



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

**EL CLIMA LABORAL Y LA  
PARTICIPACIÓN EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA ENRIQUE LÓPEZ  
ALBÚJAR DE PIURA**

Asteria Albañil-Ordinola

Piura, 2015

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Maestría en Educación con Mención en Gestión educativa

Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura*. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.



Esta obra está bajo [una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

**EL CLIMA LABORAL Y LA PARTICIPACIÓN EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA ENRIQUE LÓPEZ ALBÚJAR DE  
PIURA**

**ASTERIA DEL PILAR ALBAÑIL ORDINOLA**



**UNIVERSIDAD DE PIURA**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**2015**

## **APROBACIÓN**

---

La Tesis titulada El Clima laboral y la Participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura, presentada por Asteria del Pilar Albañil Ordinola en cumplimiento con los requisitos para optar el Grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión Educativa, fue aprobada por la asesora Diana Ramos Icanaqué y defendida el 16 de febrero de 2015 ante el Tribunal integrado por:

.....  
Presidente

.....  
Informante

.....  
Secretario

## **Dedicatoria**

A mis tres lindas hijas, Ale Isa y Sofi, por dar de su tiempo para que pueda avanzar en mi profesión. A Manuel mi esposo y compañero por su apoyo incomparable en el proyecto emprendido en bien de la educación. A Dios que bendice e ilumina todos mis momentos

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

---

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Caracterización de la problemática	3
1.2 Problema de investigación	6
1.3 Justificación de la investigación	6
1.4 Objetivos de la investigación	7
1.4.1 Objetivos específicos	7
1.5 Hipótesis de investigación	8
1.6 Antecedentes de Estudio	8
1.6.1 Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil/primaria y secundaria	8
1.6.2 Tesis Doctoral: ¿Cómo podemos intervenir para fortalecer el clima educativo en tiempos de innovación?	10
1.6.3 Tesis Doctoral: Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro	11
1.6.4. Investigación: Evaluación del clima organizacional educativo en una institución de educación superior	12
1.6.5. Tesis Doctoral: El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Docente en las	

Instituciones Educativas del Nivel de Educación Secundaria de la Ugel 15 de Huarochiri	13
--	----

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

2.1 Fundamentos teóricos del clima laboral	15
2.1.1 Conceptualización	15
2.1.2 Teorías del clima laboral	20
2.1.2.1 Teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert	20
2.1.2.2 Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo (Escuela Humanista)	22
2.2 Factores y Dimensiones del Clima Laboral	25
2.2.1 La comunicación	25
2.2.2 La satisfacción laboral	28
2.2.2.1 Elementos que refuerzan la Satisfacción Laboral	30
2.2.3 El reconocimiento	33
2.2.4 La autonomía laboral	34
2.2.5 La motivación	36
2.2.6 La participación	40
2.2.6.1 La participación y el clima laboral	41
2.2.6.2 La participación y el trabajo en equipo	43
2.3 Gestión y clima laboral en las instituciones educativas	45
2.3.1 Control y monitoreo	48
2.3.2 Respeto y disciplina en la gestión	49

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

3.1 Tipo de investigación	51
3.2 Sujetos de investigación	52
3.2.1 Población	52
3.2.2 Muestra	53
3.3 Diseño de la investigación	53
3.4 Categorías y subcategorías de investigación	58
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información	59
3.6 Procedimiento de organización y análisis de resultados	67

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1 Marco referencial	69
-----------------------	----

4.1.1 Descripción del contexto de investigación.	69
4.1.1.1 Contexto local	69
4.1.1.2 Contexto institucional	70
4.1.2 Descripción de los sujetos de investigación.	71
4.2 Resultados de la investigación	73
4.2.1 Presentación de los resultados	75
4.2.2 Discusión de los resultados	94

## **CAPÍTULO V: RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN**

5.1. Conclusiones	103
5.2. Recomendaciones	106

## **FUENTES DE INFORMACIÓN**

1 Bibliografía	107
----------------	-----

## **ANEXOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Anexo 1: Matriz general de investigación	113
Anexo 2: Encuesta aplicada	115
Anexo 3: Validación del instrumento de investigación	121
Anexo 4: Cartel de necesidades e intereses .PCI 2013	123
Anexo 5: Matriz de problemática PATMA 2014	133



## LISTA DE TABLAS

---

	Pág.
Tabla N° 01 : Distribución de la Muestra	53
Tabla N° 02 : Categorías y subcategorías de la investigación	58
Tabla N° 03 : Diseño de los ítems del cuestionario	60
Tabla N° 04 : Ambiente de la Institución Educativa	71
Tabla N° 05 : Cuadro del Personal de la Institución Educativa	71
Tabla N° 06 : Distribución de Estudiantes	72
Tabla N° 07 : Distribución Docente	73
Tabla N° 08 : Estadísticas de fiabilidad del instrumento	74
Tabla N° 09 : Tabla general por ítems y porcentajes	75
Tabla N° 10 : Estadísticos básicos	80
Tabla N° 11 : Estadísticos básicos globales	84

## LISTA DE GRÁFICAS

---

	Pág.
Gráfica N° 01 : Distribución del personal docente por años de servicio	73
Gráfica N° 02 : Evaluación global del clima laboral	85
Gráfica N° 03 : Nivel de comunicación entre el profesorado	86
Gráfica N° 04 : Nivel de comunicación entre el equipo directivo y el profesorado	86
Gráfica N° 05 : Rapidez en el traslado de la información entre el profesorado	87
Gráfica N° 06 : Rapidez en el traslado de la información del equipo directivo al profesorado	87
Gráfica N° 07 : Satisfacción con el funcionamiento de la dirección	88
Gráfica N° 08 : Satisfacción del profesorado con su trabajo	89
Gráfica N° 09 : Reconocimiento de la comunidad educativa hacia el profesorado	89
Gráfica N° 10 : Reconocimiento del equipo directivo hacia el profesorado	90
Gráfica N° 11 : Participación por parte del profesorado	91
Gráfica N° 12 : Participación en el Consejo educativo institucional	91
Gráfica N° 13 : Predisposición para el trabajo en equipo	92
Gráfica N° 14 : Evaluación de la frecuencia de reuniones	92
Gráfica N° 15 : Calificación del clima laboral en la institución	93

## INTRODUCCIÓN

---

El presente trabajo presenta un análisis del clima laboral desde la perspectiva educativa en una institución pública, está desarrollado en base a cómo percibe el profesorado de dicha institución, las dimensiones más relevantes del clima laboral como la comunicación, satisfacción laboral y la participación, descritas en base a otros factores como el reconocimiento y el trabajo en equipo, que se vive en la IE Enrique López Albújar de Piura.

En el primer capítulo se contextualiza la problemática educativa y sus implicancias, en América Latina y el Perú, así como la importancia del llamado “capital humano” y sus relaciones como principal ventaja competitiva en la educación, lo que ha llevado al planteamiento de los objetivos e hipótesis, se hace además referencia a los antecedentes de estudio en los que se ha apoyado la investigación.

Dentro del capítulo dos se ha desarrollado el marco teórico, en base a las posturas y aportes de diferentes autores relacionados con el clima laboral y sus dimensiones. Es importante señalar que a partir de las diferentes dimensiones del clima que manejan los autores se ha tomado las de importancia para el estudio y que se adecúan a la realidad de una institución educativa de gestión pública.

En el capítulo tres, se hace referencia al paradigma de investigación así como el diseño utilizado, indicando que el presente estudio se ha desarrollado en base al paradigma positivista y a la metodología cuantitativa con diseño de encuesta. Se describe el

instrumento en base a las categorías, subcategorías e ítems; posteriormente se presenta los resultados obtenidos, haciendo una descripción del contexto y los sujetos de estudio, se anexan los cuadros estadísticos y gráficas relevantes, indicando su análisis cuantitativo y cualitativo que permite identificar el comportamiento de las dimensiones a partir de las respuestas dadas por el personal docente, seguida de la discusión de los resultados donde se ha verificado la presencia o ausencia de los planteamientos hechos en el capítulo I.

Finalmente se señalan dentro de las conclusiones las debilidades y fortalezas encontradas en relación con el clima laboral y sus dimensiones dentro de la institución estudiada, destacando que son los docentes los que aportan en mayor grado a configurar un ambiente de trabajo adecuado y que en opinión de ellos el clima laboral va de regular a bueno en la institución, no obstante no es del todo satisfactorio, existiendo factores que deben ser fortalecidos desde la gestión institucional.

*La autora*

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

---

### **1.1. Caracterización de la problemática**

La problemática en materia educativa frena el desarrollo de los países debido a que contribuye a profundizar las desigualdades socioculturales, aún más si se tienen en cuenta que el desarrollo humano es uno de los grandes temas pendientes en América Latina.

La educación latinoamericana enfrenta dos desafíos de enorme magnitud. Por un lado, universalizar la cobertura pre-escolar, básica y media; incorporando las poblaciones indígenas al sistema escolar. Por otro lado atender la equidad inclusión, la integración cultural, adaptando para ello sus estructuras, procesos y resultado, desde una revalorización de su capital humano: los estudiantes, docentes y padres de familia. (Brunner, 2001:32)

Solo así se puede trabajar para revertir el déficit de capital cultural de los niños y jóvenes provenientes de los hogares más pobres; altas tasas de repitencia y deserción que se traducen en un elevado grado de, resultados insatisfactorios de aprendizaje; recursos humanos y materiales limitados y habitualmente mal gestionados. (UNESCO, 1998)

Es en medio de estos temas urgentes de la agenda educativa, “hoy, más que nunca, se reconoce la importancia del clima escolar como objeto de estudio para explicar la dinámica de las instituciones” (Canchón, Plaza, Zapata, 2013:15).

El clima laboral se ha venido abordando principalmente desde perspectivas administrativas o de gestión en general, sin embargo en los últimos años se ha ido ampliando hacia el campo educativo, considerando la participación y el clima organizacional como actitudes que interactúan en una organización educativa de manera recíproca que a su vez reflejan los valores y objetivos de la vida cotidiana en la escuela, aportando significativamente a los logros educativos.

Se puede decir que existe un conjunto de causales para que los miembros de una institución educativa sostengan un compromiso con la organización, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. (Chiavenato 2005) y a su vez se puede decir que las organizaciones dependen del estado emocional, del compromiso de sus miembros.

Las mejores empresas ofrecen a las personas más que un simple empleo una carrera profesional y en educación esto no debe ser diferente, se debe trabajar para mejorar las condiciones laborales y el ambiente de trabajo escolar que brinden a los docentes y estudiantes un clima agradable para desarrollarse plenamente.

Desde el enfoque local, los problemas de la educación abarcan múltiples y amplios factores, como las prácticas docentes, logros educativos, la escasa participación del personal en la toma de decisiones, infraestructura, calidad de la gestión; es en ese sentido que debemos reconocer que el clima laboral en que se desenvuelven las instituciones educativas, es uno de los factores relevantes.

Es necesario mencionar que los estudios en educación sobre el clima laboral reconocen la gran importancia del llamado “capital

humano” como principal ventaja competitiva y que las instituciones educativas exitosas han basado su estrategia de crecimiento en el desarrollo de su gente y los valores humanos, conformando equipos motivados, involucrados y comprometidos con la filosofía de la organización, donde el clima laboral se convierte en uno de los elementos de diferenciación (satisfacción, entusiasmo, motivación, etc.) y a su vez es uno de los factores que más aporta al logro de mejores resultados en una escuela.

Este conjunto de variables que incide en la forma como los docentes perciben y se sienten en relación a su trabajo y a las circunstancias en las cuales lo llevan cabo, si reaccionan con agrado, rebeldía, frustración, indiferencia o angustia ante un estilo de supervisión más autoritario o más permisivo; así como el estilo de gestión, las que han marcado el tipo de clima laboral que se vive en las instituciones educativas. Panorama que según Eslava (2009) es percibido directa o indirectamente y tiene repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia, en las relaciones docentes con sus superiores con sus colegas e incluso con su familia.

La institución en estudio no es ajena a este contexto, en ella se aprecia un ambiente laboral caracterizado por un personal administrativo y docente poco comprometido, que no cumplen muchas veces con su labor a cabalidad, padres de familia poco interesados en las actividades académicas de sus hijos, una marcada deserción escolar en los últimos años, reducción del número de aulas, pero fundamentalmente bajos logros educativos. (PC Institucional 2014)

Se puede decir que la participación y el clima laboral son actitudes que reflejan un estado psicológico de los docentes, relacionado con los valores y objetivos de una escuela. Existe un conjunto de causales para que una persona o un conjunto de personas sostengan un compromiso en las organizaciones, teóricamente la percepción favorable del clima laboral que les rodea incrementa el compromiso, pero el presente estudio más que ello busca describir el estado actual de estas variables, sus

dimensiones y cómo son percibidas por los docentes, en una institución educativa estatal emblemática del sector oeste.

## **1.2. Problema de investigación**

El contexto educativo descrito arriba nos lleva a preguntarnos:

- ¿Cómo son percibidos por los docentes los elementos y factores que influyen en el clima laboral de la I.E. Enrique López Albújar- Piura?

Además se plantean otras interrogantes que ayudan a darle una mirada más completa a la problemática.

- ¿Qué elementos inciden directamente en la participación docente en la institución?
- ¿Cuáles son los niveles de satisfacción del personal de la IE.?
- ¿Cómo podría mejorarse, en opinión del profesorado, el clima de trabajo en la institución educativa en estudio?

## **1.3. Justificación de la investigación**

El principal aporte de la presente investigación radica por un lado en determinar, describir y analizar aquellos factores que están influyendo en la connotación del clima laboral de la institución educativa, a fin de superarlos y/o potenciarlos. Además de analizar en qué niveles y formas se da la participación de la comunidad educativa y el papel que ésta desempeña en la vida institucional,

Es decir, identificar qué aspectos de la vida institucional contribuyen a mantener un personal motivado, comprometido e identificado con su desempeño, en la institución educativa, dispuestos a la participación permanente, pudiendo aportar con ello a potenciar su talento dentro de las actividades que desarrolla en la institución educativa y cómo la participación contribuye a mantener un clima laboral armonioso.



Así mismo cabe decir que en la medida en que los docentes perciben que la escuela los convoca a ser cada vez mejores, una escuela en constante evolución, donde el director propone objetivos ambiciosos, invita a los docentes a buscar material innovador, reflexionar sobre su práctica y mantenerse actualizados, ésta se verá recompensada con una contribución plena de sus miembros. (Litwin y Stringer 2009)

En ese sentido el presente estudio busca brindar fundamentalmente una herramienta de gestión a los directivos a fin de impulsar un clima laboral eficiente en beneficio de los logros administrativos y académicos de la institución puesto que es importante que los directivos de las instituciones educativas se preocupen en reconocer como está el clima institucional, si existe entusiasmo, compromiso, identificación y satisfacción en el trabajo de los docentes.

#### **1.4. Objetivos de investigación**

La presente investigación se plantea como objetivo general, describir el clima de trabajo que se vive en la Institución educativa Enrique López Albújar de Piura, los factores y dimensiones que el profesorado de la institución señala como influyentes para su configuración.

##### **1.4.1. Objetivos Específicos**

Describir las dimensiones y factores que inciden en el clima de trabajo que se vive en la IE Enrique López Albújar de Piura

Identificar los niveles de comunicación y satisfacción del personal docente y los elementos internos con los que se relaciona directamente en la institución educativa.

Determinar el nivel de participación del personal docente y su incidencia en la configuración de un adecuado clima laboral dentro de la institución educativa.

## **1.5. Hipótesis de investigación**

H-1: En la IE de estudio existe un clima laboral, caracterizado por la escasa comunicación del personal docente al interior de la institución educativa.

H-2: Existe un bajo nivel de satisfacción laboral del personal docente, influenciado por el grado de reconocimiento que recibe.

H-3: El nivel de participación del personal docente en los órganos de la institución educativa se caracteriza por la baja predisposición del profesorado para trabajar en equipo.

## **1.6. Antecedentes de estudio**

Se han encontrado varias investigaciones referidas al clima laboral en las instituciones educativas, a continuación describimos brevemente las de mayor relevancia y aporte al presente estudio:

### **1.6.1. Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil/primaria y secundaria.**

De: Mario Martín Bris y Roberto Fernández Sancidrián M, Jesús Marín Lería, Joaquín Álvarez Zamora, Oscar Villanueva Valdés, Dolores L. Simancas Campano, José Manuel Fernández Eiras. (1996-1998)

Cuyos Objetivos son, conocer mejor cómo es el clima de trabajo que se vive en los centros educativos públicos de Infantil/Primaria y Secundaria en el ámbito de gestión del M.E.C., las causas que el profesorado de esos centros señala como determinantes y algunas propuestas/alternativas de actuación formuladas desde los mismos.

La Metodología está basada en la línea de investigación evaluativa, a partir de un modelo evaluativo, causal e interpretativo, con un componente cualitativo muy marcado, que se apoya en datos fiables científicamente recogidos, partiendo de un cuestionario base con treinta ítems, que sometido a estudio exploratorio por parte del equipo con

varios grupos de profesores, especialmente en un seminario específico, dio como resultado un cuestionario compuesto por 152 ítems, agrupados en cuatro grandes factores (comunicación, motivación, confianza y participación), que actúan como dimensiones fundamentales del clima de trabajo.

Los resultados y conclusiones más relevantes se resumen en que cuanto a la opinión del profesorado la Educación Infantil, Primaria y Secundaria, de centros públicos ubicados en el ámbito de gestión directa del M.E.C. consideran el clima de trabajo en los centros escolares como bueno, con reservas. La valoración global realizada de todas las respuestas, siguiendo la escala propuesta en la investigación (Muy Bajo, Bajo, Regular, Bueno, Alto, Muy Alto), nos muestra cómo sólo le falta una décima para llegar el valor 3 que indicaría BUENO (2'8955).

En términos generales, se considera más negativo la participación /colaboración de los padres y la Administración Educativa, esto es, los aspectos que tienen que ver con lo que se considera ámbito externo al centro. Sin embargo, los relacionados con la participación/colaboración/... de los profesores entre sí, y de éstos con el equipo directivo, etc., son los más positivos, teniendo que ver con lo que se considera ámbito interno al centro. Las valoraciones claramente más bajas son las que se refieren a los puntos que indican el reconocimiento/valoración del profesorado que se produce desde la Administración Educativa.

Finalmente, destacar la escasa formación que ha recibido el profesorado sobre este tema (Clima), lo escasa que considera que es la oferta de cursos y actividades sobre Clima de Trabajo en los centros educativos, y cómo se demanda más formación en este campo.

