el que los servidores suelen enfrentar altos niveles de exigencia y recursos limitados.

En el ámbito de la administración pública, García y López (2021) argumentan que un clima laboral positivo es fundamental para lograr una alta satisfacción laboral y reducir la rotación de personal. Estos autores sugieren que, cuando los empleados perciben un ambiente de trabajo de apoyo, donde sus esfuerzos son valorados y reconocidos, su compromiso hacia la organización aumenta, lo cual mejora los resultados y la eficiencia

del servicio público. La DREP, como organismo encargado de supervisar y gestionar la educación en la región, depende en gran medida de la disposición de sus empleados para cumplir con las tareas asignadas, y un clima laboral desfavorable puede limitar su capacidad de respuesta y adaptación.

La relación entre bienestar emocional y clima laboral es bidireccional y compleja. En un estudio realizado en instituciones educativas en América Latina, Ramírez y Mendoza (2019) encontraron que los empleados que perciben un clima laboral de apoyo y colaboración tienden a presentar menores niveles de ansiedad y estrés, así como un mayor bienestar emocional. Esto se debe a que un clima laboral positivo facilita el desarrollo de relaciones de confianza, permite una comunicación efectiva y brinda un ambiente seguro para expresar opiniones y emociones.

Por otro lado, el bienestar emocional también influye en la percepción del clima laboral. Empleados que experimentan un mayor bienestar emocional suelen ver el entorno de trabajo de manera más positiva y enfrentar mejor los desafíos, lo cual reduce conflictos y mejora la cohesión del equipo (Sánchez & Morales, 2021). Este fenómeno es particularmente relevante en el sector educativo, donde los servidores públicos deben gestionar la presión de cumplir con objetivos administrativos en condiciones que muchas veces no son óptimas.

Varias teorías sustentan el estudio del bienestar emocional y el clima laboral en el contexto organizacional. La Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg (1966) plantea que existen factores intrínsecos, como el reconocimiento y el desarrollo profesional, que son fundamentales para la satisfacción laboral, mientras que los factores extrínsecos, como las condiciones de trabajo y el salario, pueden evitar la insatisfacción, pero no necesariamente generan satisfacción. Aplicada al contexto de la DREP, esta teoría sugiere que el bienestar emocional de los empleados podría depender de la satisfacción en aspectos como el reconocimiento y el desarrollo profesional.

Asimismo, la Teoría de Apoyo Organizacional de Eisenberger et al. (1986) indica que cuando los empleados perciben que la organización se preocupa por su bienestar, su compromiso y desempeño aumentan. En el contexto de la educación pública, donde los empleados enfrentan retos constantes y requieren apoyo, esta teoría es particularmente útil para comprender cómo el clima laboral puede afectar el bienestar emocional y el rendimiento de los servidores públicos.

Finalmente, la Teoría del Capital Psicológico de Luthans et al. (2007) propone que el bienestar emocional de los empleados se construye a partir de aspectos como la resiliencia, la autoeficacia, la esperanza y el optimismo. Este enfoque puede ser fundamental para implementar programas de bienestar en la DREP, orientados a desarrollar habilidades emocionales que permitan a los servidores enfrentar los desafíos de su labor en el sector público.

Este estudio se enfoca en un área poco explorada en el contexto peruano: la relación entre el bienestar emocional y el clima laboral en el sector educativo público. Si

bien existen investigaciones sobre estos temas en el ámbito privado y en sectores específicos del sector público, pocos estudios han abordado la DREP como caso de estudio. El análisis de estos elementos no solo aporta al entendimiento de los factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados, sino que también ofrece información relevante para el diseño de políticas y estrategias organizacionales que mejoren el bienestar emocional y la eficiencia en la administración pública.