Relación con la Investigación, está relacionada con el presente estudio en los dos aspectos tomados para esta investigación, tanto el clima laboral como la participación en la vida de las escuelas de los tres niveles, aun cuando el presente estudio solo toma una institución del nivel secundario.

### **1.6.2. Tesis Doctoral: ¿Cómo podemos intervenir para fortalecer el clima educativo en tiempos de innovación?**

De: Sandra Becerra Peña (2006)

Los principales objetivos de esta investigación son: Identificar los factores más relevantes que nos permitan conocer el estado actual del Clima de los centros educativos en tiempos de innovación. Además de Identificar los factores diferenciadores, según tipo de Centro.

Metodología: Es un estudio de diseño cualitativo-cuantitativo, constituida por cuatro fases correlativas. La primera corresponde a la construcción de un instrumento para Clima Educativo, la segunda corresponde a la exploración del Clima Educativo en 404 profesores y directivos. La tercera y cuarta fases corresponden al empleo de ‘redes semánticas naturales’ y ‘grupos de discusión.

Los resultados y Conclusiones han sido reveladores; así, por ejemplo, todos los tipos de establecimientos evidencian que el factor que más alto pondera en la percepción del Clima es de las ‘relaciones interpersonales docentes’, siendo éstas más importantes para los profesores que la propia relación con alumnos y apoderados

En otro aspecto, la presente investigación permite afirmar que el estilo de trabajo docente marca fuertemente el clima de los centros subvencionados al caracterizarse por una fuerte tendencia competitiva, falta de colaboración y apoyo mutuo en los procesos docentes, aspecto que influye en el clima y que es coherente con la percepción de falta de libertad de expresión y falta de aceptación mutua entre colegas.

En cuanto a la percepción de respeto que presentan los profesores desde sus alumnos y apoderados, los profesores perciben que aunque existe una buena convivencia y una relación de respeto mutuo con sus alumnos, en centros municipales y privados los profesores perciben que existe respeto por el profesor, respeto por la autoridad, pero no reconocimiento hacia ellos. Solo las percepciones de docentes de centros privados muestran reconocimiento hacia la labor del profesor.

La relación con la presente investigación radica en que se ha tomado el estilo de trabajo docente para evaluar el clima institucional, y el respeto aun cuando está enmarcada dentro de un contexto específico, es valiosa en cuanto a que ha tomado las relaciones interpersonales entre docentes como un elemento básico del clima y de sus aportes a la tarea educativa.

### **1.6.3. Tesis Doctoral: Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro**

De: Víctor Aguilera Vásquez. 2011

El objetivo general de esta investigación es establecer relaciones entre el clima de trabajo que se percibe en las instituciones educativas de la fundación creando futuro y conocer el liderazgo que se ejerce en las mismas.

Metodología de la investigación es de tipo mixto, con una primera parte cuantitativa en la que se recogen los datos sobre clima de trabajo en las instituciones educativas y liderazgo a través de dos cuestionarios. Una segunda parte más de tipo cualitativo, nos lleva a una recogida y análisis de datos a través de la técnica de grupos de discusión, lo que nos permite triangular los datos recogidos a través de los cuestionarios.

Resultados y Conclusiones más saltantes han sido las relaciones entre los líderes y los docentes, estas son positivas y cordiales en su mayor parte, y en general se alienta a los profesores a mejorar en su labor, teniendo en consideración las conductas correctas o positivas de éstos y alentando en cualquier caso, el espíritu crítico de los profesores.

En cuanto a la autonomía del análisis de ésta sub dimensión se extrae que la mayoría de los empleados sienten que tienen cierta libertad a la hora de expresarse en su trabajo como ellos crean conveniente, y desarrollar su creatividad en el trabajo. En cuanto a la libertad para la toma de decisiones, vuelve a reflejarse cómo la autonomía es percibida de forma más baja por los docentes que por los profesores, que sienten que sí se delegan las decisiones en los subordinados.

Sienten también que las decisiones que toman los líderes repercuten en una buena organización del centro, la claridad de objetivos y el control al que se sienten sometidos, aunque los niveles de presión tampoco resultan muy altos entre el profesorado, sino que más bien parecen responder a una imagen de la autoridad muy marcada en cuanto a sus posiciones.

Relación con la presente investigación: Está relacionada en cuanto a que se ha determinado las relaciones entre el clima de trabajo que se percibe en las instituciones educativas de la fundación y el estilo de gestión el liderazgo que se ejerce en las mismas, considerando las dimensiones de comunicación, satisfacción y participación que son a la vez las que se consideran en el presente estudio.

#### **1.6.4. Investigación: Evaluación del clima organizacional educativo en una institución de educación superior**

De: Claudia Yolanda Molina Gaitán, Fernando Augusto Montejó Ángel, Jaime Ferro Vásquez (2004)

El objetivo principal es el estudio del clima organizacional educativo, entendido como la percepción del ambiente interno que tienen los miembros que conforman la comunidad educativa, en sus dos dimensiones: El modelo cuantitativo y la Dimensión de las relaciones institucionales.

La metodología utilizada para conocer el clima organizacional educativo de la institución se utilizó una aproximación de multimétodo, desde la perspectiva de Kerlinger (2002), según la cual se considera la complementariedad de los métodos cualitativo y cuantitativo, dado que estos son caminos para la construcción de modelos que permiten reducir la complejidad del fenómeno a estudiar. Para este estudio se consideró que era posible complementar la información obtenida por medio del instrumento encuesta y la información cualitativa producto de los grupos focales.

Se trabajó bajo el paradigma cuantitativo con el instrumento IMCOIES formas A, B y C, el cual está diseñado según el modelo

tridimensional antes comentado. Paralelamente, bajo un paradigma cualitativo se recolectó información utilizando la técnica de los Grupos Focales no directivos.

Se concluyó que en todos los sectores de la comunidad educativa, el clima global se presenta con una tendencia favorable. Este mismo clima global puede ser descompuesto según la distribución tridimensional del clima organizacional educativo (docentes, estudiantes y administrativos), pero existen algunas variables que deben ser intervenidas con prioridad para mejorarlo. Se observa en común que los aspectos académicos son percibidos como la principal fortaleza de la institución, así como el respeto y el apoyo social. El ambiente físico, infraestructura y la equidad en las gratificaciones, deben ser aspectos por fortalecer en la Fundación.

En relación con el presente estudio, se puede destacar dos aspectos fundamentales, primero el estudio de la tendencia del clima laboral en relación al personal docente y su autonomía así como la relación del mismo con la gestión y el liderazgo de la institución esto último con relación a la participación en el plan estratégico de mejoramiento institucional que se propone.

#### **1.6.5. Tesis Doctoral: El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Nivel de Educación Secundaria de la Ugel 15 de Huarochirí**

De: Wilmer, Montalvo Fritas. 2011

Objetivos Principales: Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el nivel de desempeño docente de las instituciones educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí. Además de establecer la relación existente entre los niveles de comunicación de los directores y el uso adecuado de los medios y materiales educativos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje en las instituciones educativas integradas de educación secundaria de la UGEL 15 de la provincia de Huarochirí.

Metodología del tipo descriptivo – correlacional, de corte transversal (transeccional). Descriptivo: Porque buscó medir la variable de estudio, para describirlas en los términos deseados. El diseño aplicado ha sido el descriptivo – correlacional, de corte transversal

En cuanto a los resultados y conclusiones del trabajo se ha verificado una relación entre las variables Clima Organizacional y Desempeño Docente,. Las puntuaciones logradas a nivel de la variable independiente Clima Organizacional se han ubicado predominantemente en un nivel alto en un 51%, lo cual queda confirmado a nivel de los sujetos encuestados.

Las puntuaciones logradas a nivel de la dimensión de la variable clima organizacional (estilo gerencial) se han ubicado predominantemente en un nivel alto (61%), lo cual queda confirmado a nivel de los sujetos encuestados. Hecho que indica que las decisiones que se toman desde la dirección se consideran adecuadas desde el punto de vista académico, caracterizándose por el principio de autoridad y por encontrar la solución a los problemas de la institución.

Al efectuar la correlación entre el estilo gerencial de los directores y el uso adecuado de las estrategias metodológicas, se demuestra que existe una correlación moderada, se evidencia que esta relación se expresa en un 64%. Lo que significa que aquellos encuestados que perciben el estilo gerencial de los directores en un nivel alto, también perciben las estrategias metodológicas, en un nivel alto.

Al efectuar la correlación entre los niveles de comunicación de los directores y el uso adecuado de los medios y materiales educativos, se demuestra que existe una correlación moderada, se evidencia que esta relación se expresa en un 61%.

Relación con la Investigación: Se establece una relación en cuanto a las dimensiones utilizadas para el clima institucional, entre ellas se ha evaluado la participación docente y el estilo de gestión.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

---

#### **2.1. Fundamentos teóricos del clima Laboral**

##### **2.1.1. Conceptualización**

El clima es un concepto amplio y complejo que aparece unido a planteamientos de la sociología, psicología y el comportamiento organizacional, siendo un concepto que ha evolucionado y recibido aportes de varias disciplinas del comportamiento humano ahora está ampliamente aplicado en el campo educativo. Este concepto que hace referencia a la manera en que la escuela es vivida por la comunidad educativa, recibe también el nombre de clima organizacional, clima institucional, clima escolar o clima laboral.

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este tema de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, es estudiado a partir de las estrategias internas y definido por varios autores, desde el aspecto psicológico, sociológico, administrativo hasta aplicarse en lo educativo.

El clima organizacional para Chiavenato (2009) está referido al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está

estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos claves que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de las instituciones educativas, no obstante que el clima organizacional es un concepto de la psicología industrial organizacional y como todo concepto, su contenido e interpretación están determinados por el enfoque empleado para su estudio (Pérez y Maldonado, 2006: 237) En las organizaciones modernas es un concepto bastante utilizado e investigado, sin embargo en educación recién en las últimas décadas está tomando la importancia necesaria para que varios autores le presten la importancia debida.

El concepto del clima propuesto por Cornell (1955) en Newstrom (2006) presenta a esta variable como una mezcla de interpretaciones o percepciones, que tienen las personas sobre su trabajo o roles, o en relación a los otros miembros de la organización. En esta definición el clima es determinado por la percepción de los miembros del grupo y sólo a partir de allí se podrán diagnosticar las características del mismo.

Méndez (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo, destacándose aquí la participación como un elemento clave para medir la percepción de clima en la institución.(p. 31)

Este enfoque del concepto de clima lo analiza desde una visión general, desde la teoría organizacional y con los elementos del desempeño laboral en su conjunto. Construyendo a partir de ello un modelo de interacción, incluso de relaciones, que contribuye directamente a los logros de gestión, de allí su importancia.

Otros autores presentan el clima laboral como una dimensión íntimamente asociada a la creación de una estructura mental transmitida por sus líderes, que permite a la persona entender por qué es ventajoso ofrecer sus esfuerzos para lograr objetivos de la organización, capacitándole al mismo tiempo para el logro de sus metas personales. Se puede decir: “una de las principales funciones de la gerencia, es pues, la creación de un clima organizacional favorable, tanto físico como mental, que induzca a la gente a contribuir espontánea y voluntariamente con sus esfuerzos a lograr cambios y objetivos planteados” (Sulbarán, 2002, P. 200)

En consecuencia es indispensable mirar el clima laboral como el factor estratégico en el logro de las metas trazadas a nivel institucional, en tanto es la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento así como en los logros institucionales.

En este sentido, Maldonado (2006) y Pérez de Maldonado (2000) coinciden en plantear la necesidad de que las prácticas laborales estén dirigidas a crear un clima o atmósfera afectiva, que facilite los procesos de desarrollo del personal de las organizaciones, pues cualquier proyecto que desestime la influencia del área afectiva del individuo en su actividad diaria, genera pocas expectativas organizacionales.

Posteriormente se han ido incluyendo otros elementos que lo han asociado fuertemente a la cultura organizaciones “La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica” (Agudelo, Castro y Echevarría, 2011:3)

En tal sentido cabe distinguir que de acuerdo a Chiavenato (2009):

*La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización (p 84)*

Es necesario esclarecer que cultura y clima organizacional son dos conceptos entrelazados pero diferentes, como lo deja en claro, Jaime y Araujo (2007):

*Mientras que la cultura se refiere a los valores y las presunciones profundamente arraigadas y que se dan por supuesto en la organización, el clima alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional (p. 296).*

Se puede entonces inferir que la esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía. Cada organización cultiva y mantiene su propia cultura, aceptando que existe un amplio acuerdo en que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras, vemos entonces un conjunto de características como la innovación, orientación al equipo, estabilidad, entre otras. (Chatmah y Jehn, 1994, p. 52-53)

En tanto se puede decir que “El concepto de clima está referido más bien a la misma razón de ser en los contextos organizacionales, fenómeno en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo, 2006, p.331)

Así pues como en la administración de las organizaciones en general, es fundamental delimitar, dentro del campo educativo y más aun dentro del contexto de la gestión de las instituciones educativas una política general que proporcione la orientación, el ideario, entendido como un lugar de encuentro en el trabajo escolar, profesores, padres y estudiantes asumiendo responsabilidades con una referencia educativa y ética sólida, equilibrada y común. Este carácter propio de la Institución y los valores de las mismas; en los propósitos de la propia institución, son conceptos que se enmarcan en el clima educativo, clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional educativo para el presente estudio.

El clima en las instituciones educativas como lo sostiene Rodríguez (2004) es concebido como “el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo

o tono a la institución”. (p.2). En tal sentido, en referencia al clima escolar el ministerio de educación peruano deja expreso:

*Un clima escolar positivo existe cuando los estudiantes perciben a su IE como un lugar acogedor, en el que ellos se sienten protegidos, acompañados y queridos. Evidentemente, un contexto de este tipo brinda oportunidades óptimas para el desarrollo de las habilidades y competencias, y genera confianza en la relevancia de lo que se aprende o en la forma en que se enseña. De este modo, se puede decir que un clima escolar positivo es favorable al logro de los aprendizajes (Ministerio de Educación, p. 36)*

A partir de ello, es importante destacar que en las instituciones educativas el clima se toma como el espacio de encuentro, socialización y formación para el aprendizaje de la convivencia democrática, tanto para estudiantes como para docentes, directivos, administrativos y padres de familia, se necesita entonces que las escuelas se constituyan en espacios donde todos sus integrantes sean valorados, respetados, protegidos, con iguales oportunidades que reafirmen su valoración personal. En este contexto se hace necesario resaltar:

*Los resultados del reporte de factores asociados al logro cognitivo del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE), desarrollado por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE) de OREALC/UNESCO Santiago, arrojaron que el clima escolar era la variable escolar que más consistentemente predecía el aprendizaje.” (Treviño, et., 2010, en Unesco 2013, p.4)*

Para concluir, hay que tomar en cuenta que según los estudios propuestos por la Unesco se hace necesario crear en las instituciones educativas un clima de seguridad, respeto y confianza, mantener relaciones de apoyo con las familias y la comunidad, la educación emocional, las prácticas para el crecimiento, la apertura y la tolerancia, por parte de los docentes y la resolución no violenta de los conflictos y la participación democrática de todos sus miembros. (Unesco, 2013, p. 29)

### **2.1.2. Teorías del Clima Laboral**

Para Domínguez, Ramírez y García (2013) El clima organizacional se basa en las percepciones individuales, patrones recurrentes de

comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, así como los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral, con el fin de delimitar esta variable en el presente estudio es necesario tomar como referente algunas de las teorías del comportamiento organizacional. Sin pretender agotar todas los enfoques que existen del clima organizacional, sino recuperan aquellas que ofrezcan un acercamiento al objeto de estudio desde el ámbito educativo y que reflejen la posición teórica del presente trabajo, con tal fin es importante y fundamental que partamos analizando dos de los diversos enfoques que han dado sustento a las dimensiones usadas para evaluar el clima laboral en una institución educativa.

### **2.1.2.1. Teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert**

Likert, (1974) citado por Brunet, (1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones. De acuerdo con Brunet, se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

En Brunet, (1987) estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización, es así que la combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de los cuales cuenta con dos subsistemas (p.33).

A continuación se resumen del mismo documento la clasificación hecha por Likert:

- **Clima de tipo autoritario**

Sistema I: Autoritarismo explotador

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la

organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

#### Sistema II: Autoritarismo paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquél en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

- **Clima de tipo participativo**

#### Sistema III: Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

#### Sistema IV: Participación en grupo

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

En conclusión se puede decir que Rensis Likert estaba convencido a partir de evidencias encontradas en sus estudios, que el tipo de supervisión basada en poner permanente presión sobre los subordinados, es el más efectivo y eficiente proceso de gerencias. Este tipo de supervisión al que Likert denomina supervisión “centrada en la tarea”,

puede producir resultados medianamente satisfactorios a corto plazo y sus consecuencias disfuncionales afectan directamente el clima de armonía laboral dentro del grupo trabajo.(Páramo, 2004, p.22)

Por el contrario, Likert identifica que el tipo de supervisión al que denomina “centrado en el empleado”, ofrece mayores ventajas de participación a las persona y éstas no trabajan en las organizaciones, sino más bien las personas son la organización misma, lo que produce mayores logros para las organizaciones a mediano y largo plazo.

#### **2.1.2.2. Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo (Escuela Humanista)**

La esencia del movimiento de relaciones humanas era la creencia de que la clave para una mayor productividad en las organizaciones era el incremento en la satisfacción de los empleados. Además de los estudios de Hawthorne realizado por Mayo, tres personas tuvieron un papel importante en la transmisión del mensaje las relaciones humanas: Dale Carnegie, Abraham Maslow y Douglas McGregó. (Robbins, 2005)

Los estudios de esta teoría se basan primordialmente en enfocar los efectos psicológicos que podían producir las condiciones del trabajo en relación con la producción. Demostró que no existe cooperación del trabajador en los proyectos, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados. (Páramo, 2004, p. 27)

Para Robbins (2005) los hallazgos de Mayo y sus colaboradores; basados en parte en las ideas concebidas por Vilfredo Pareto, tendrían un efecto “dramático” en el pensamiento administrativo, fueron de oposición a la teoría clásica de la administración. Así pues, Mayo y sus colaboradores llegaron a la conclusión de que no eran la reducción de la jornada de trabajo, la industrialización de los procesos o los incentivos monetarios, sino otros factores responsables. Descubrieron que, en general, el aumento de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la satisfacción en las relaciones entre los miembros de un grupo de trabajo. La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano,



así pues, Elton Mayo afirmó que el hombre no era una máquina que dándole incentivos rendiría en su trabajo.

Aun cuando han pasado varias décadas del estudio de Mayo y sus colaboradores sus aportes no han perdido vigencia en la teoría del comportamiento organizacional, donde nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean, resumidas en :

- El nivel de producción depende de la integración social: El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Su capacidad social establece su nivel de competencia y de eficiencia.
- El comportamiento social de los trabajadores: El comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. Los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos. Los individuos no podían establecer por sí mismos su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impusiera el grupo. Ante cualquier transgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo.
- Mayo a diferencia de Taylor quien propone que el hombre es motivado e incentivado por estímulos salariales y económicos, destaca que las personas son motivadas principalmente por la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven. De allí surge el concepto de hombre social. Las recompensas y sanciones no económicas influyen en el comportamiento de los, aunque esas recompensas sociales son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador.
- Los grupos informales: En el estudio de Hawthorne los investigadores se concentraron en los aspectos informales de la organización. La empresa paso a ser una organización social compuesta por grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la formal (con los propósitos y estructura

definidos por la empresa). Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus recompensas y sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento. La teoría de las relaciones humanas esbozó el concepto de organización informal: la organización se compone del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí.

- Las relaciones humanas: En la organización los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. La teoría de las relaciones humanas entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una personalidad diferenciada, e incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y a la vez recibe influencia de sus semejantes.
- Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción. La forma más eficiente de división del trabajo no es la mayor especialización de éste. Mayo propone que la especialización extrema (definida por la teoría clásica) no garantiza más eficiencia en la organización.

Algunas décadas después, las teorías de motivación y liderazgo planteadas por David McClelland, Fred Fiedler, Frederick Herzberg y otros científicos del comportamiento durante los años 60 y 70 proporcionaron a los administradores mayores elementos de juicio respecto del comportamiento de los empleados (Robbins, 2005).

No han faltado críticas a los estudios de Hawthorne. Sin embargo, desde un punto de vista histórico, es de poca importancia si sus estudios eran sólidos académicamente. Lo que es importante es que estimularon el interés en los factores humanos (Robbins, 2005).

Finalmente hay que destacar dentro de lo más importante que en ambas teorías existen factores y dimensiones consistentes y coincidentes, que han aportado al estudio del clima laboral.

## **2.2. Factores y Dimensiones del Clima Laboral**

Brunet (1987), tomando como referencia trabajos realizados en el campo del clima organizacional por R. Likert (1961), señala cuatro factores fundamentales que influyen en la connotación del clima organizacional: El contexto, la posición jerárquica, factores personales y la percepción de los miembros de la organización (p. 29-31)

Por su parte Lewin en su teoría de campo asegura que la conducta humana depende de dos factores fundamentales: La totalidad de factores y eventos coexistentes en determinada situación, y el campo dinámico que produce el llamado campo psicológico personal, que es un patrón organizado de las percepciones de cada individuo y que determina su manera de ver o de percibir las cosas en su ambiente (Chiavenato 2007, p.45)

Tomando como base los planteamientos de estos autores y para delimitar el presente estudio se han trabajado como dimensiones relevantes del clima laboral las siguientes:

### **2.2.1. La comunicación**

Partiendo del concepto de comunicación como “El proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores”. (Chiavenato, 2007, p.59)

Se debe entender entonces que la comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, que comprende transacciones entre ellas, por consiguiente las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes.

Para entender la importancia e influencia de los directivos y la comunicación en una organización, ésta se debe tomar en dos aspectos primero como elemento indispensable de las relaciones interpersonales y segundo como herramienta de gestión “Sin comunicación no se lograría nada en las organizaciones. A los gerentes les conciernen dos tipos de comunicación: interpersonal y organizacional” (Robbins, 2004, p . 313))

Según Scott y Mitchell (1976) La comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo organizacional: control, motivación, expresión emocional e información, es por ello que le corresponde un papel importante dentro del clima laboral.

De hecho hay que destacar lo delicado y complejo de una buena comunicación, dado que como lo indica Robbins (2004) “Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados; esto quiere decir que si no se han transmitido la información o las ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo” (p. 315).

Según indica Robbins (2004):

*Uno de los estudios más famosos del rumor investigó el patrón de comunicación entre personas que ocupaban puestos de nivel gerencial en una pequeña empresa industrial. El enfoque básico utilizado fue aprender de cada receptor de comunicación cómo había recibido por primera vez una pieza determinada de información y luego hacer su seguimiento hasta su fuente. Se encontró que aunque el rumor era una fuente importante de información, sólo 10% de los ejecutivos actuaba como individuo de enlace, es decir, pasaba la información a más de una persona.*

De este estudio se puede ver que los miembros de una organización muchas veces tienden a mantener información en reserva, sobre todo si son empleados de altos cargos.

De igual manera para Chiavenato (2007) es esclarecedor destacar la comunicación efectiva entre los miembros de una organización pues ella influye en el buen manejo de las relaciones humanas y en la connotación del clima laboral tanto que “La comunicación constituye el área principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta humana (p.65)

Por su parte Robbins (2004), determina que los elementos fundamentales que determinen una comunicación eficiente son: la rapidez, el respeto, grado de aceptación, las dimensiones de la confianza, destacando que los equipos de alto desempeño se caracterizan por una alta confianza mutua entre sus miembros. Es decir, los miembros creen en la integridad, la personalidad y la capacidad de los demás. (P.319-320).

De otro lado Butler y Cantrell (1984) señalan que “Mantener la confianza requiere de una cuidadosa atención de parte de la administración, esta se da según investigaciones por la consistencia, la lealtad y la apertura en una organización” (p. 19—28).

Vemos pues que ambos autores destacan la importancia de los niveles de confianza en una buena comunicación dentro del comportamiento organizacional.

Considerando estos aportes, puede decirse que la dirección en una la institución educativa debería preocuparse porque el proceso de comunicación sea efectivo, permitiendo lograr coherencia y seguridad, establecer un clima laboral de confianza y de armonía que beneficia la tarea educativa.

Como afirman Coleman y colaboradores (1966) en Squires (1981), un clima escolar positivo ha sido visto como un medio y como un fin, sobre todo cuando la mayoría de las investigaciones sobre efectividad de las instituciones educativas señalan como una característica fundamental el clima educativo positivo, marcado de una comunicación asertiva, empática y eficiente, tanto entre los profesores y directivos como entre los estudiantes y profesores.

Así mismo como afirman en una de sus conclusiones Molina, Montejo y Ferro (2004) en su investigación sobre clima escolar, “Se requiere apoyo al desarrollo de habilidades de comunicación en docentes y directivos académicos, así como el trabajo en equipo y liderazgo”. (p.11)

Por su parte Pari (2008) indica en su investigación “Un ambiente escolar ordenado, con una comunicación fluida, respetuosa, con énfasis en lo académico, un lenguaje caracterizado por altas expectativas de éxito en los estudiantes, contribuye a mejores logros académicos”.

Sin embargo también se puede decir que estas formas comunes de relacionarse se han ido perdiendo o transformando en los últimos años con la aparición de otro fenómeno de la comunicación social, la tecnología de la información, la misma que ha cambiado radicalmente la forma en que se comunican los miembros de una organización, convirtiéndola en información más accesible para todos los miembros pero a la vez más impersonal y menos afectiva.

De acuerdo con Robbins (2004) La tecnología de la información ha mejorado notablemente la habilidad de un gerente de monitorear el desempeño individual y en equipo y a su vez ha permitido que los empleados cuenten con información más completa para tomar decisiones más rápidamente proporcionándoles más oportunidades para colaborar y compartir información. (p. 326)

El internet se transforma rápidamente en el núcleo del mercado global. La teleconferencia y el aprendizaje virtual son ejemplos de la forma en que las organizaciones orientan sus prácticas en la economía global. (Chiavenato, 2007, p. 136)

En consecuencia la tecnología está cambiando la forma de vivir y trabajar, “Una reciente encuesta de empleados mostró que 93 por ciento de los encuestados usan Internet en el trabajo (Robbins, 2004)

Hasta hace pocos años en las instituciones educativas estatales los únicos medios de comunicación eran los medios orales, los escritos, los televisivos, hace un par de décadas se introdujo las tecnologías de la comunicación, la computadora personal, la internet estuvo a la mano tanto de profesores como de estudiantes, revolucionando las formas de comunicación en el ambiente educativo y marcando un elemento nuevo en las relaciones dentro del clima laboral educativo, lo que ha generado nuevos espacios de comunicación entre docentes y entre estudiantes, haciendo la información más accesible, lo que habría que buscar es hacerla una herramienta útil para los usuarios.

### **2.2.2. La satisfacción laboral**

La satisfacción es otra de las dimensiones del clima laboral que ha sido estudiada por varios autores del comportamiento organizacional como elemento clave, lo que ha llevado a diversos puntos de vista sobre su importancia y definición.

Chiavenato (2007) manifiesta respecto al comportamiento de los miembros de una organización “Busca sólo una manera satisfactoria y no la mejor manera de hacer un trabajo; no busca la ganancia máxima, sino la ganancia satisfactoria. Sus aspiraciones son relativas y toma en cuenta cada situación con la que se enfrenta.”(, p.67)

Para Robbins (2005) deja en claro que la satisfacción con el trabajo es una variable dependiente definida como la diferencia entre la remuneración que reciben los trabajadores y la que ellos creen que deberían recibir, representa una actitud, en lugar de un comportamiento.

Según Luthans (2008) en Domínguez, Ramírez y García (2013) La misma relación entre compromiso y satisfacción habrá de establecerse con el clima organizacional “existen individuos satisfechos con sus empleos, pero que detestan la organización altamente burocrática para la que trabajan” (p. 63)

Por tanto, no es de sorprender que tener compañeros de trabajo amigables y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto. Por lo general, los estudios encuentran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, alaba el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra un interés personal en ellos. (Robbins, 2004)

Como manifiesta Robbins (2005) Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. De hecho, a causa de ello los investigadores del comportamiento organizacional le han dado gran importancia a la satisfacción en el puesto. Recuérdese que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes o subordinados, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo.

Sin embargo a diferencia de la satisfacción con el trabajo desempeñado, el término satisfacción en el puesto se refiere a la actitud general de un individuo hacia su ubicación en la empresa u organización, entendida como el nivel de responsabilidad que asume con respecto a los demás miembros de la misma, siendo de mayor relevancia la satisfacción con el trabajo, dado que este está más ligado a la satisfacción y realización personal, lo que contribuye en gran medida a la configuración del clima laboral.

Se puede decir entonces que los niveles de satisfacción se dan en dos aspectos relevantes dentro de una organización: La satisfacción con el puesto, entendido como el cargo dentro de la organización y la

satisfacción con el trabajo o desempeño este último el más relevante dentro del clima laboral, puesto que está ligado a la realización y al compromiso personal.

La satisfacción laboral por ende ha recibido la mayor atención en cuanto a las actitudes relacionadas con el trabajo, ésta ha sido estudiada por varios autores que a su vez la han relacionado directamente con la teoría motivación en el trabajo, las mismas que serán mencionadas más adelante.

Su relación está vinculada estrechamente con el clima laboral y es a partir de ello que la satisfacción se toma como elemento de partida para la realización personal que siente una persona con la labor que desempeña, lo que se refleja en su actitud y compromiso laboral, lo que lleva a configurar el clima en su institución.

En conclusión lo que podría estar pasando con los docentes es que dentro de una escuela desempeñan una labor que les satisface, un trabajo de formación y de desarrollo académico sin embargo dentro del sistema educativo, la burocracia y marginación los desmotiva dentro de un contexto social que valora poco su labor, lo que lleva a determinar en muchos casos sentimiento escasos de realización personal, sobre todo en los docentes de escuelas estatales.

#### **2.2.2.1. Elementos que refuerzan la Satisfacción Laboral**

Para muchos autores del comportamiento organizacional, la evaluación que un empleado hace de qué tan satisfecho o insatisfecho está con su trabajo, es una suma compleja de diversos elementos discretos del puesto. Entonces, ¿Cómo medimos la satisfacción laboral?

Para Robbins (2005) los dos enfoques más ampliamente utilizados se resumen en lo siguiente:

*El método de clasificación global única, consiste más que en pedir a los individuos que respondan a una pregunta como: “Considerando todo, ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo?” Los entrevistados responden dibujando un círculo en torno a un número, entre uno y cinco, que corresponde a respuestas que van desde “Muy satisfecho” hasta “Muy insatisfecho”. El otro enfoque —una suma de facetas del puesto— es más complejo. Identifica elementos clave en un puesto y*



*pregunta los sentimientos del empleado sobre cada uno. Factores típicos que se incluyen son la naturaleza del trabajo, la supervisión, el sueldo actual, las oportunidades de promoción y las relaciones con los compañeros de trabajo. Estos factores están clasificados en una escala estandarizada y se suman para integrar una puntuación de la satisfacción global en el puesto.*

Visto de manera general, parecería que la suma de respuestas a un número de factores del puesto podría permitir una evaluación precisa de la satisfacción en el puesto. Sin embargo, la simplicidad triunfa sobre la complejidad. Las comparaciones de las clasificaciones globales de una pregunta con el más largo método de suma de factores del puesto indican que el primer método tiene más validez. La mejor explicación para este resultado es que el concepto de satisfacción en el puesto es, en sí mismo, tan amplio, que la pregunta sola en realidad resulta una medida más inclusiva. (Robbins, 2004)

Por otra parte se puede reforzar la satisfacción laboral docentes a partir de dos aspectos como lo manifiestan Cornejo y Quiñónez (2007):

*Consolidar y darle identidad al colectivo de profesores integrando en lo organizacional sus prácticas y unificando sus metas en torno al propósito de formación colectiva. Indagar a partir del conocimiento del estado que guarda nuestra satisfacción laboral; cuales son las estrategias y acciones que pueden constituir una propuesta de mejora de la satisfacción laboral de nosotros como profesores, a partir de la trama que construye a nuestros ambientes de trabajo, de tal manera que esta propuesta se signifique en una alternativa que transforme y regenere los ambientes escolares en los cuales participamos como profesores.*

Por su parte como lo confirman Arón y Milicic (1999) cuando plantean que un clima social insatisfactorio se relaciona fuertemente con el desgaste profesional de los profesores al mencionar en su investigación:

*El desgaste profesional, el agotamiento docente, refiere la sensación de estar fundido... lo que se manifiesta en sentirse excesivamente tensionado, irritable, pesimista y agotado física y emocionalmente (p.43)*

Este malestar de insatisfacción que ha llevado al llamado burnout, tal como lo manifiestan Cornejo y Quiñónez (2007) en su investigación sobre trabajo y malestar docente se puede dar sobre profesores, en el modelo trifactorial de Maslach, que describe tres tipos de síntomas: el agotamiento emocional, la “despersonalización” y la sensación de bajo logro (p.76).

Del mismo modo, la relación inversa entre satisfacción laboral y burnout ha sido ampliamente reportada por la investigación, tal como plantean Faragher, Cass y Cooper (2005) en un reciente estado del arte al respecto “En esa línea avanzan los estudios sobre fuentes laborales del estrés y burnout, sobre profesionalización en el marco de las nuevas formas de organización del trabajo y sobre modelos explicativos del malestar en el trabajo docente” (En Cornejo y Quiñónez,2007, p.76).

Es entonces urgente determinar los elementos que refuerzan la Satisfacción laboral en el trabajo docente y como elemento clave dentro de la construcción de un clima laboral positivo, como lo manifiesta Fernández (2000) “Es una forma de comprobar la calidad de la organización y de sus servicios internos; por tanto, es la aceptación gratificante de los miembros de una organización hacia su trabajo y hacia las condiciones físicas e informales que lo rodean” (p.139)

Para concluir es importante tomar los resultados obtenidos por Murillo y Román (2012) sobre el estudio de Grado de satisfacción global de los docentes de primaria en América Latina a partir de los datos del Serce en una escala de 0 a 4, el país con mayor grado de satisfacción es Brasil con más de 3,5 mientras que el país con más bajo grado de satisfacción es el Perú con un promedio poco mayor de 2.9 (p.10), lo que está dejando en claro que se debe trabajar urgentemente en este aspecto para impulsar la educación en el país.

### **2.2.3. El reconocimiento**

En el acápite anterior se ha considerado algunos aportes teóricos que relacionan a la satisfacción laboral con la satisfacción de las necesidades de tipo superior: logro, reconocimiento y auto-realización de los individuos en su trabajo, asociando fuertemente el reconocimiento a la satisfacción sin embargo es necesario enfocar esta dimensión y

definirla como un elemento importante e independiente dentro de la configuración del clima laboral educativo.

De acuerdo con Chiavenato (2007) en su Teoría General de la administración, el reconocimiento laboral está asociado a la percepción social dentro de una institución, el mismo que se puede mejorar si se considera los siguientes factores:

*Al conocerse a sí mismo hace más fácil ver a los demás de una manera más objetiva.*

*Las características del observador afectan las características que él está propenso a ver en los demás.*

*La persona que se acepta está más propensa a ver de manera favorable los aspectos de otras personas” (p.63).*

Así mismo este mismo autor manifiesta que “Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.” (p. 6) Dejando en claro que es este elemento el reconocimiento el que hace que las personas se sientan satisfechas y motivadas en el trabajo, lo que constituye un factor de fortalecimiento del clima laboral.

Para reforzar más aun, el mismo autor, manifiesta que de acuerdo a la Jerarquía de las necesidades de Maslow una de las más elevadas es la necesidad de sentirse reconocida a través de manera en que la persona se ve y valora, esto comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal (p.51)

Domínguez, Ramírez y García (2013) manifiestan por su parte, dentro de sus conclusiones sobre el clima laboral que “La falta de reconocimiento no impacta directamente en la forma en que cada directivo manifiesta su estilo de liderazgo, sino que es parte complementaria de la percepción de participación que los colaboradores detectan respecto a su entorno laboral”. (p. 66), es decir que el reconocimiento como elemento del clima laboral influye más en los colaboradores que en los directivos.

En conclusión, estos autores refuerzan la idea de brindar una mirada más completa en el desempeño tanto de docentes como directivos

y estudiantes dentro de una institución educativa en donde las personas se conciben como un sistema individual complejo, compuesto de conocimientos, percepciones, valores, motivaciones y reconocimiento tanto propio como de los miembros que le rodean en el entorno de la escuela.

#### **2.2.4. La autonomía laboral**

Parte fundamental del contexto que marca un clima laboral en educación en la actualidad, está vinculado con un desempeño docente, capaz de desarrollar diversas competencias que le posibiliten el ejercicio de su función de manera autónoma.

Es de destacar que existe una fuerte tendencia en el diseño moderno de puestos hacia la creación de equipos de trabajo autónomos o auto administrado, considerado como grupos de personas cuyas tareas son rediseñadas para crear un alto grado de interdependencia y que tienen autoridad para tomar decisiones respecto a la realización del trabajo (Chiavenato, 2007: 221).