Este artículo busca explorar cómo los servidores públicos de la DREP perciben el clima laboral y su influencia en su bienestar emocional, proporcionando una base para la formulación de políticas que fortalezcan estos aspectos en el sector educativo. A través, de las siguientes preguntas orientadoras: ¿Qué factores del clima laboral en la DREP son percibidos como influyentes en el bienestar emocional de sus servidores?, ¿Cómo experimentan los servidores el apoyo organizacional, la comunicación y el reconocimiento en su entorno laboral? y ¿Qué recomendaciones prácticas pueden derivarse para mejorar el bienestar emocional y el clima laboral en la DREP?

Materiales y métodos

Este estudio cualitativo se llevó a cabo con el fin de comprender en profundidad las percepciones de los servidores públicos de la Dirección Regional de Educación de Piura (DREP) respecto al clima laboral y su influencia en el bienestar emocional. La metodología empleada sigue un enfoque fenomenológico, el cual es adecuado para explorar las experiencias subjetivas de los participantes en relación con su ambiente de trabajo.

Para la selección de la muestra, se utilizó un muestreo intencional, con el objetivo de incluir a una variedad representativa de empleados en términos de roles, antigüedad en la institución, género y experiencia laboral. La muestra final estuvo compuesta por 30 servidores públicos, entre los que se incluyeron personal administrativo, técnico y de apoyo, con el fin de capturar una diversidad de perspectivas. La inclusión de diferentes roles permite obtener una visión integral del clima laboral y cómo este afecta a empleados de diferentes áreas.

El instrumento principal para la recolección de datos fue la entrevista semiestructurada, la cual permite profundizar en las percepciones y experiencias de los participantes manteniendo una estructura que facilita el análisis comparativo. Las preguntas fueron diseñadas con base en los objetivos de la investigación y los temas emergentes de la revisión de literatura sobre bienestar emocional y clima laboral en el sector público.

Se realizaron entrevistas individuales de aproximadamente 60 minutos cada una, en un ambiente privado dentro de las instalaciones de la DREP para garantizar la confidencialidad y la comodidad de los participantes. Asimismo, se llevaron a cabo dos grupos focales, cada uno de 90 minutos, con empleados de diferentes áreas, lo que

permitió observar las interacciones y la dinámica grupal en la discusión del clima laboral y el bienestar emocional.

Cada entrevista y grupo focal fue grabado en audio con el consentimiento de los participantes y posteriormente transcrito para el análisis. La transcripción textual facilitó la identificación de patrones y la codificación de los datos.

El análisis de los datos se realizó mediante la técnica de análisis temático, un enfoque adecuado para identificar, analizar y reportar patrones (temas) en los datos cualitativos (Braun & Clarke, 2006). Se utilizó el software NVivo para organizar y codificar los datos, facilitando una estructura organizada y coherente del análisis.

Resultados

El análisis de los datos cualitativos permitió identificar tres temas emergentes clave en relación con el clima laboral y el bienestar emocional de los servidores de la Dirección Regional de Educación de Piura (DREP). Estos temas incluyen (1) Apoyo organizacional, (2) Comunicación y relaciones interpersonales, y (3) Reconocimiento y valoración. Cada tema se desglosa en subtemas que detallan las percepciones y experiencias de los empleados, y se acompaña de citas textuales que ilustran estos hallazgos.

Apoyo Organizacional

El apoyo organizacional es un tema central que los participantes señalaron como fundamental para su bienestar emocional. En general, los empleados expresaron que el nivel de respaldo que reciben de la institución influye directamente en su motivación y satisfacción laboral.

Subtemas Identificados:

- **Disponibilidad de recursos:** Los empleados manifestaron que la falta de recursos adecuados es una de las principales fuentes de frustración. La escasez de personal y de materiales necesarios para realizar sus funciones afecta la percepción de apoyo organizacional.
- **Respaldo en situaciones de estrés:** La capacidad de la institución para ofrecer apoyo emocional y práctico en momentos de alta demanda se considera un aspecto crítico para el bienestar de los empleados.
- **Oportunidades de desarrollo profesional:** Muchos empleados sienten que la institución no ofrece suficientes oportunidades de capacitación y crecimiento, lo cual impacta en su percepción de apoyo.