Esto deja en claro que la autonomía laboral es una de las piezas en el éxito de una organizas moderna, sin embargo es importante que esta autonomía debe estar asociada a la responsabilidad adquirida en función de los objetivos estratégicos de la institución como al respeto hacia el trabajo en equipo, es decir no se habla de autonomía individual sino de equipo.

Araya y España (2012) manifiestan en su estudio sobre autonomía docente que la señal para alcanzar la autonomía profesional para el ejercicio de la función docente resulta a partir del procesamiento de la información hacia los conocimientos prácticos, claros y relevantes que, en su calidad de mediador/a activo/a del proceso, le exigen realizar como parte del desafío para el empoderamiento del saber (p.164)

Como coinciden Robbins (2005) y Chiavenato (2007) autonomía es el grado de independencia y de criterio personal que tiene el ocupante para planear y realizar el trabajo. Asimismo, se refiere a la mayor autonomía e independencia para programar su trabajo, seleccionar el equipo que empleará y decidir qué métodos o procedimientos seguir. Dando la importancia a este elemento dentro del actuar de los miembros de una organización.

En tal sentido **Chiavenato (2007)** manifiesta:

*Hay falta de autonomía cuando los métodos de trabajo están predeterminados, cuando los intervalos de trabajo están rígidamente controlados. La autonomía proporciona libertad en los métodos, en la programación del trabajo y en los intervalos de descanso, movilidad física ilimitada y la propia persona surte los insumos para su trabajo sin depender de la gerencia o de otras personas (p. 212).*

Siendo estos, justamente los trabajos más estresantes, relacionados con la frustración laboral que ocasionan el ausentismo o abandono y lo que se debe evitar por ende en el desempeño docente por ser un trabajo desarrollado en la interacción con personas, donde el clima laboral debe estar caracterizado de la armonía y la cordialidad entre sus miembros.

El mismo autor expresa, de acuerdo a la teoría de Maslow, que la necesidad más elevada es la necesidad de autorrealización, la misma que, “Está relacionada con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales.(p.51)

En tanto es importante destacar que el Consejo Nacional de Educación (2006) deja expresamente claro en el Proyecto Educativo Nacional al 2021, que “Existe autonomía del centro educativo para que incorpore el currículo regional en función del marco curricular nacional, desde su propio proyecto curricular, promoviendo el desarrollo de capacidades para hacer bien dicha labor”. (p. 70), de la misma manera en el nivel de las instituciones educativas, las escuelas funcionan con poderes de decisión en cuanto a la conducción pedagógica, la selección de personal y el manejo del presupuesto”. (p. 99)

Es necesario entonces considerar que el desempeño docente y directivo deben estar marcados por el liderazgo académico y el liderazgo administrativo el mismo que está garantizado y debe basarse necesariamente en asumir sus deberes y obligaciones con autonomía tanto curricular como administrativa, con excelencia en el desempeño, capacitación permanente, disposición al trabajo en equipo que contribuya a configurar un clima laboral positivo en las instituciones educativas, que posibilite el logro de las metas educativas.

Finalmente como lo expresan Araya y España (2012) “La autonomía del profesional en Educación, al igual que en las diversas profesiones académicas o de cualquier otra área, redundará en el desempeño laboral, en el auto-crecimiento personal y en el aporte al desarrollo social” (p.170), en tal sentido la autonomía no solo facilita la labor docente sino que favorece el desarrollo de un clima laboral docente positivo.

### **2.2.5. La motivación**

Para comenzar con esta dimensión resaltaremos el siguiente enunciado de Robbins (2004) “Motivar y recompensar a los empleados es una de las actividades más importantes y desafiantes que los gerentes llevan a cabo. Para lograr que los empleados pongan su máximo empeño en el trabajo, los gerentes necesitan saber la forma y la razón de su motivación” (p.339).

Es entonces importante indicar lo que es la motivación, aclarando previamente que la motivación no es un rasgo personal, es algo más complejo, lo cierto es que a lo largo de la historia de la psicología del comportamiento organizacional este elemento ha sido ampliamente estudiado por varios autores. Los que han concordado en que la motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que, al analizar el concepto de la motivación, se debe tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

Como sostiene Robbins (2004) “La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia” (p.341).

Por otra parte como indica Chiavenato (2007) Entre las personas hay diferentes motivaciones como los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos, con el tiempo éstos van cambiando, sin embargo el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas. (p.48)

Dado lo complejo del comportamiento motivacional de ser humano en el trabajo, se hace necesario entender este a la luz de algunas

propuestas teóricas. De hecho es importante mencionar cuatro de las primeras teorías sobre la motivación: Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, Teoría X y Teoría Y de McGregor, la Teoría de los dos factores de Herzberg, y Teoría de las tres necesidades de McClelland. Aunque se han desarrollado nuevas explicaciones más reciente y válidas acerca de la motivación, estas primeras teorías son importantes porque representan los cimientos a partir de los cuales se desarrollaron teorías contemporáneas sobre la motivación y porque muchos gerentes, y directivos todavía las utilizan.

Resumiendo la teoría del psicólogo David McClelland, Robbins (2005) menciona:

*La fuerza de motivación de las realizaciones individuales al pedir a los sujetos que observaran una serie de cuadros algo ambiguos y escribieran su propia historia acerca de cada cuadro. Con base en estas pruebas proyectivas, McClelland encontró que podía diferenciar a la gente con una gran necesidad de realizarse — individuos que tenían un fuerte deseo de tener éxito u obtener logros en relación con una serie de normas— de las personas con pocos deseos de realizarse. Su investigación ha servido para ayudar a las organizaciones a acoplar mejor a las personas con los puestos, y a rediseñar puestos para los grandes realizadores a fin de maximizar su potencial de motivación. (p.480)*

Mientras tanto Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas como: las necesidades fisiológicas, de seguridad, las sociales, la estima, y la auto realización. Herzberg basa su teoría en el ambiente externo. Para Herzberg, la motivación tiene dos factores fundamentales: Factores higiénicos. Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo y los factores motivacionales que se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionados con éste los que producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. Para este autor el término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción.(Chiavenato, 2007,pp 50- 53)

De acuerdo a los mismos autores el concepto de motivación a nivel individual conduce al de clima organizacional a nivel de la organización, como lo expresa Chiavenato (2007) en el siguiente párrafo:

*El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (como en los casos de las huelgas o manifestaciones, etcétera) (p.58).*

El mismo autor no refiere sobre la quinta teoría llamada de “La Contingencia” que surge a comienzos de la década de 1970, con los trabajos de Lawrence, Lorsch y Schein, quienes buscaban una aplicación de la teoría de sistemas a las organizaciones. Éste es el enfoque del hombre complejo, (p. 68)

Siendo esta una de las propuestas más completas y recientes la cual resume la conceptualización del hombre complejo en base a las razones siguientes:

- a. El hombre no sólo es complejo, sino también variable; tiene muchas motivaciones que se ordenan con cierta jerarquía de importancia; pero esa jerarquía también depende de los cambios que se suceden de un momento a otro y de una situación a otra. Además los motivos se interrelacionan y se combinan en perfiles motivacionales complejos.
- b. El hombre asimila nuevas motivaciones por medio de sus experiencias organizativas y, en último término, su perfil de motivación y la interacción psicológica que establece con la organización son el resultado de una interrelación compleja entre sus necesidades iniciales y sus experiencias en la organización.



- c. Las motivaciones del ser humano en los diferentes tipos de organización pueden diferir; la persona que se encuentra alienada en una organización formal cubrirá sus necesidades esenciales y de autorrealización en el sindicato o en las organizaciones informales.
- d. El hombre se relaciona de manera productiva con las organizaciones con base en muy diversas motivaciones: su motivación final en la organización depende, sólo en parte, de la naturaleza de su motivación. El carácter de la tarea a realizar, sus habilidades y experiencia en el puesto y las características de las otras personas de la organización se interrelacionan de tal manera que producen un perfil en cuanto al trabajo y sentimientos resultantes

Se ha tomado en detalle esta teoría dado que de su análisis se observa que se ajusta mejor a las condiciones motivacionales del trabajo docente en las escuelas públicas y podría enfocar mejor las causas relacionadas con la motivación y por ende con la satisfacción laboral para el presente estudio.

Es relevante destacar lo propuesto por Murillo y Román (2012) en su investigación sobre formación, motivación y condiciones laborales, los cuales expresan que la motivación laboral docente implica momentos frecuentes para discutir lo hecho e innovado con otros docentes, para luego reflexionar sobre la propia práctica y actuar en consecuencia. “En coherencia con los análisis y resultados comentados anteriormente, los autores expresan que el deseo de cambio da cuenta de un reclamo transversal por sentirse más acompañados, reconocidos y respaldados en su tarea pedagógica” (p.37)

En conclusión, tanta crítica hacia el trabajo de los docentes ha terminado consiguiendo que estos reaccionen con frustración, insatisfacción lo que viene desmotivando su tarea docente en las escuelas públicas. Si queremos tener docentes motivados es tiempo de empezar a reconocer su labor y como mencionan los autores anteriormente mencionados “Será importante que los administradores generen recursos y condiciones que permitan hacer del apoyo, el reconocimiento y la colaboración al trabajo docente, una práctica permanente e institucionalizada” (p.39)

## 2.2.6. La participación

En este apartado desarrollaremos los enfoques teóricos y aportes que algunos autores han venido analizando la participación, sobretodo de la escuela pública, destacando que la participación constituye a la vez una dimensión de la variable clima pero a su vez, una consecuencia de la connotación del clima laboral que se vive en la institución educativa.

Según lo define Robbins (2004) “La participación en el trabajo es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía”. (p. 287)

El mismo autor propone que los empleados con un nivel alto de participación en el trabajo se identifican y desarrollan con mayor preocupación el tipo de trabajo que llevan a cabo. Así mismo indica que se ha encontrado que los altos niveles de participación en el trabajo se relacionan con bajo ausentismo, tasas de renuncia más bajas y un mayor compromiso de los empleados con su trabajo (p 287)

La participación como una de las dimensiones fundamentales del clima laboral, es sin duda la base de cualquier sistema democrático, así lo expresa Bataller (2006) “Concebir la educación y los procesos educativos, sin tener en cuenta la participación de todos los agentes implicados en este proceso, es partir de un anacronismo obsoleto que impide avanzar en la mejora cualitativa de la educación” (p. 27)

Para Martínez (2006) Analizar los problemas de la partición del profesorado en el sistema educativo requiere profundizar en el análisis de las relaciones estructurales que enmarcan las posibilidades y los límites de la democracia, y comprender las diferentes prácticas culturales relacionadas con el ejercicio de la profesionalidad docente (p, 23).

Por su parte Chiavenato (2009) propone que en los tiempos actuales las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios. Cada uno de los cuales contribuye con algún recurso, las personas ya no son más un recurso, se convierten en socias de una organización aportando con su participación plena” (p. 5)

Como proponen en sus conclusiones Molina, Montejo y Ferro en su estudio sobre clima institucional educativo, se hace necesario: “Elaborar un plan estratégico para el mejoramiento de la institución con la participación de todos los estamentos” (p.11). Reforzando con ello la importancia de la participación en la gestión de la escuela.

Es entonces la participación uno de los valores esenciales de una escuela pública que no debe ser vista solo en términos nominales o de reglamentación, sino porque de modo efectivo y con diversas consecuencias, representa un espacio social democráticamente gobernado por el pensamiento, la crítica, el aporte y la realización del bien común de la educación.

#### **2.2.6.1. La Participación y el Clima laboral.**

Se puede afirmar que la vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones, es decir tanto el “colaborador”, como se denomina en tiempos actuales, necesita de la participación para sentirse realizado y comprometido como la institución necesita de éste para lograr los objetivos y metas trazadas. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes, de allí que el clima de armonía en las instituciones se construye a partir de la participación consiente de sus miembros.

Como propone Chiavenato (2007) “Las soluciones serán negociadas y discutidas con datos concretos, objetivos y racionales, además de que no estarán basadas en opiniones personales. Esta política exige buenas relaciones con los empleados y un clima organizacional saludable” (p 369). El autor manifiesta con esto la necesidad de buscar esta participación en las soluciones negociadas de la institución, lo cual genera un clima de cordialidad en la institución.

Así mismo lo deja en claro Sulbarán (2002) “El ambiente conceptual que genera o crea la gerencia, estará dirigido a estimular una actitud o estructura mental positiva que tenga, a la vez, un efecto saludable en el deseo del individuo de participar en el cambio y la innovación organizacional”. (P.200)

Para Martín ((1998) en una de las conclusiones del estudio sobre clima y participación en centros de educación básica:

*Se considera más negativo la participación/ colaboración/... de los padres y la Administración Educativa, esto es, los aspectos que tienen que ver con lo que se considera ámbito externo al centro. Sin embargo, los relacionados con la participación/ colaboración/... de los profesores entre sí, y de éstos con el equipo directivo, etc, son los más positivos, teniendo que ver con lo que se considera ámbito interno al centro.*

El mencionado estudio, expresa la percepción sobre la relación del clima y la participación de los docentes de las instituciones de educación básica, teniendo una mejor percepción por la participación y colaboración entre los estamentos internos de la escuela.

Como lo expresa Chiavenato (2007) El desarrollo organizacional hace hincapié en una interacción intensa y democrática entre las personas y la organización a efecto de propiciar una administración participativa (p 420).

Es importante precisar a partir de ello que con la administración participativa se deja de lado los paradigmas de la administración clásica donde: los gerentes pensaban, Los supervisores hablaban y los empleados hacían. Se hace hincapié según el autor en que cuando un integrante del equipo de trabajo siente que sus aportes son valorados y que su contribución apoya la consecución los objetivos se incrementa su motivación personal y su desempeño comprometiéndose de modo significativo con la gestión que debe realizar y fortaleciendo su sentido de identidad con el equipo y la empresa y por ende esto mejora enormemente el clima de trabajo.

#### **2.2.6.2. La Participación y el Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es el principio que ha direccionado los nuevos modelos de gestión participativa, esto permite para varios autores, estudiosos del desempeño organizacional, aprovechar al máximo todo el potencial que mueven las expectativas de los colaboradores en la institución.

Así Robbins (2004) haciendo referencia al trabajo en equipo y su apoyo en la gestión manifiesta:

*Pocas tendencias han tenido tanta influencia sobre la forma en que se trabaja en las organizaciones como el manejo de equipos de*

*trabajo. Las empresas cada vez con mayor frecuencia estructuran el trabajo por medio de equipos, en lugar de hacerlo de manera individual. Los gerentes necesitan entender lo que influye en el desempeño y satisfacción de los equipos (p. 231).*

El desempeño de un grupo no es simplemente la suma de las habilidades de los miembros. Sin embargo, estas habilidades fijan parámetros de lo que pueden hacer los miembros y con qué grado de eficacia se desempeñarán en un grupo, en tal sentido estos elementos van marcando el clima laboral en una institución.

San Fabián (2006), al referirse al desempeño docente indica lo siguiente:

*“Es preciso estimular y fomentar el desarrollo del trabajo en equipo entre el profesorado y entre este y los equipos directivos de los centros. Está comprobado que la suma de esfuerzos multiplica los resultados positivos ayuda a los individuos a enfrentar los problemas y hace más grato el trabajo del profesor. Igualmente, es indispensable fomentar y reconocer la participación del profesorado en la actividad diaria de los centros (departamentos, órganos colegiados, control de la gestión). Esto exigirá un esfuerzo de las administraciones educativas (incentivos profesionales para valorar la dedicación y el compromiso de los docentes con los centros educativos, la innovación, la investigación y el trabajo en equipo) y de los directores de los centros. Pero, a su vez, el profesorado tiene que comprometerse a ello, y considerar que la participación de los alumnos y padres es enriquecedora porque aporta visiones distintas de una misma realidad “(p.4)*

Es decir que la participación no solo debe ser entendida en los aspectos administrativos o de la gestión de los centros educativos y entre docentes y directivos o padres de familia, sino más bien en todos los aspectos de la vida académica, abarcando a los estudiantes en su tarea diaria e interacción dentro de la escuela.

Como manifiesta San Fabián (2006) Partiendo de la premisa de que los centros deben ser también lugares de formación para la docencia, se analiza la coordinación docente en su complejidad, describiendo las resistencias y también las condiciones necesarias para hacer posible el

trabajo en equipo, las cuales pueden resumirse en dos: estructura motivacional adecuada y compromiso profesional. (p.6)

Es entonces necesario indicar que el liderazgo de la institución educativa, es más que el desempeño de una persona, es el liderazgo de sus miembros, actualmente se habla del liderazgo del equipo directivo o de sus miembros, en a medida que los miembros sepan trabajar en equipo se refuerza los logros del centro educativo. Los grupos ofrecen un excelente vehículo para desarrollar muchos de los pasos en el proceso de toma de decisiones, cuanto más ancha la base de participación del equipo mayor facilidad para el consenso.

Para desarrollarse efectivamente, un equipo requiere de tres tipos diferentes de habilidades. En primer lugar, necesita personas con experiencia técnica. En segundo lugar, necesita personas con habilidades para resolver problemas y tomar decisiones, capaces de identificar los problemas, generar alternativas, evaluar estas alternativas, y tomar las soluciones adecuadas. Por último, los equipos necesitan personas que tengan la capacidad de ser buenos oyentes, proporcionar retroalimentación, solucionar conflictos entre otras habilidades interpersonales que inciden en el clima laboral.

Además de los recursos de los miembros de un grupo y su estructura, otro factor que determina el desempeño y satisfacción grupal tiene que ver con los procesos que suceden dentro de un grupo de trabajo, como la comunicación, la toma de decisiones el manejo de conflictos. Estos procesos son importantes para comprender a los grupos de trabajo debido a que influyen positiva o negativamente en el desempeño y satisfacción. (Robbins, 2005: 240). Se puede decir que solo a partir de ello se podrá apostar por un clima laboral positivo dentro de las instituciones educativas.

### **2.3. Gestión y clima laboral en las instituciones educativa**

Es necesaria una visión amplia de la gestión de las instituciones educativas además de considerar que el clima de la institución viene dado por todos los estilos que componen el centro o institución educativa. La filosofía con que funciona una escuela no es la escrita, sino la que le impregnan las personas que la dirigen. He aquí la importancia de contar

con excelentes autoridades académicas evitando las improvisaciones, los favoritismos o los aparentes buenos directores empíricos en las instituciones educativas. Por tal motivo, “si asignamos al gerente el rol de promotor de cambios organizacionales, éstos no se alcanzarán si él no logra propiciar un clima de trabajo apropiado” (Maldonado y Pérez de Maldonado, 2006, p. 244).