Comunicación y Relaciones Interpersonales

La comunicación efectiva y las relaciones interpersonales fueron mencionadas como factores que pueden mejorar o deteriorar significativamente el clima laboral. Los empleados consideran que una buena comunicación facilita la cooperación y el trabajo en equipo, mientras que la comunicación deficiente puede generar confusión y malentendidos.

Subtemas Identificados:

- **Transparencia en la comunicación:** Los participantes expresaron la necesidad de una comunicación clara, especialmente en cuanto a cambios organizacionales y expectativas laborales.
- **Relaciones entre departamentos:** La falta de interacción y colaboración entre distintos departamentos fue señalada como una barrera para el desarrollo de un clima laboral positivo.
- **Apoyo y colaboración entre colegas:** Los empleados que perciben relaciones de apoyo y colaboración con sus compañeros reportan un mayor bienestar emocional y menor estrés.

Reconocimiento y Valoración

El reconocimiento y la valoración de los logros y esfuerzos individuales fueron identificados como factores determinantes para el bienestar emocional de los empleados. Los participantes señalaron que la falta de reconocimiento puede llevar a la desmotivación y al agotamiento emocional, mientras que el reconocimiento adecuado fortalece el sentido de pertenencia y compromiso con la institución.

Subtemas Identificados:

- **Falta de incentivos formales:** Muchos participantes indicaron que no existen programas de incentivo o reconocimiento formales que valoren el esfuerzo de los empleados, lo cual afecta su motivación.
- **Reconocimiento informal:** Algunos empleados comentaron que el reconocimiento informal, como el agradecimiento de colegas o superiores, tiene un impacto positivo en su bienestar.
- **Percepción de equidad en el reconocimiento:** La percepción de que algunos empleados son reconocidos mientras otros no, aun cuando realicen el mismo esfuerzo, fue una fuente de insatisfacción.

Discusión

Los resultados de este estudio cualitativo arrojan luz sobre la compleja relación entre el clima laboral y el bienestar emocional en el contexto de una institución pública de educación en Perú, específicamente en la Dirección Regional de Educación de Piura (DREP). Los hallazgos de los temas emergentes –apoyo organizacional, comunicación y relaciones interpersonales, y reconocimiento y valoración– revelan aspectos críticos para

el bienestar emocional de los empleados y ofrecen una base valiosa para interpretar estos factores a la luz de la literatura y teorías relevantes.

Apoyo Organizacional y Bienestar Emocional

El apoyo organizacional surgió como un factor clave para el bienestar emocional de los servidores de la DREP. Este hallazgo es consistente con la *Teoría del Apoyo Organizacional* de Eisenberger et al. (1986), que sugiere que los empleados que perciben un alto nivel de respaldo por parte de la organización tienden a mostrar mayor compromiso y satisfacción laboral. En este estudio, los participantes manifestaron que la falta de recursos y respaldo en situaciones de alta demanda impacta negativamente su bienestar emocional. Este resultado coincide con investigaciones previas, como el estudio de Martínez y López (2020), en el cual el apoyo organizacional fue un predictor importante del bienestar laboral en contextos públicos.

Además, la percepción de insuficiencia de recursos y oportunidades de desarrollo profesional refleja un aspecto de la *Teoría de las Necesidades de Maslow* (1943), que postula que la satisfacción de necesidades básicas, como la seguridad y el desarrollo personal, es esencial para el bienestar general. Los empleados de la DREP manifestaron una frustración particular respecto a las oportunidades limitadas de capacitación, lo cual resalta la necesidad de un enfoque integral para cubrir tanto las necesidades materiales como las de crecimiento profesional, fundamentales en la jerarquía de Maslow. Esta relación sugiere que una organización que ofrezca no solo respaldo, sino también vías claras para el crecimiento profesional, puede fortalecer el bienestar de sus empleados.