Tradicionalmente se han desarrollado en el sistema educativo estilos de liderazgo que no siempre se dan en forma absoluta. Generalmente al apreciar el comportamiento de un Director, observamos que se produce una mezcla de estilos y también en forma frecuente se puede ver que los estilos cambian según sean las circunstancias y/o características de los grupos humanos llámese docentes, estudiantes padres de familia y personal administrativo con los cuales se trabaja. Como mencionan Maldonado y Pérez de Maldonado (2006)

*Se considera que el gerente se debe ocupar del clima, entre otras razones, porque no habrá transformación sin reflexión y sin consenso sobre lo que se debe cambiar. Por lo tanto, este planteamiento se fundamenta en tres razones por las que es conveniente que la gerencia trabaje con el clima organizacional (p.244).*

Es necesario entonces que la labor de dirección y control que ejerza un directivo será relevante para el logro de las metas educativas, pero esto va de la mano con lograr un clima laboral positivo a fin de motivar e involucrar a todos los estamentos de la escuela en el trabajo diario.

Correa (2013) manifiesta que las percepciones del clima dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima laboral refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembro (p. 28), indicando con ello la importante relación e influencia mutua entre la gestión y el clima laboral.

En función de la combinación del clima y la gestión institucional, se establece cómo debe ser el estilo del director. Así Murillo (2004) plantea la siguiente relación entre estas dos variables:

- Si el grupo no tiene ni capacidades ni voluntad el líder debe “dirigir”. El líder es el que dirige, establece los objetivos, da las instrucciones, etc., proporciona los qué, cuándo, dónde y cómo.
- Si el grupo no tiene capacidad pero sí voluntad, el directivo ha de persuadir. El líder explica sus objetivos e intenta convencer a los sujetos para que los acepten y se impliquen en la tarea. El líder quien proporciona dirección y guía.
- Si el grupo tiene competencia pero no voluntad, el directivo hace fomentar la participación. El líder traslada bastante responsabilidad a los seguidores, les alienta a tomar decisiones y facilita su colaboración y compromiso. El papel del líder es facilitar y alentar el ingreso de la participación del seguidor.
- Por último si el grupo tiene capacidad y voluntad, el líder ha de delegar. El líder observa y acompaña. Los integrantes del grupo serán quienes tomen las decisiones y lleven a cabo la realización de las tareas. El líder entrega al subordinado la responsabilidad y la instrumentación de la toma de decisiones. (pp 13-14)

Es decir tanto el líder se debe adapta a su grupo para generar relaciones fluidas en la institución, de esa manera ambos deben interactuar para configurar un clima laboral eficiente en donde el líder influye para motivar a sus equipos de trabajo al logro de los objetivos planteados pero también el equipo y el clima laboral general motivaciones y actitudes en el líder que lo desafía a lograr mejores y mayores metas educativas.

Por su parte El Consejo Nacional de Educación (2006) en el Proyecto Educativo Nacional al 2012, propone “Estas políticas se dirigen a facilitar el proceso de cambio de las prácticas pedagógicas en las instituciones que ofrece la educación básica. Específicamente, buscan introducir nuevos criterios y prácticas de la buena enseñanza, incentivar la responsabilidad profesional del docente, fomentar un clima institucional amigable en los centros educativos. (p 72) es decir que dentro del proyecto educativo peruano se da importancia al fomento del clima laboral adecuado que fomente una gestión pedagógica adecuada al logro de objetivos educativos.



En tal sentido la gestión institucional, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un adecuado clima laboral por parte de los directivos, debe buscar además integrar las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela.

En definitiva el clima escolar, suele ser reflejo de las capacidades instaladas en las escuelas. “Una escuela con buen clima escolar es una organización profesional donde existe colaboración entre directivos y profesores, en la que participan las familias y los estudiantes, y en las que se promueve un trato respetuoso.” (Unesco, 2013, p.5).

### **2.3.1. Control y monitoreo**

Estos dos aspectos fundamentales de la gestión influyen de manera directa en el clima laboral por ello se ha querido incluirlas en este apartado, sabiendo además que son conceptos que han evolucionado en los últimos años a partir del concepto de supervisión que está más ligado a los aspectos de sanción, el control y monitoreo están por el contrario más ligados al acompañamiento y asesoramiento que saber recibir los docentes en su tarea diaria contribuyendo a acercar más a los directivos con su personal.

Calero (1999) en Fernández (2006), plantea que el control y monitoreo en las instituciones educativas tienen un fin social aplicado al desarrollo de los recursos humanos, sin que este recurso signifique un retorno en capital a los presupuestos ejecutados por el Ministerio de Educación, está orientada al concepto de eficacia, es decir, al logro de objetivos con la menor inversión y la mayor ganancia de carácter social.

Al respecto el Ministerio de Educación (2014) plantea:

*En el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, puede definirse como un proceso organizado para verificar que*

*una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes (p.50)*

En conclusión estos procedimientos de acompañamiento, control y monitoreo que realiza el equipo directivo sirven para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica, buscando con ello lograr cambios de conducta en el trabajo docente volviéndolo un facilitador de los procesos de aprendizaje. De hecho, un buen acompañamiento y monitoreo pedagógico juegan un papel fundamental para enriquecer la práctica docente además de contribuir en la integración, formación y fortalecimiento de la comunidad docente.

### **2.3.2. Respeto y disciplina en la gestión**

Al respecto el Ministerio de Educación (2014) deja expreso lo siguiente: El equipo directivo vela por una convivencia basada en el respeto, la tolerancia, el buen trato, la igualdad, el ejercicio de los derechos, el cumplimiento de los deberes y la no violencia escolar. A partir de ello, establece acciones para la mejora del clima escolar (p. 36)

La característica común a todas las organizaciones que buscan logros de gestión destacados como lo indica el ministerio de educación peruano se caracterizan por marcar una línea de acción basada en el respeto y la disciplina en el trabajo diario.

En su definición más exacta: La palabra respeto proviene del latín *respectus* y significa “atención” o “consideración”. De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE), el respeto está relacionado con la veneración o el acatamiento que se hace a alguien. El respeto incluye miramiento, consideración y deferencia.

Se puede decir que el respeto es una de las actitudes más preciadas que busca la gestión de una institución de tal forma que cuando el clima

organizacional es rígido y desequilibrado, es decir, cuando la organización no guarda coherencia entre su sistema de creencias y sus operaciones desencadena, en los grupos que la integran, actitudes de conformidad, de auto-protección o conductas negativas como el ausentismo, apatía, intrigas, robos, conspiraciones y por ende bajo compromiso hacia la institución. (Domínguez, Ramírez y García, 2013, p. 68)

Brunet (2002) afirma que los directivos deben analizar el ambiente laboral a fin de contribuir con el desarrollo y mejoramiento de la organización, evitando los conflictos o insatisfacciones que puedan desencadenar la falta de respeto o indisciplina en los trabajadores. El clima muestra y refleja las actitudes, creencias y valores de los individuos, transformándose estos en elementos característicos de la organización, los cuales unidos a la estructura, políticas y reglas de la organización contribuyen a determinar el comportamiento de los mismos.

Se puede entonces decir que la disciplina es una consecuencia del respeto y por lo general, exige el planteamiento claro de un cierto código de trabajo, estos comportamientos están ligados a valores propios de nuestra naturaleza que pueden contribuir a humanizar o deshumanizar una gestión y que bien trabajados pueden contribuir a mantener una relación saludable entre los estudiantes, docentes, directivos y padres de familia de una institución educativa.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

---

#### **3.1. Tipo de investigación**

Dentro de la metodología del estudio trabajado, es necesario hacer mención del paradigma de investigación que nos ha ayudado a dar el marco de validación de las hipótesis. A partir de ello se debe mencionar que la presente investigación se basa en el paradigma positivista, también conocido con los nombres de cuantitativo, científico, empírico-analítico, racionalista, tecnológico. Es importante considerar que para el positivismo la realidad es algo único que puede llegar a conocerse de forma objetiva sólo a través del método científico. El mundo educativo es considerado como un sistema de relaciones entre variables que pueden estudiarse independientemente las unas de las otras como parte de ese sistema.

Así mismo es importante mencionar que tomando en el paradigma positivista se realizó un análisis de los datos basados en la metodología cuantitativa, haciendo uso del método de encuesta, como lo indica Hernández, Fernández y Baptista (2003) el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población, además de estar basado en el criterio de fiabilidad y validez

del instrumento a partir de la aplicación de un cuestionario que toma en cuenta las relaciones entre los conjuntos de variables que se pretende explicar, en la realidad educativa; tomando el análisis del contexto para comprobar sus hipótesis en relación y a partir de las teorías en que se basan las variables del problema de estudio en el marco teórico, como lo indican algunos autores las orientaciones positivistas consideran que la ciencia es un cuerpo de conocimientos, formados por hechos y teorías que se consideran verdaderos en el sentido de estar contrastados con los datos observacionales (Velásquez et al., 2001)

### **3.2. Sujetos de investigación.**

#### **3.2.1. Población**

Para el estudio se ha tomado el conjunto total de docentes de la institución educativa, en ellos están incluidos además de los docentes, los directivos y los auxiliares de educación que laboran en la institución educativa Enrique López Albújar dado que son ellos los que poseen las características comunes observables o de tendencia de opinión relevantes para el estudio del clima laboral de la institución, que comparten un lugar y un momento determinado como son:

- Homogeneidad: Todos los miembros de la población comparten las mismas características y ambiente laboral dentro de la institución, además de los factores relevantes para configurar las variables que se han considerado en la investigación.
- Tiempo y espacio: Por ser un estudio transversal se ha considerado todos los sujetos considerados para la investigación, dado que comparten el tiempo y lugar de la misma institución donde se realiza la investigación, en el momento presente.
- Cantidad: Por ser una investigación descriptiva desarrollada en una institución el tamaño de la población no es muy grande y por ello es factible de ser tomado como la muestra del estudio.

### 3.2.2. Muestra

Para el presente estudio se considera como muestra la población de docentes descrita anteriormente, haciendo la observación que de los 67 miembros de la población se ha aplicado el cuestionario a 60 y devolvieron la encuesta 58 de ello, distribuidos como se indica en el cuadro siguiente

**Tabla 01**

**Distribución de la Muestra**

<b>Sujetos</b>	<b>Varones</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
<b>Directivos</b>	3	--	3
<b>Docentes</b>	20	29	49
<b>Auxiliares de educación</b>	3	3	6
<b>Total</b>	26	32	58

### 3.3. Diseño de la investigación.

El estudio fue de corte transversal descriptivo con un enfoque de tipo cuantitativo. La investigación se llevó a cabo en la institución educativa Enrique López Albújar del Sector oeste de Piura, realizado en base a un método del tipo encuesta, en el que se ha seguido el siguiente proceso:

- Se seleccionó los objetivos, para ello se partió de la observación crítica de la realidad institucional a través de la revisión

bibliográfica de lo que se llegó al planteamiento de un objetivo general de conocer el clima de trabajo que se vive en la Institución educativa Enrique López Albújar de Piura, las causas y los factores que el profesorado de la institución señala como influyentes para su configuración para lo que se desagregaron tres objetivos específicos, para ello se ha considerado en la encuesta ítems para cada indicador a fin de recoger información que permita el logro de los objetivos específicos, que son: Describir las dimensiones y factores que inciden en el clima de trabajo; identificar los niveles de satisfacción del personal docente y determinar la incidencia de la participación del personal docente en la consolidación de un adecuado clima laboral dentro de la institución estudiada.

- Para concretar la información se recogió la información de la institución educativa a través de la revisión del proyecto educativo institucional, donde se analizó el diagnóstico elaborado durante los años 2012-2013, a partir de éste se recoge información sobre las necesidades y la problemática más relevantes de la institución con lo cual se formuló un árbol de problemas, que dio origen al planteamiento y formulación del problema de estudio. Luego se realizó la revisión de bibliografía necesaria para consolidar el marco teórico y conceptual que describa las dimensiones de las variables del estudio, partiendo de bibliografía referida al clima laboral en el comportamiento organizacional de las empresas para llegar a la bibliografía referida al clima laboral, sus factores y dimensiones en las instituciones educativas, las que sirvieron para formular y adaptar el cuestionario como técnica de recolección de información.
- Seguidamente se definió la población objeto de estudio, para lo cual se seleccionó la institución Enrique López Albújar por ser una de las escuelas emblemáticas del Sector Oeste de Piura, con características comunes a las escuelas públicas que se desarrollan en el país. Se trabajó con la población docente que incluye además a los directivos y personal auxiliar de educación. La selección de la muestra fue intencionada ya que se buscó obtener información del mayor número de miembros de la institución.

- Una vez determinado el problema de estudio y los objetivos se pasó a diseñar el cuestionario que serviría para recoger información necesaria a fin de contrastar las hipótesis planteadas, para ello se tomó como base el cuestionario aplicado en la investigación denominada “Clima de Trabajo y Participación en la Organización y Funcionamiento de los Centros de educación Infantil, Primaria y secundaria, dirigida por Mario Martín Bris de la Universidad de Alcalá que consta de 154 ítems, con las adaptaciones respectivas a las dimensiones consideradas de las variables de estudio, con los aportes recogido del marco teórico, de la observación y análisis de la realidad educativa. El cuestionario fue diseñado con 86 ítems que describen las sub variables o indicadores que corresponden 6 dimensiones agrupadas en tres variables, sobre los elementos que contribuyen a configurar el clima laboral en la institución educativa: comunicación, satisfacción, confianza, participación, aspectos de gestión y percepción del clima laboral.
- Se pasó a definir el método de análisis de los datos para transformar el conjunto de resultados con el objetivo de poder verificarlos cuantitativamente mediante un análisis racional. Para seguir el análisis cuantitativo en estudios descriptivos, primero se realizó el análisis de validez y fiabilidad del cuestionario, se procedió luego a la selección de la prueba estadística en la que se incluyó: media, moda, desviación estándar. Además de incluir la inferencia estadística o estadística inferencial usada para deducir algunos aspectos generales del estudio, que permita contrastar la hipótesis de estudio. Para el análisis descriptivo se utilizó el software estadístico IBM-SPSS Statistics versión 22, que además sirvió para el análisis ligado a las hipótesis planteadas en el estudio, las mismas que fueron objeto de una verificación, donde se aplicó este programa estadístico para descomponer el todo en sus partes por ítems y luego sacar los estadísticos básicos por constructos. La aplicación piloto del cuestionario se hizo con a 5 docentes del nivel secundario de otros centros educativos cercanos con características similares a la institución estudiada, con lo cual se pudo corregir algunos aspectos ligados a la redacción de las preguntas y quitar algunas preguntas iniciales que no aportaban al logro de los adjetivos pero que lo volvían más extenso.



- Se realizó la revisión y validación por juicio de expertos, para lo que se acudió a tres profesionales uno de ellos docente de mucha experiencia en gestión educativa, otro con vasta experiencia en docencia e investigación educativa y un profesional experto en encuestas. Se pudo mejorar la forma de presentación de las preguntas, adaptar el cuestionario a las variables y sub variables que se quería investigar y mejorar la presentación y redacción de los ítems.
- La aplicación del cuestionario se hizo entre el mes de noviembre y diciembre del año 2014 y se realizó de manera individual con cada miembro de la muestra dejándoles un espacio de tiempo prudente para la devolución del mismo a fin que sea respondido anónimamente y con la concentración y tranquilidad necesarias a fin de obtener la información objetiva y sin sesgos de grupo. Hubo miembros a los que no se les pudo aplicar el cuestionario por encontrarse con descanso o de permiso pero fueron una mínima cantidad de la población seleccionada sin embargo se logró aplicarla al 90% de toda la población objetivo.
- La codificación se realizó en el mes de enero haciendo uso del software IBM-SPSS Statistics versión 22, en el que se han tabulado aproximadamente 4988 datos correspondientes a 58 cuestionarios respondidos con 86 ítems marcados, además de 3 preguntas abiertas que han sido respondidas por 40 encuestados, Para las preguntas abiertas se ha tabulado las respuestas más recurrentes para crear un patrón y a partir de él tabular las respuestas a las mismas.
- El análisis de datos se ha realizado, partiendo de la lectura general de los promedios obtenidos por cada ítem y luego se ha detallado en una Tabla General con frecuencias y porcentajes y luego se ha hecho uso de Tablas Cruzadas/Comparadas con dimensiones que se relacionan directamente con el clima, así como la antigüedad en la institución con la percepción del clima, los niveles de participación y la satisfacción del personal relacionado con la variable clima.
- El informe está dividido en cuatro capítulos, trabajados con un lenguaje formal pero fluido para hacerlo fácil al lector, que ha

considerado desde el planteamiento de la investigación redactado en base a la revisión bibliográfica del tema, antecedentes y del árbol de problemas de la institución a trabajar, donde se ha considerado la formulación del problema, los objetivos y los antecedentes de estudio; seguido del capítulo sobre el marco teórico, que incluye la base de las teorías y conceptualizaciones más relevantes a la investigación, luego el capítulo de la metodología descriptiva y el paradigma que ha guiado el presente estudio finalmente el capítulo de los resultados y de la investigación que incluye el marco referencial de la institución estudiada; finalmente , conclusiones y bibliografía utilizada.

### 3.4. Categorías y subcategorías de investigación

Tabla 2

Variable	Dimensiones	Definición Operacional
Clima Laboral	<p>Comunicación</p> <p>Satisfacción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento.</li> <li>• Autonomía.</li> <li>• Motivación.</li> </ul> <p>Confianza</p> <p>Participación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de participación.</li> <li>• Órganos de Participación.</li> <li>• Equipos y Reuniones de Trabajo.</li> </ul>	<p>Variable Multidimensional de naturaleza cualitativa que se expresa en: autoritario, paternalista, consultivo y participativo de acuerdo a la comparación de los indicadores percibidos por los participantes acerca de las dimensiones: comunicación, satisfacción, reconocimiento, autonomía y motivación y niveles de participación. Para la medición de los indicadores se aplica una encuesta tipo escala, con 86 ítems, donde se toma el promedio de las preferencias en cada dimensión en una escala de puntuaciones que va desde 1 muy bajo, 2 bajo, 3 ni bajo y alto, 4 alto hasta el 5 muy alto.</p> <p>Admite a su vez a los encuestados expresar su opinión sobre la evaluación general de la variable clima que va desde un mal clima hasta un excelente clima.</p>
Gestión Institucional	Dirección, Gestión, Control y Monitoreo Respeto y Disciplina	Variable Multidimensional de naturaleza cualitativa que se expresa en: tipo de dirección, gestión, monitoreo, respeto y disciplina institucional, percibidos por los participantes

Variable	Dimensiones	Definición Operacional
		.Para la medición de los indicadores se aplica una encuesta tipo escala, donde se toma el promedio de las preferencias de cada dimensión en una escala de puntuaciones que va desde 1 muy bajo, 2 bajo, 3 ni bajo y alto, 4 alto hasta el 5 muy alto.
Años de servicio en la institución Educativa	Menos de 5 años Entre 6 y 10 años Entre 11 y 20 años Más de 20 años	Variable Multidimensional de naturaleza cuantitativa, que va desde menos de 5 años, entre 6 y 10 años, entre 11 y 20 años y más de 20 años. Para la medición de esta variable se aplica una encuesta con pregunta de opción múltiple.

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información.**

Se ha utilizado la encuesta con un cuestionario de aplicación anónima, formulado con dos preguntas de opción múltiple que hacen referencia a años de servicio y cargo que ocupa en el centro educativo 80 ítems con una escala tipo Likert con 5 opciones que van del 1 muy bajo, 2 bajo, 3 ni bajo ni alto, 4 alto y 5 muy alto, incluye también 3 preguntas abiertas. Los ítems corresponden a 6 dimensiones: comunicación, satisfacción, confianza, participación, aspectos de gestión y clima laboral. Para el diseño se tomó como base el cuestionario aplicado en la investigación denominada “Clima de Trabajo y Participación en la Organización y Funcionamiento de los Centros de educación Infantil, Primaria y secundaria, dirigida por Mario Martín Bris de la Universidad de Alcalá que se realizara con un equipo de 7 investigadores y con la colaboración de 10 profesionales así como la participación de profesores/as de la U. Complutense de Madrid, U. Autónoma de Madrid, U. Autónoma de Barcelona, U. de Granada y U. de Salamanca, validado sobre la base de aproximadamente 160.000 datos correspondientes a

respuestas de 154 ítems en 1024 cuestionarios aplicados; que consideró además 10 preguntas abiertas.

Por la riqueza del cuestionario antes mencionado se le tomó como base para la elaboración del cuestionario de la presente investigación, sin embargo se han hecho las adaptaciones respectivas a las dimensiones consideradas de las variables de estudio, con los aportes recogido del marco teórico, de la observación y análisis de la realidad educativa y el aporte de algunos directores y profesionales de instituciones educativas públicas experimentados en el tema, acercando el lenguaje al estilo comunicativo de los docentes del Perú y considerando en las dimensiones la satisfacción laboral además de aumentar dos preguntas sobre clima laboral. Así mismo se quitaron las preguntas abiertas en cada dimensión y se consideraron solo tres preguntas abiertas al final del cuestionario que engloban la opinión general sobre los factores influyentes en el clima laboral, y en la participación.

**Tabla 3**

**Diseño de los ítems del cuestionario**

<b>Categoría</b>	<b>Sub-Categoría</b>	<b>Ítems</b>
COMUNICACIÓN	Nivel de la comunicación en la Institución	1.1 Entre el profesorado
		1.2 Entre el profesorado y los alumnos
		1.3 Entre el equipo directivo y el profesorado
		1.4 Entre el profesorado y el equipo directivo
		1.5 Entre los miembros del equipo directivo
	Rapidez/agilidad en el traslado de la información	1.6 Entre el profesorado
		1.7 Entre el profesorado y los alumnos
		1.8 Entre el equipo directivo y el profesorado.
		1.9 Entre el profesorado y el equipo directivo.
		1.10 Entre los miembros

<b>Categoría</b>	<b>Sub-Categoría</b>	<b>Items</b>
		del equipo directivo.
	Respeto que existe entre los miembros de la Comunidad Educativa	1.11. Entre el equipo directivo
		1.12 Del equipo directivo hacia los profesores
		1.13 De los profesores hacia el equipo directivo
		1.14 Entre el profesorado
		1.15 Del personal administrativo y de servicio hacia el equipo directivo
		1.16 Del profesorado hacia los estudiantes
		1.17 De los estudiantes hacia el profesorado
	Aceptación de las propuestas entre los miembros de la Comunidad Educativa	1.18 Del equipo directivo hacia los profesores
		1.19 De los profesores hacia el equipo directivo
		1.20 Entre el profesorado
		1.21 Del profesorado hacia los alumnos
		1.22 De los alumnos hacia el profesorado
	Grado en que percibe que se oculta información	1.23. De la Dirección al personal de la institución
		1.24. Entre el propio profesorado
		1.25 Desde el profesorado hacia la dirección
<b>SATISFACCIÓN</b>	Satisfacción con las diferentes instancias de la institución	2.1.-Satisfacción con el funcionamiento de la dirección
		2.2. Satisfacción con el funcionamiento del

<b>Categoría</b>	<b>Sub-Categoría</b>	<b>Items</b>
		consejo educativo institucional
		2. 3. Satisfacción del profesorado con su trabajo
		2. 4. Satisfacción del profesorado con los resultados de su propio trabajo (académico)
		2. 5. Satisfacción del equipo directivo con el profesorado
	Reconocimiento del trabajo que se realiza en el centro	2.6 Entre el profesorado
		2.7 De la comunidad educativa de la institución hacia el profesorado
		2.8 De la sociedad en general hacia el profesorado
		2.9 Del equipo directivo hacia el profesorado
		2.10 Del profesorado hacia el equipo directivo
	Nivel de autonomía existente en su centro	2.11 Autonomía pedagógica
		2.12 Autonomía organizativa
		2.13 Autonomía de gestión
		2.14 Autonomía económica
		2.15 Autonomía en el funcionamiento interno
	Nivel de motivación	2.16 Con su trabajo de aula
		2.17 Con las actividades internas que se

<b>Categoría</b>	<b>Sub-Categoría</b>	<b>Items</b>
		desarrollan en la institución
		2.18 Con las relaciones externas que se establecen hacia la comunidad
		2.19 Con el tipo de relaciones que se establecen con el personal de la institución
		2.20 Con el tipo de relaciones que se establecen con el equipo directivo
CONFIANZA	Confianza que se vive en su centro	3. 1 Entre el profesorado
		3.2 Entre los miembros del equipo directivo
		3.3 Entre la dirección y el personal docente
		3.4 Entre los docentes y los estudiantes
	Grado de sinceridad en su institución educativa	3.5 Entre el profesorado
		3.6 Entre los miembros del equipo directivo
		3.7 Entre la Dirección y el profesorado
		3.8 Entre los profesores y los estudiantes
		3.9 Entre la comunidad educativa
PARTICIPACIÓN	Nivel de participación en las actividades de la institución.	4.1 Por parte del profesorado
		4.2 Por parte de los estudiantes
		4.3. Por parte del personal administrativo
		4.4 Por parte de los padres



Categoría	Sub-Categoría	Items
		4.5 Por parte de la Dirección de la IE
	Participación en los Órganos Colegiados de la Institución (CONEI, Comunidad Magisterial)	4.6 Participación en el Consejo Educativo Institucional
		4.7 Participación del profesorado en las reuniones de la Comunidad Magisterial
		4.8 Participación en las deliberaciones de las asambleas de la Comunidad Magisterial
		4.9 Participación en la toma de decisiones de Comunidad Magisterial
		Equipos y reuniones de trabajo del profesorado en su centro
	4.11 ¿Cómo valora el personal docente su participación en las reuniones de trabajo en la institución	
	4.12 ¿Cómo valora la predisposición del profesorado para trabajar en equipo	
	4.13 ¿Cómo evalúa la frecuencia con que se realizan las reuniones en la institución educativa?	
	4.14 Grado en que apoyan los grupos informales en las actividades del centro	

<b>Categoría</b>	<b>Sub-Categoría</b>	<b>Items</b>
ASPECTOS DE LA GESTIÓN	Dirección/Gestión /Control/Monitoreo	5.1 Cómo evalúa los logros de la gestión que se practica en el centro
		5.2 Cómo evalúa los logros de los procesos de control que se utilizan en el centro
		5.3. Cómo evalúa los procesos de monitoreo que se realizan en el centro
	Respeto/Aceptación/Disciplina	5.4 Grado de aceptación que Ud. tiene en el equipo directivo
		5.5 Grado de respeto hacia los demás practicado en la institución
		5.6 Grado de aceptación que Ud. tiene por parte del equipo de profesores
		5.7 Cómo evalúa el nivel de disciplina practicado en la institución
		5.8 Como le parece el grado de cumplimiento de las normas internas
CLIMA LABORAL	Aporte de los miembros de la comunidad educativa para configurar adecuado clima laboral	6.1 El equipo directivo
		6..2 El personal docente
		6. 3 El personal administrativo
		6. 4. Los padres de Familia
	Evaluación del clima de trabajo del centro	6.5 Cómo evalúa globalmente el clima laboral que se vive en la institución

Categoría	Sub-Categoría	Items
		6.6 Cómo evalúa el clima laboral que se vive entre el personal docente
		6.7 Cómo evalúa el clima laboral entre el personal administrativo
		6.8 Cómo evalúa el clima laboral entre el personal directivo.
	Tipos de clima de trabajo de la institución	Autoritario
		Paternalista
		Consultivo
		Participativo

Fuente: Elaboración propia

La validación se hizo por juicio de expertos considerando tres profesionales a los que se les pidió validar los siguientes aspectos del cuestionario:

- Validez de contenido
- Validez de criterio metodológico
- Validez de intención y objetividad de Medición
- Presentación y formalidad del Instrumento

En una escala tipo Likert de 1 a 5 donde:

Muy baja/o	Bajo	Regular	Alta/o	Muy Alta/o
1	2	3	4	5

Como se indica en la ficha de validación de instrumento, Anexo 02 del presente informe

### **3.6. Procedimiento de organización y análisis de resultados.**

El procedimiento que se ha utilizado para organizar y analizar los resultados, ha considerado herramientas cuantitativas. El tratamiento estadístico incluyó frecuencias y porcentajes de respuesta, con las respectivas medias y desviaciones típicas. Se presenta los resultados en forma de tablas, una general con estadísticos básicos, comparando las distintas variables del estudio cuya relación nos ha parecido de especial relevancia para determinar el clima laboral en la institución así como el nivel de participación y de satisfacción laboral.

Se han tabulado y procesado haciendo uso del software estadístico IBM-SPSS Statistics, para la confiabilidad del instrumento se calculó el coeficiente alfa de Cronbach en los distintos constructos del cuestionario que arrojan un coeficiente global de 0,970, lo que arroja una alta confiabilidad al instrumento aplicado, se encontró 0,917 en comunicación, 0,920 en satisfacción y 0,923 en confianza y 0,856 en participación. (Ver detalle en tabla 01) Garantizando la fiabilidad de la consistencia interna de los resultados del cuestionario, en los diversos constructos.

Para la contratación de las hipótesis se utilizó los resultados de la encuesta y la relación con el marco teórico, realizando la comprobación adecuada de la hipótesis para verificar su falsedad o veracidad. Para fines del presente estudio se trabajó con hipótesis de primer grado o hipótesis descriptiva, esto es, medir la presencia o ausencia del fenómeno investigado, esto es cuantificar la descripción y el comportamiento del fenómeno, utilizando la técnica de contrastación de muestreo y entrevista en base a la interpretación y discusión de estadísticos básicos.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

---

#### 4.1. Marco referencial.

##### 4.1.1. Descripción del contexto de investigación.

###### 4.1.1.1. Contexto local

La institución educativa estudiada se ubica en el sector Sur Oeste de la ciudad de Piura y, pese a encontrarse dentro de una Urbanización, éste brinda sus servicios a jóvenes pertenecientes a sectores urbano-marginales, en esta área podemos encontrar familias en situación económica que van desde la pobreza hasta la pobreza extrema.

El bajo nivel de ingresos no les permite atender adecuadamente a los miembros de la familia en sus necesidades elementales: alimentación, vivienda, vestido, educación. La mayoría de padres de familia desempeñan trabajos eventuales, así tenemos albañiles, choferes, carpinteros, costureras, etc.; también como trabajadores independientes, desocupados y muy pocos son profesionales, dentro de la problemática se ha encontrado un 75% de padres de familia con un bajo nivel de instrucción que tienen primaria y secundaria incompleta (PEI 2013 y PATMA 2014)

En el ámbito local cercano a la institución se puede observar la falta de programas del uso del tiempo libre para los adolescentes y jóvenes así como un rol negativo de los medios de comunicación cuya programación se caracteriza por un alto contenido de programas violentos y alienantes, aparición de lugares de fiestas sociales, discotecas, y juegos electrónicos no autorizados en el sector oeste, formación de pandillas y la direccionalidad de éstas hacia la violencia y delincuencia juvenil.

Como se concluye de la evaluación del diagnóstico del PEI (2013) preocupa a la institución el contexto de adolescentes caracterizado por el uso de sustancias psicoactivas, en el área familiar escasa comunicación entre padres e hijos, desintegración y violencia familiar, iniciación precoz de la vida sexual activa, que conlleva a enfermedades de transmisión sexual y embarazos en precoces.

#### **4.1.1.2. Contexto institucional**

El estudio se realizó en la institución Educativa Estatal Enrique López Albújar de secundaria de menores del nivel secundario y mixta, ubicada en Calle Turquía s/n – Urbanización Piura, perteneciente a la Ugel Piura, creada en 1966 con 5 secciones y 9 profesores, sobre un terreno de 20.000 m<sup>2</sup> mediante R.S 002-66-ED, con más de 48 años de historia la institución educativa ha ido avanzando en la construcción de su infraestructura.

Este histórico colegio, incursionó con éxito en el campo de la innovación aprovechando la iniciativa de un grupo de docentes interesados en este novedoso campo y las oportunidades que brindó el Ministerio de Educación a través de los Concursos Nacionales de Innovaciones Educativas. En el año 2001 el Equipo innovador de nuestro Colegio elabora el proyecto “Trabajando productivamente en Aulas-Taller para grupos inteligentes” con el cual se presenta al Segundo Concurso Nacional de Promoción de Innovaciones en el Área de Gestión Pedagógica convocado por el Ministerio de Educación, siendo declarado como ganadores del mismo y los siguientes tres años con otros proyectos innovadores. Se ha premiado a profesores, estudiantes y a la Institución, en ferias de ciencias organizados por CONCYTEC, el 2002, 2004 y 2005.

Hace 8 años la institución educativa albergaba a 2219 estudiantes distribuidos en 48 secciones y 96 profesores todos ellos titulados en educación y laborando en su respectiva especialidad. Sin embargo las metas educativas han caído progresivamente, se ha pasado de más de 2000 estudiantes a contar actualmente con poco más de 1000 estudiantes, los altos índices de deserción escolar que han afectado a muchos colegios de gestión estatal, también lo has hecho con nuestra institución.

**Tabla 4**

**Ambiente de la Institución Educativa**

Número Ambientes	Nº Aulas	Area Adm.	Talleres	Laboratorio	Biblioteca	SS. HH.
53	39	04	02	03	1	03

Fuente PEI 2013

**Tabla 5**

**Cuadro del Personal de la Institución Educativa**

Personal	Cantidad	Jornada laboral
Personal directivo	03	40
Personal docente	56	24
Auxiliares de educación	8	30
Auxiliar de laboratorio	3	30
Auxiliar de biblioteca	2	40
Oficinistas	2	40
Personal de servicio	6	40
Total	78	

Fuente: Registro de Subdirección de la IE.

**4.1.2. Descripción de los sujetos de investigación**

**Estudiantes:** Como lo indica el diagnóstico de la Institución educativa en el Proyecto Educativo Institucional (2013) aproximadamente 1123 estudiantes entre 11 y 19 años de edad, colegio mixto con jóvenes en su mayoría en situación de pobreza o pobreza

extrema, provenientes de hogares disfuncionales, poca participación estudiantil en toma de decisiones, con organizaciones estudiantiles deficientes y por formalismo al interior de la escuela.

En lo académico se observa bajo interés y motivación de los estudiantes por las actividades de aprendizaje, con actitudes y comportamientos que evidencian una deficiente convivencia escolar

Los reportes estadísticos de los logros de aprendizajes por año evidencian un bajo rendimiento escolar, con bajos logros académicos en las áreas de ciencias, producto de la problemática familiar, social, incomprensión y de la escasa utilización de las nuevas tecnologías en el trabajo pedagógico (PATMA 2014).

**Tabla 6**

**Distribución de Estudiantes**

Grado	Turno		Total N° de Estudiantes	N° de Secciones
	Mañana	Tarde		
Primero	150	67	217	7
Segundo	155	65	220	8
Tercero	150	68	218	9
Cuarto	162	60	222	8
Quinto	186	60	246	8
Totales	803	320	1123	39

Fuente PEI 2013

**Docentes:**

Actualmente la Institución cuenta con 54 docentes nombrados, todos ellos titulados, con años de experiencia en la docencia, cabe destacar que hasta el año pasado la institución contaba con 72 docentes pero luego del proceso de racionalización debido a la escasa meta educativa de los últimos años algunos docentes y auxiliares de educación han sido reubicados a otras instituciones.



Como se observa en la **Gráfica 01** más del **58 %** de los docentes **tienen** de 20 a más años de servicio en la institución, sin embargo, también hay un buen número que cuentan con menos de 5 años trabajando en ella.

**Tabla 7**

**Distribución Docente**

Nivel	N°	Sexo		Con Título Pedagógico	Sin Título Pedagógico	Nombrados	Contratados
		H	M				
Secundaria	56	19	37	55	01	54	2

Fuente: Elaboración a partir de Proyecto Curricular de Centro 2014

**Gráfica 01**

Distribución de personal docente por años de servicio en la Institución Educativa



Fuente: Encuesta de estudio y programa estadístico SPSS-2014

**4.2 Resultados de la investigación**

Se presentan en este apartado las tablas, cuadros y gráficos más relevantes para entender cómo se está presentando el clima laboral, la comunicación y la participación, en opinión de los docentes, en la

institución estudiada, así como algunos factores relevantes para la descripción de las variables.

Finalmente se anexan algunas gráficas de los datos relevantes para la contrastación de las hipótesis, sobre las tendencias del clima, la participación, satisfacción y la comunicación, en opinión de los encuestados.