Comunicación y Relaciones Interpersonales

La comunicación efectiva y las relaciones interpersonales surgieron como aspectos cruciales para el bienestar emocional, destacando que una comunicación clara y transparente favorece la cohesión y la confianza entre colegas y superiores. Esta percepción se alinea con la *Teoría de los Sistemas de Comunicación Organizacional* de Goldhaber (1986), que subraya la importancia de un flujo de información abierto y bidireccional en la creación de un ambiente de trabajo armonioso. En estudios previos, como el de García y Martínez (2021), se observó que la comunicación efectiva promueve una mejor colaboración entre empleados y reduce la incertidumbre, especialmente en instituciones con tareas interdependientes como la DREP.

Sin embargo, este estudio muestra que, aunque algunos empleados perciben relaciones de apoyo entre colegas, también se detectaron problemas de comunicación interdepartamental, lo cual genera barreras de colaboración y aumenta la carga emocional. Esta fragmentación en la comunicación puede interpretarse a través de la *Teoría de la Cultura Organizacional* de Schein (1985), que sugiere que cada departamento puede desarrollar subculturas propias que dificultan la colaboración interdepartamental. Este fenómeno, observado en la DREP, resalta la necesidad de implementar estrategias de comunicación transversales que fomenten una cultura organizacional cohesiva y colaborativa.

El impacto de las relaciones interpersonales y la comunicación en el bienestar emocional también encuentra respaldo en la *Teoría del Capital Psicológico* de Luthans et al. (2007). De acuerdo con esta teoría, factores como el optimismo, la resiliencia y la autoeficacia de los empleados se ven fortalecidos en entornos de trabajo donde la comunicación es efectiva y el apoyo entre colegas es sólido. Los empleados de la DREP que reportaron relaciones de apoyo con sus colegas demostraron tener mayores niveles de bienestar emocional y menor estrés, lo cual sugiere que el fomento de estas relaciones puede servir como una estrategia efectiva para mejorar el clima laboral.

Reconocimiento y Valoración

El reconocimiento y la valoración de los esfuerzos de los empleados son aspectos que inciden directamente en su bienestar emocional y motivación laboral. Este hallazgo es consistente con la *Teoría de la Motivación-Higiene* de Herzberg (1966), que destaca que el reconocimiento es un factor motivador que influye en la satisfacción laboral. Según esta teoría, mientras los factores higiénicos (como las condiciones físicas del trabajo) previenen la insatisfacción, los factores motivadores (como el reconocimiento) son necesarios para alcanzar un estado de satisfacción y motivación en el trabajo. En el caso de los empleados de la DREP, la ausencia de programas de incentivos formales generó un sentimiento de desmotivación y desvalorización, mientras que los gestos informales de reconocimiento de colegas y superiores contribuyeron positivamente a su bienestar emocional.

Asimismo, la percepción de inequidad en la distribución del reconocimiento, mencionada por varios participantes, puede relacionarse con la *Teoría de la Equidad* de Adams (1965), que sugiere que los empleados comparan sus esfuerzos y recompensas con los de otros colegas para evaluar la justicia en su entorno laboral. La falta de equidad percibida en el reconocimiento y valoración dentro de la DREP generó sentimientos de frustración entre los empleados, lo cual afecta negativamente su bienestar emocional. Este hallazgo subraya la necesidad de que la organización implemente un sistema de reconocimiento justo y transparente, que refuerce el sentido de justicia y equidad entre los empleados.

Contribución de los Resultados a la Literatura y Práctica en el Sector Público Educativo

Este estudio no solo confirma aspectos ya explorados en la literatura sobre bienestar emocional y clima laboral, sino que también añade un enfoque específico al contexto de una institución pública de educación en Perú, un área que ha recibido menos atención en la investigación organizacional. Mientras que estudios anteriores han explorado estos temas en sectores públicos en general (García & López, 2021; Martínez & Gómez, 2020), este estudio proporciona un análisis más matizado y contextualizado de los factores específicos que afectan el bienestar emocional en una institución educativa regional.