**Tabla 8**

**ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

**Estadísticas de fiabilidad: GLOBAL**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,970	0,971	80

**Estadísticas de fiabilidad : COMUNICACIÓN**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,917	0,923	25

**Estadísticas de fiabilidad: SATISFACCIÓN**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,920	0,921	20

**Estadísticas de fiabilidad: CONFIANZA**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,923	0,923	9

**Estadísticas de fiabilidad: PARTICIPACIÓN**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,856	0,857	14

**Estadísticas de fiabilidad: ASPECTOS DE GESTIÓN**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,777	0,779	8

**Estadísticas de fiabilidad: CLIMA LABORAL**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,794	0,792	4

Fuente: Encuesta de estudio y programa estadístico SPSS-2014

En la tabla 08 se presenta los resultados que arroja el software estadístico IBM-SPSS Statistics, para la confiabilidad del instrumento, se ha calculado el coeficiente alfa de Cronbach en los distintos constructos del cuestionario que arrojan un coeficiente global de 0,970, lo que evidencia una alta confiabilidad del instrumento aplicado, se encontró 0,917 en comunicación, 0,920 en satisfacción y 0,923 en confianza y 0,856 en participación. Garantizando la fiabilidad de la consistencia interna del cuestionario, en los diversos constructos.

**4.2.1. Presentación de los resultados.**

Se presenta la TABLA GENERAL de las estadísticas por ítems y porcentajes, sobre la que se ha realizado el primer análisis. En esta tabla, se observa con claridad cuál es la TENDENCIA DE RESPUESTA agrupadas en dimensiones, dentro de cada uno de los factores determinantes del Clima.

**Tabla 9**

**Tabla general por ítems y porcentajes**

	MUY BAJO		BAJO		REGULAR		ALTO		MUY ALTO	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f.	%
<b>1. COMUNICACIÓN</b>										
<b>Nivel de comunicación</b>										

	MUY BAJO		BAJO		REGULAR		ALTO		MUY ALTO	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f.	%
1.1 - Entre el profesorado	2	3.4	8	13.8	42	72.4	6	10.3	0	0.0
1.2 - Entre el profesorado y los alumnos	2	3.4	12	20.7	24	41.4	18	31.0	2	3.4
1.3 - Entre el equipo directivo y el profesorado	4	6.9	20	34.5	28	48.3	4	6.9	2	3.4
1.4 - Entre el profesorado y el equipo directivo	2	3.4	16	27.6	32	55.2	8	13.8	0	0.0
1.5 - Entre los miembros del equipo directivo	6	10.3	16	27.6	20	34.5	14	24.1	2	3.4
<b>Rapidez en el traslado de información:</b>										
1.6 - Entre el profesorado	2	3.4	22	37.9	24	41.4	8	13.8	2	3.4
1.7 - Entre el profesorado y los alumnos	0	0.0	4	6.9	28	48.3	24	41.4	2	3.4
1.8 - Entre el equipo directivo y el profesorado	2	3.4	20	34.5	28	48.3	8	13.8	0	0.0
1.9 - Entre el profesorado y el equipo directivo	0	0.0	16	27.6	32	55.2	10	17.2	0	0.0
1.10 - Entre los miembros del equipo directivo	4	6.9	22	37.9	16	27.6	16	27.6	0	0.0
<b>Respeto</b>										
1.11 - Entre el equipo directivo	0	0.0	6	10.3	24	41.4	20	34.5	8	13.8
1.12 - Del equipo directivo hacia los profesores	0	0.0	0	0.0	28	48.3	26	44.8	4	6.9
1.13 - De los profesores hacia el equipo directivo	0	0.0	6	10.3	34	58.6	18	31.0	0	0.0
1.14 - Entre el profesorado	0	0.0	10	17.2	26	44.8	22	37.9	0	0.0
1.15 - Del personal administrativo hacia el equipo directivo	12	20.7	12	20.7	24	41.4	10	17.2	0	0.0
1.16 - Del profesorado hacia los estudiantes	0	0.0	2	3.4	30	51.7	26	44.8	0	0.0
1.17 - De los estudiantes hacia el profesorado	0	0.0	6	10.3	28	48.3	24	41.4	0	0.0
<b>Aceptación de las propuestas:</b>										
1.18 - Del equipo directivo hacia los profesores	0	0.0	16	27.6	34	58.6	8	13.8	0	0.0
1.19 - De los profesores hacia el equipo directivo	0	0.0	16	27.6	28	48.3	14	24.1	0	0.0
1.20 - Entre el profesorado	0	0.0	14	24.1	34	58.6	10	17.2	0	0.0

	MUY BAJO		BAJO		REGULAR		ALTO		MUY ALTO	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f.	%
1.21 - Del profesorado hacia los alumnos	0	0.0	8	13.8	40	69.0	10	17.2	0	0.0
1.22 - De los alumnos hacia el profesorado	4	6.9	10	17.2	26	44.8	18	31.0	0	0.0
<b>Grado en que se oculta la información</b>										
1.23 De la dirección al personal de la institución	4	6.9	12	20.7	28	48.3	12	20.7	2	3.4
1.24 Entre el propio profesorado	2	3.4	20	34.5	28	48.3	8	13.8	0	0.0
1.25 Del profesorado hacia la dirección	0	0.0	22	37.9	26	44.8	10	17.2	0	0.0
<b>2. SATISFACCIÓN</b>										
<b>Grado de satisfacción</b>										
2.1 Con el funcionamiento de la dirección	6	10.3	30	51.7	22	37.9	0	0.0	0	0.0
2.2 - Con el consejo educativo institucional	10	17.2	26	44.8	22	37.9	0	0.0	0	0.0
2.3 - Del profesorado con su trabajo	0	0.0	8	13.8	44	75.9	6	10.3	0	0.0
2.4 - Del profesorado con los resultados de su propio trabajo	2	3.4	6	10.3	32	55.2	18	31.0	0	0.0
2.5 - Del equipo directivo con el profesorado	0	0.0	16	27.6	34	58.6	8	13.8	0	0.0
<b>Reconocimiento</b>										
2.6 - Entre el profesorado	16	27.6	18	31.0	22	37.9	2	3.4	0	0.0
2.7 - De la comunidad educativa de la institución hacia el profesorado	8	13.8	18	31.0	32	55.2	0	0.0	0	0.0
2.8 - De la sociedad en general hacia el profesorado	2	3.4	28	48.3	20	34.5	8	13.8	0	0.0
2.9 - Del equipo directivo hacia el profesorado	4	6.9	24	41.4	26	44.8	4	6.9	0	0.0
2.10 - Del profesorado hacia el equipo directivo	0	0.0	20	34.5	32	55.2	6	10.3	0	0.0
<b>Nivel de autonomía</b>										
2.11 - Pedagógica	4	6.9	0	0.0	30	51.7	22	37.9	2	3.4
2.12 - Organizativa	8	13.8	8	13.8	32	55.2	10	17.2	0	0.0
2.13 - De gestión	8	13.8	12	20.7	28	48.3	10	17.2	0	0.0

	MUY BAJO		BAJO		REGULAR		ALTO		MUY ALTO	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f.	%
2.14 - Económica	12	20.7	10	17.2	26	44.8	10	17.2	0	0.0
2.15 - En el funcionamiento interno	10	17.2	4	6.9	36	62.1	8	13.8	0	0.0
<b>Nivel de motivación</b>										
2.16 - Con su trabajo de aula	0	0.0	6	10.3	28	48.3	24	41.4	0	0.0
2.17 - Con las actividades de la institución	0	0.0	18	31.0	24	41.4	16	27.6	0	0.0
2.18 - Con las relaciones hacia la comunidad	2	3.4	20	34.5	34	58.6	2	3.4	0	0.0
2.19 – Con las relaciones que se establecen con el personal de la institución	0	0.0	16	27.6	32	55.2	10	17.2	0	0.0
2.20 – Con las relaciones que se establecen con el equipo directivo	4	6.9	12	20.7	32	55.2	10	17.2	0	0.0
<b>3. CONFIANZA</b>										
<b>Grado de confianza que se vive en su centro</b>										
3.1 - Entre el profesorado	2	3.4	18	31.0	30	51.7	8	13.8	0	0.0
3.2 - Entre los miembros del equipo directivo	6	10.3	4	6.9	34	58.6	12	20.7	2	3.4
3.3 - Entre la dirección y el personal docente	6	10.3	4	6.9	34	58.6	14	24.1	0	0.0
3.4 - Entre los docentes y los estudiantes	2	3.4	10	17.2	30	51.7	16	27.6	0	0.0
<b>Grado de sinceridad</b>										
3.5 - Entre el profesorado	6	10.3	22	37.9	28	48.3	2	3.4	0	0.0
3.6 - Entre los miembros del equipo directivo	6	10.3	12	20.7	30	51.7	8	13.8	2	3.4
3.7 - Entre la dirección y el profesorado	8	13.8	10	17.2	26	44.8	14	24.1	0	0.0
3.8 - Entre los profesores y los estudiantes	4	6.9	10	17.2	32	55.2	12	20.7	0	0.0
3.9 - Entre la comunidad educativa	2	3.4	24	41.4	28	48.3	4	6.9	0	0.0
<b>4. PARTICIPACIÓN</b>										
<b>Nivel de participación en las actividades de la institución</b>										
4.1 - Del profesorado	0	0.0	16	27.6	34	58.6	8	13.8	0	0.0

	MUY BAJO		BAJO		REGULAR		ALTO		MUY ALTO	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f.	%
4.2 - De los estudiantes	0	0.0	12	20.7	32	55.2	14	24.1	0	0.0
4.3 - Del personal administrativo	16	27.6	28	48.3	8	13.8	6	10.3	0	0.0
4.4 - De los padres/madres de familia	24	41.4	20	34.5	12	20.7	2	3.4	0	0.0
4.5 - Por parte de la dirección de la IE	2	3.4	16	27.6	28	48.3	12	20.7	0	0.0
<b>Participación en los Órganos Colegiados de la Institución</b>										
4.6 - En el consejo educativo institucional	14	24.1	32	55.2	12	20.7	0	0.0	0	0.0
4.7 - En las reuniones de la Comunidad Magisterial	4	6.9	24	41.4	26	44.8	4	6.9	0	0.0
4.8 - En las deliberaciones de las asambleas de la Comunidad Magisterial	2	3.4	32	55.2	22	37.9	2	3.4	0	0.0
4.9 - En la toma de decisiones de la Comunidad Magisterial	4	6.9	28	48.3	24	41.4	2	3.4	0	0.0
<b>Equipos y reuniones de trabajo del profesorado</b>										
4.10 -Nivel de trabajo en equipo en la institución	4	6.9	10	17.2	38	65.5	6	10.3	0	0.0
4.11 - Cómo valora su participación en las reuniones de trabajo	0	0.0	12	20.7	30	51.7	16	27.6	0	0.0
4.12 - Predisposición del profesorado para trabajar en equipo	0	0.0	24	41.4	26	44.8	8	13.8	0	0.0
4.13 -Frecuencia con que se realizan las reuniones	2	3.4	36	62.1	20	34.5	0	0.0	0	0.0
4.14 - Grado en que apoyan los grupos informales en las actividades del centro.	4	6.9	34	58.6	20	34.5	0	0.0	0	0.0
<b>5. ASPECTOS DE LA GESTIÓN</b>										
<b>Gestión/Monitoreo</b>										
5.1 - Logros de la gestión	2	3.4	28	48.3	20	34.5	8	13.8	0	0.0
5.2 - Logros de los procesos de control	8	13.8	22	37.9	24	41.4	4	6.9	0	0.0
5.3 –Logros del monitoreo	6	10.3	18	31.0	32	55.2	2	3.4	0	0.0

	MUY BAJO		BAJO		REGULAR		ALTO		MUY ALTO	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f.	%
<b>Respeto/Disciplina</b>										
5.4 - Grado de aceptación que Ud. tiene en el equipo directivo.	0	0.0	12	20.7	24	41.4	22	37.9	0	0.0
5.5 - Respeto hacia los demás, practicados en la institución.	0	0.0	8	13.8	26	44.8	22	37.9	2	3.4
5.6 - Aceptación que Ud. tiene por parte del equipo de profesores.	2	3.4	6	10.3	20	34.5	30	51.7	0	0.0
5.7 - Nivel de disciplina practicado en la institución	6	10.3	22	37.9	24	41.4	6	10.3	0	0.0
5.8 - Cumplimiento de las normas internas.	6	10.3	26	44.8	26	44.8	0	0.0	0	0.0
<b>6. CLIMA LABORAL</b>										
<b>Grado en que aportan, para configurar un adecuado clima laboral</b>										
6.1 - El equipo directivo.	4	6.9	10	17.2	30	51.7	14	24.1	0	0.0
6.2 - El personal docente.	0	0.0	6	10.3	34	58.6	18	31.0	0	0.0
6.3 - El personal administrativo.	6	10.3	20	34.5	28	48.3	4	6.9	0	0.0
6.4 - Los padres de familia.	4	6.9	28	48.3	26	44.8	0	0.0	0	0.0

Fuente: Encuesta de estudio y programa estadístico SPSS-2014

**Tabla 10**

**ESTADÍSTICOS BÁSICOS**

ESTADÍSTICOS BÁSICOS DEL ESTUDIO	Media	Desviación estándar	Mínim	Máxim
<b>Nivel de comunicación</b>				
1.1 - Entre el profesorado	2.90	0.612	1	4
1.2 - Entre el profesorado y los alumnos	3.10	0.892	1	5
1.3 - Entre el equipo directivo y el profesorado	2.66	0.849	1	5
1.4 - Entre el profesorado y el equipo directivo	2.79	0.720	1	4
1.5 - Entre los miembros del equipo directivo	2.83	1.028	1	5



<b>ESTADÍSTICOS BÁSICOS DEL ESTUDIO</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Mínim</b>	<b>Máxim</b>
<b>Rapidez en el traslado de información:</b>				
1.6 - Entre el profesorado	2.76	0.865	1	5
1.7 - Entre el profesorado y los alumnos	3.41	0.676	2	5
1.8 - Entre el equipo directivo y el profesorado	2.72	0.744	1	4
1.9 - Entre el profesorado y el equipo directivo	2.90	0.667	2	4
1.10 - Entre los miembros del equipo directivo	2.76	0.942	1	4
<b>Respeto que existe entre los miembros:</b>				
1.11 - Entre el equipo directivo	3.52	0.863	2	5
1.12 - Del equipo directivo hacia los profesores	3.59	0.622	3	5
1.13 - De los profesores hacia el equipo directivo	3.21	0.614	2	4
1.14 - Entre el profesorado	3.21	0.720	2	4
1.15 - Del personal administrativo y de servicio hacia el equipo directivo	2.55	1.012	1	4
1.16 - Del profesorado hacia los estudiantes	3.41	0.563	2	4
1.17 - De los estudiantes hacia el profesorado	3.31	0.654	2	4
<b>Grado de aceptación de las propuestas:</b>				
1.18 - Del equipo directivo hacia los profesores	2.86	0.634	2	4
1.19 - De los profesores hacia el equipo directivo	2.97	0.725	2	4
1.20 - Entre el profesorado	2.93	0.645	2	4
1.21 - Del profesorado hacia los alumnos	3.03	0.561	2	4
1.22 - De los alumnos hacia el profesorado	3.00	0.879	1	4
<b>Grado que le parece que se oculta información</b>				
1.23 - De la dirección al personal de la institución	2.93	0.915	1	5
1.24 - Entre el propio profesorado	2.72	0.744	1	4
1.25 - Desde el profesorado hacia la dirección	2.79	0.720	2	4
<b>Grado de satisfacción</b>				
2.1 - Con el funcionamiento de la dirección	2.28	0.643	1	3
2.2 - Con el consejo educativo institucional	2.21	0.720	1	3
2.3 - Del profesorado con su trabajo	2.97	0.494	2	4
2.4 - Del profesorado con los resultados de su propio trabajo	3.14	0.736	1	4
2.5 - Del equipo directivo con el profesorado	2.86	0.634	2	4
<b>Reconocimiento del trabajo</b>				
2.6 - Entre el profesorado	2.17	0.881	1	4
2.7 - De la comunidad educativa hacia el profesorado	2.41	0.726	1	3
2.8 - De la sociedad en general hacia el profesorado	2.59	0.773	1	4
2.9 - Del equipo directivo hacia el profesorado	2.52	0.731	1	4
2.10 - Del profesorado hacia el equipo directivo	2.76	0.630	2	4

<b>ESTADÍSTICOS BÁSICOS DEL ESTUDIO</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Mínim</b>	<b>Máxim</b>
<b>Nivel de autonomía</b>				
2.11 - Pedagógica	3.31	0.842	1	5
2.12 - Organizativa	2.76	0.904	1	4
2.13 - De gestión	2.69	0.922	1	4
2.14 - Económica	2.59	1.009	1	4
2.15 - En el funcionamiento interno	2.72	0.914	1	4
<b>Motivación:</b>				
2.16 - Con su trabajo de aula	3.31	0.654	2	4
2.17 - Con las actividades internas	2.97	0.772	2	4
2.18 - Con las relaciones hacia la comunidad	2.62	0.616	1	4
2.19 - Con las relaciones hacia el personal administrativo.	2.90	0.667	2	4
2.20 - Con las relaciones que se establecen con el equipo directivo.	2.83	0.798	1	4
<b>Confianza que se vive en su centro</b>				
3.1 - Entre el profesorado	2.76	0.733	1	4
3.2 - Entre los miembros del equipo directivo	3.00	0.918	1	5
3.3 - Entre la dirección y el personal docente	2.97	0.858	1	4
3.4 - Entre los docentes y los estudiantes	3.03	0.772	1	4
<b>Grado de sinceridad</b>				
3.5 - Entre el profesorado	2.45	0.730	1	4
3.6 - Entre los miembros del equipo directivo	2.79	0.932	1	5
3.7 - Entre la dirección y el profesorado	2.79	0.969	1	4
3.8 - Entre los profesores y los estudiantes	2.90	0.810	1	4
3.9 - Entre la comunidad educativa	2.59	0.676	1	4
<b>Nivel de participación en actividades de la institución</b>				
4.1 - Por parte del profesorado	2.86	0.634	2	4
4.2 - Por parte de los estudiantes	3.03	0.674	2	4
4.3 - Por parte del personal administrativo	2.07	0.915	1	4
4.4 - Por parte de los padres	1.86	0.868	1	4
4.5 - Por parte de la dirección de la IE	2.86	0.782	1	4
<b>Participación en los Órganos Colegiados</b>				
4.6 - En el consejo educativo institucional CONEI	1.97	0.674	1	3
4.7 - Del profesorado en las reuniones de la Comunidad Magisterial	2.52	0.731	1	4
4.8 - En las deliberaciones de las asambleas de la Comunidad Magisterial	2.41	0.622	1	4
4.9 - En la toma de decisiones de la Comunidad Magisterial	2.41	0.676	1	4

<b>ESTADÍSTICOS BÁSICOS DEL ESTUDIO</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Mínim</b>	<b>Máxim</b>
<b>Equipos y reuniones de trabajo</b>				
4.10 - Nivel de trabajo en equipo en la institución	2.79	0.720	1	4
4.11 - Participación en las reuniones de trabajo en la institución	3.07	0.697	2	4
4.12 - Predisposición del profesorado para trabajar en equipo	2.72	0.696	2	4
4.13 - Frecuencia con que se realizan reuniones	2.31	0.537	1	3
4.14 - Grado en que apoyan los grupos informales.	2.28	0.586	1	3
<b>Gestión/Control/Monitoreo</b>				
5.1 - Logros de la gestión	2.59	0.773	1	4
5.2 - Logros de los procesos de control	2.41	0.817	1	4
5.3 - Procesos de monitoreo	2.52	0.731	1	4
<b>Respeto/Aceptación/Disciplina</b>				
5.4 - Grado de aceptación que Ud. tiene en el equipo directivo.	3.17	0.752	2	4
5.5 - Grado de respeto hacia los demás.	3.31	0.754	2	5
5.6 - Grado de aceptación que Ud. tiene por parte del equipo de profesores.	3.34	0.807	1	4
5.7 - Nivel de disciplina practicado en la institución	2.52	0.822	1	4
5.8 - Grado de cumplimiento de las normas internas	2.34	0.664	1	3

### **CLIMA LABORAL**

<b>Grado en que aportan a configurar un adecuado clima laboral</b>				
6.1 - El equipo directivo.	2.93	0.835	1	4
6.2 - El personal docente.	3.21	0.614	2	4
6.3 - El personal administrativo.	2.52	0.778	1	4
6.4 - Los padres de familia.	2.38	0.616	1	3

Fuente Encuesta de estudio y programa estadístico SPSS-2014

Esta tabla contiene los resultados del programa SPSS, sobre los ESTADÍSTICOS BÁSICOS por ítems y agrupados por variables, lo que permite leer los resultados de la media por cada ítem y la desviación estándar para indicar cuan alejados de la media se encuentran las respuestas. Para complementar su comprensión se presenta la tabla 11 con los estadísticos básicos globales.