La implicación práctica de estos hallazgos radica en la posibilidad de desarrollar políticas organizacionales orientadas a mejorar el bienestar emocional a través de programas de apoyo, comunicación y reconocimiento en el ámbito público educativo. En particular, la implementación de capacitaciones continuas y de programas de reconocimiento formales podría no solo mejorar el bienestar emocional, sino también fortalecer la retención de talento en la DREP y otras instituciones educativas.

Limitaciones del Estudio y Recomendaciones para Investigaciones Futuras

A pesar de los aportes de este estudio, es importante reconocer sus limitaciones. La investigación se centró en una sola institución, por lo que la generalización de los resultados es limitada. Además, dado que se utilizó un enfoque cualitativo, los hallazgos están basados en experiencias y percepciones individuales, lo que podría no reflejar la totalidad del clima laboral en otras direcciones regionales de educación.

Futuras investigaciones podrían considerar un enfoque comparativo entre diferentes direcciones regionales de educación para identificar similitudes y diferencias en la percepción del clima laboral y su impacto en el bienestar emocional. Asimismo, estudios longitudinales podrían ofrecer una visión más dinámica de cómo estos factores evolucionan con el tiempo y bajo diferentes contextos organizacionales.

Conclusiones

Este estudio cualitativo en la Dirección Regional de Educación de Piura (DREP) ha revelado cómo el clima laboral y el apoyo organizacional, la comunicación efectiva y el reconocimiento son determinantes clave para el bienestar emocional de los empleados. Los hallazgos no solo confirman aspectos centrales de teorías sobre el bienestar y la satisfacción laboral, sino que también aportan un enfoque contextual específico al ámbito educativo público en Perú, proporcionando tanto implicaciones teóricas como prácticas para mejorar la gestión del clima laboral en instituciones similares.

Implicaciones Prácticas

Política de Apoyo Organizacional y Recursos Adecuados: Para mejorar el bienestar emocional y la percepción de respaldo, se recomienda implementar una política de apoyo organizacional que garantice recursos suficientes para el cumplimiento de las funciones laborales.

Esta política debería incluir:

- **Asignación de presupuesto** para la contratación de personal y adquisición de materiales necesarios para las labores diarias, minimizando la sobrecarga de trabajo y optimizando la eficiencia en la DREP.
- **Implementación de un programa de bienestar integral**, que contemple apoyo psicológico, asesoría laboral y recursos de soporte emocional para los empleados, especialmente en épocas de alta demanda.

Programa de Capacitación y Desarrollo Profesional: Los empleados expresaron una necesidad significativa de crecimiento profesional.

Por lo que se recomienda:

- **Desarrollar un programa de capacitación continua** en áreas clave que permitan a los empleados adquirir nuevas habilidades y mejorar en sus roles actuales.
- **Promover un plan de carrera** dentro de la DREP, que ofrezca a los empleados oportunidades claras de crecimiento y ascenso, incentivando la retención de talento y el compromiso organizacional.

Mejoras en la Comunicación Institucional: La falta de comunicación eficaz y de colaboración interdepartamental fue una de las principales preocupaciones expresadas por los participantes.

Para abordar esto, se recomienda:

- **Establecer canales de comunicación más claros y accesibles** que permitan una transmisión oportuna de la información sobre cambios organizacionales y expectativas laborales.
- **Implementar reuniones periódicas interdepartamentales** para fomentar el trabajo colaborativo, reducir la fragmentación y reforzar la cohesión organizacional.
- **Capacitación en habilidades comunicativas** para los líderes de área, mejorando así la transparencia y eficacia de las comunicaciones entre superiores y empleados.

Sistema de Reconocimiento Formal e Informal: El reconocimiento adecuado y la valoración del esfuerzo de los empleados son elementos fundamentales para su bienestar emocional y motivación.

Se propone:

- **Crear un sistema formal de reconocimiento** que incluya incentivos, tanto monetarios como no monetarios, para destacar el desempeño de los empleados en diferentes niveles.
- **Establecer espacios de reconocimiento informal**, como reuniones de agradecimiento trimestrales, donde los logros y esfuerzos de los empleados sean valorados públicamente.
- **Implementar un sistema de retroalimentación justa y transparente** para asegurar la equidad en la distribución de reconocimientos, reduciendo

la percepción de desigualdad y favoreciendo un ambiente de confianza y justicia organizacional.

Implicaciones Teóricas

Este estudio contribuye a la teoría del bienestar emocional y el clima laboral al adaptar conceptos establecidos en la literatura, como la *Teoría del Apoyo Organizacional* de Eisenberger et al. (1986) y la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg (1966), a un contexto específico de educación pública en Perú. La evidencia muestra cómo estos factores teóricos se traducen en necesidades concretas y prácticas en el ámbito laboral educativo, ofreciendo una perspectiva regional que puede enriquecer la comprensión de estas teorías en contextos similares.

La investigación también aporta a la Teoría de la Equidad de Adams (1965) al demostrar cómo la percepción de justicia y reconocimiento influye en el bienestar emocional y la satisfacción laboral en el sector público. Además, se respalda la Teoría del Capital Psicológico de Luthans et al. (2007), ya que los empleados que reportaron apoyo organizacional y relaciones de colaboración mostraron niveles más altos de resiliencia y optimismo en sus labores.

Estas contribuciones destacan la relevancia de adaptar teorías organizacionales globales a contextos específicos en América Latina, subrayando la importancia de realizar estudios contextuales que consideren las particularidades del entorno cultural y socioeconómico.

Recomendaciones para Futuras Investigaciones

- **Estudios Comparativos en Diferentes Regiones:** Futuras investigaciones podrían llevarse a cabo en otras direcciones regionales de educación en Perú para evaluar si los factores identificados en este estudio son generalizables a otras instituciones. Esto permitiría identificar patrones comunes y diferencias regionales en la percepción del clima laboral y el bienestar emocional.
- **Investigaciones Longitudinales:** Estudios longitudinales serían beneficiosos para evaluar cómo evolucionan los factores de clima laboral y bienestar emocional a lo largo del tiempo, especialmente en contextos de cambios organizacionales o políticas gubernamentales. Esto ofrecería una visión más dinámica y permitiría a los gestores educativos ajustar sus estrategias de gestión en función de la evolución de estos factores.
- **Estudios Cuantitativos de Validación:** Dado que este estudio se centró en un enfoque cualitativo, futuras investigaciones cuantitativas podrían validar los hallazgos mediante encuestas y análisis estadísticos. Esto permitiría cuantificar la influencia de cada factor en el bienestar emocional y el clima laboral, así como realizar inferencias más generalizables.

- **Exploración de Estrategias de Resiliencia Emocional:** Investigaciones futuras podrían enfocarse en estrategias específicas de resiliencia emocional para empleados en el sector público educativo. Esto podría incluir programas de capacitación en inteligencia emocional y desarrollo de habilidades de afrontamiento, para ayudar a los empleados a enfrentar el estrés y las demandas laborales de manera más efectiva.
- **Evaluación del Impacto de Políticas de Reconocimiento y Apoyo:** Una vez implementadas las políticas recomendadas, sería valioso realizar estudios de evaluación de impacto para medir la efectividad de estas políticas en el bienestar emocional y la satisfacción laboral. Esto permitiría ajustar y optimizar los programas en función de los resultados obtenidos.

Referencias

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- García, P., & Martínez, R. (2021). El bienestar emocional y su impacto en el desempeño laboral en el sector público educativo. *Revista de Administración Pública*, 47(3), 214-229.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing.
- Huppert, F. A., & So, T. T. C. (2013). Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social Indicators Research*, 110, 837- 861. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9966-7>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.
- Ramírez, C., & Mendoza, J. (2019). El clima laboral y su influencia en el bienestar emocional en el sector educativo de América Latina. *Estudios de Psicología Organizacional*, 15(2), 142-155.
- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science*, 4(4), 99-104.

Sánchez, M., & Morales, T. (2021). Impacto del bienestar emocional en la percepción del clima laboral. *Revista de Psicología Aplicada al Trabajo*, 9(1), 32-49