En cuanto al nivel de **comunicación**, se puede apreciar que la media más alta se encuentra entre los profesores y alumnos en 3.10 y la media más baja es la de 2.66 y corresponde a profesores y equipo directivo, la media entre profesores es de 2.9

Observando la **rapidez** con que se traslada la información. La media más baja está entre profesores y equipo directivo con 2.72 y la más alta está entre profesores y alumnos nuevamente y es de 3.41.

En cuanto al **respeto** que existe entre los miembros de la institución, la media más baja se encuentra entre el personal de servicio y administrativo con el equipo directivo y es de 2.55

Analizando los niveles de **satisfacción**, la media más alta está entre el profesorado con los resultado de su propio trabajo con 3.14, sin embargo la media más baja está con el funcionamiento del Consejo Educativo institucional y la dirección en 2.21 y 2.28 respectivamente.

En el constructo de **reconocimiento**, la media es bastante baja en todos los ítems, entre profesores es de 2.17 y de la comunidad educativa hacía el profesorado es de 2.41.

La media más alta en participación está en los estudiantes con 3.03 y la más baja en los padres de familia con 1.86 y la participación en los órganos colegiado también es bastante baja, con 2.97 en cuanto a participación en el CONEI.

En cuanto al trabajo en equipo, la media más baja está en el grado en que apoyan los grupos informales con la institución con 2.28 (ítem 4.14) otra media baja es la de la frecuencia de las reuniones con una media de 2.31 (ítem 4.13) y la predisposición a trabajar en equipo con 2.72.( ítem 4.12)

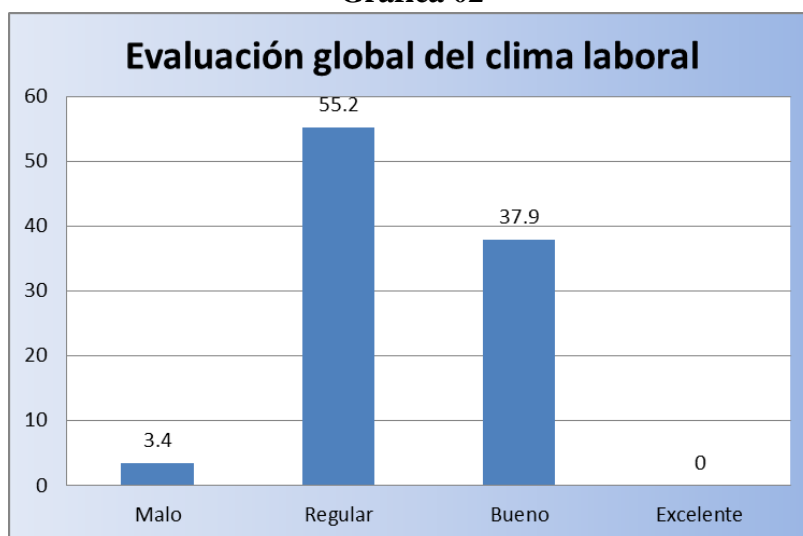
Lleno al clima laboral y en relación con el grado en que aportan a configurar un clima adecuado, la media más alta está en el aporte del personal docente con 3.21 (ítem 6.2) y las más bajas están en los padres de familia y el personal administrativo con 2.38 y 2.52 respectivamente.

**TABLA 11****ESTADÍSTICOS BÁSICOS GLOBALES**

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	N de elementos
GLOBALES	2,789	1,862	3,586	1,724	80
COMUNICACIÓN	2,994	2,552	3,586	1,034	25
SATISFACCIÓN	2,729	2,172	3,310	1,138	20
CONFIANZA	2,808	2,448	3,034	0,586	9
PARTICIPACIÓN	2,512	1,862	3,069	1,207	14
GESTIÓN	2,776	2,345	3,345	1,000	8
CLIMA LABORAL	2,759	2,379	3,207	0,828	4

Fuente : Encuesta de estudio y programa estadístico SPSS-2014

En los estadísticos globales, la media mas baja en todos los constructos es la de participación con 2.512 y la más alta es la de comunicación con 2.994.

**Gráfica 02**

Resultado del ítem 6.5 sobre la evaluación general del clima laboral por parte de los docentes.

**Gráfica 03**



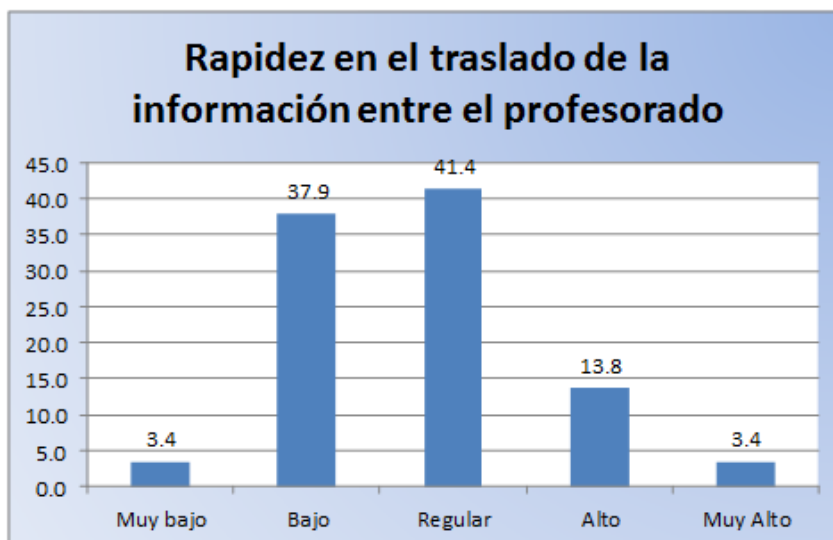
Resultado del Ítem 1.1 Nivel de comunicación entre el profesorado

**Gráfica 04**



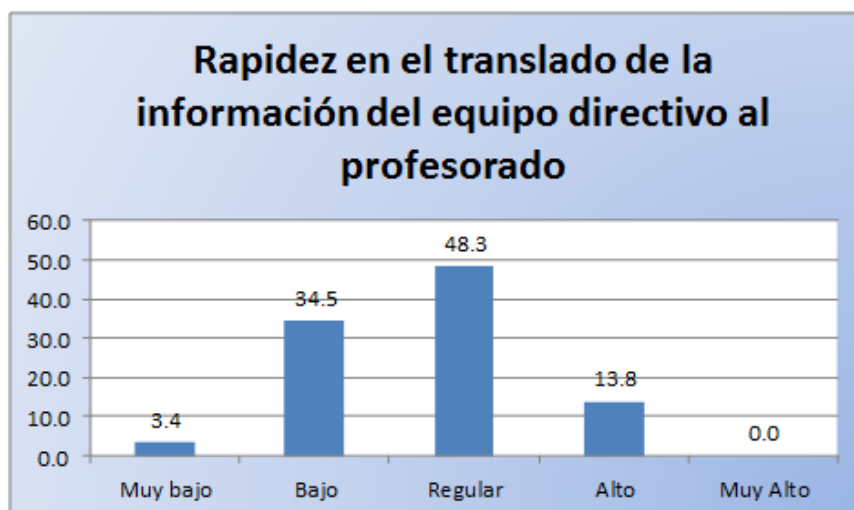
Resultado del Ítem 1.3 Nivel de comunicación entre el equipo directivo y el profesorado.

**Gráfica 05**



Resultado del Ítem 1.6 Rapidez en el traslado de la información entre el profesorado.

**Gráfica 06**



Resultado del Ítem 1.8 Rapidez en el traslado de la información del equipo directivo al profesorado.

Interpretación: De las gráficas 02, 03, 04, 05 y 06 extraemos la siguiente información:

El 58,6 % del personal docente opina que el clima laboral va de regular a malo (Ítem 6.5)

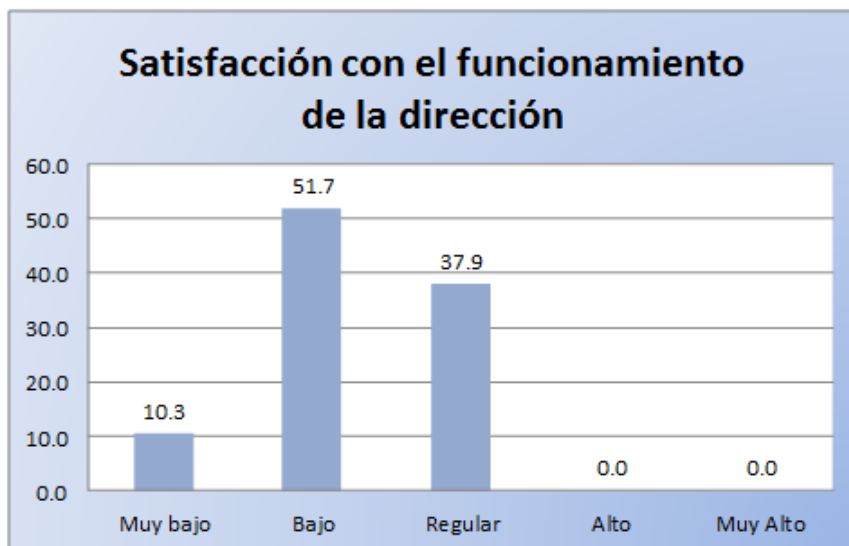
El 89.6% del personal docente cree que el nivel de comunicación entre ellos va de regular a muy bajo (ítem 1.1)

La misma tendencia del 89.7% expresa que el nivel de comunicación entre el personal directivo y el profesorado va de regular a bajo. (ítem 1.3)

Al opinar sobre la rapidez en el traslado de la información entre docentes, el 79.3%, manifiesta que esta se da regular a baja (ítem 1.6)

Del mismo modo al opinar del traslado de la información del equipo directivo al profesorado el 86.2 % indican que esta se da de regular a muy baja.(ítem 1.8)

**Gráfica 07**



Resultado del Ítem 2.1

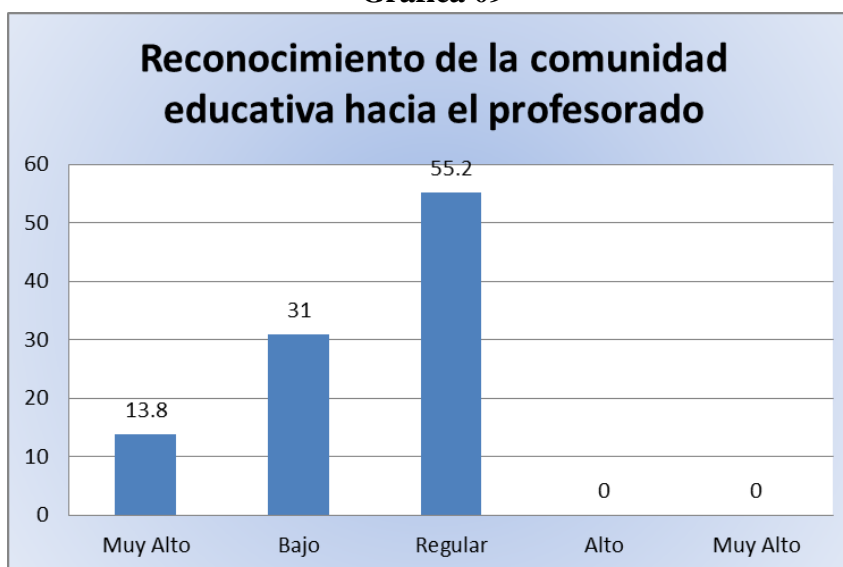


**Gráfica 08**



Resultado del Ítem 2.3 Satisfacción del profesorado con el trabajo que realiza en la institución educativa.

**Gráfica 09**



Resultado del Ítem 2.7

**Gráfica 10**



Resultado del Ítem 2.9 Cómo evalúa el profesorado el nivel de reconocimiento del equipo directivo hacia su trabajo.

Interpretación: En base a las gráficas 07, 08, 09 y 10 se indica la información siguiente:

El 62% de los docentes siente baja y muy baja satisfacción con el funcionamiento de la dirección. (ítem 2.1)

Respecto con su trabajo el 89.7% de los docentes expresan que siente entre regular a baja satisfacción. (ítem 2.3)

En cuanto al reconocimiento que reciben los profesores por parte de la comunidad educativa de la institución, la tendencia total de los docentes está entre regular a muy bajo. (ítem 2.7)

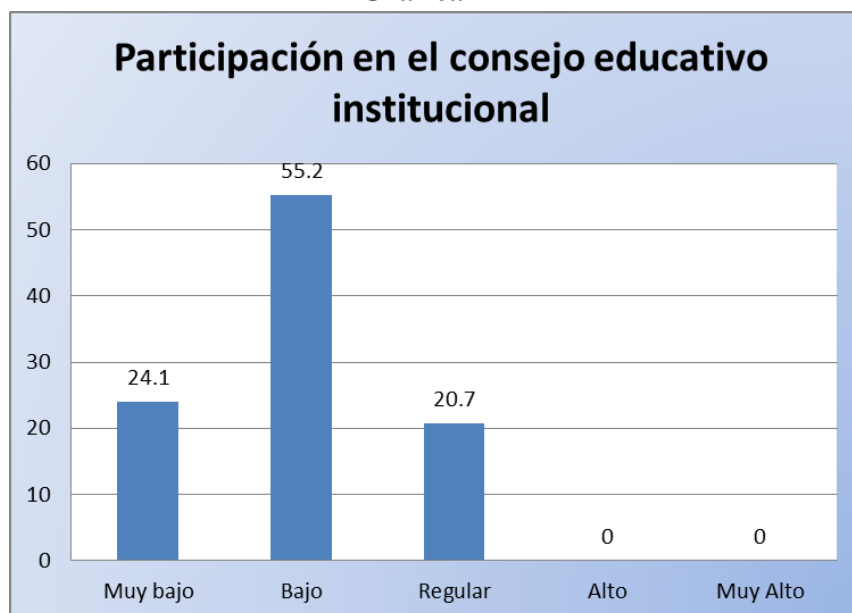
Mientras que el reconocimiento que reciben los profesores por parte del equipo directivo va de regular a bajo en un 86.2% (ítem 2.9)

**Gráfica 11**



Resultado del Ítem 4.1 Cómo valora el profesorado el nivel de su participación en actividades de la institución.

**Gráfica 12**



Resultado del Ítem 4.6 Cómo evalúa el profesorado su nivel de participa en el CONEI

**Gráfica 13**



Resultado del Ítem 4.12 Cómo evalúa el profesorado la predisposición para trabajar en equipo en actividades de la institución

**Gráfica 14**



Resultado del Ítem 4.13 Como evalúa el profesorado la frecuencia con que se realizan las reuniones en la institución educativa.

Gráfica 15



#### Resultado del Ítem 7.0

Interpretación: En las gráficas 11, 12, 13 y 14 se evidencia la información siguiente:

El 86.2% de los docentes opinan que el nivel de participación en actividades de la institución se ubica entre regular a bajo. (ítem 4.1)

Mientras que el 79.3% de los docentes opinan que la participación en el consejo educativo institucional se da en un nivel bajo y muy bajo.

De la misma manera la predisposición para el trabajo en equipo dentro de la institución, en un 86.2% está de regular a bajo. (ítem 4.12)

El 65.5% de los profesores evalúan la frecuencia de reuniones con un nivel que va de bajo a muy bajo en la institución.

En la gráfica 15 se aprecia la calificación que en opinión de los encuestados se le pone al clima de la institución que arroja un mayoritario 62.1% como paternalista y le sigue el clima participativo en un 31%, aclarando que para este ítem no se ha aplicado la escala 1 al 5 de los anteriores.

#### 4.2.2. Discusión de los resultados.

Para la contrastación de las hipótesis se ha utilizado la técnica de muestreo y estadística, analizando los resultados de la encuesta y la relación con el marco teórico, la comprobación se adecua a las hipótesis descriptivas o de primer grado, la finalidad en la discusión de los resultados obtenidos es verificar la presencia o ausencia de los planteamientos hechos en el capítulo I; para ello se ha tomado los estadísticos básicos, así como las tendencias del nivel de aceptación de los ítems de la encuesta, en dos rangos, desde muy bajo a regular y desde regular a muy alto, del personal docente sobre el clima, la satisfacción y la participación en la institución Enrique López Albújar-Piura, resaltados en la interpretación de los gráficos presentados en el acápite anterior.

Los resultados en relación a la **primera hipótesis (H-1)** en la que se indica que en la institución de estudio existe un clima laboral, caracterizado por la escasa comunicación del personal docente al interior de la institución educativa, se ha encontrado que la media global en el constructo de comunicación es de 2,994, en tanto que en el clima laboral es de 2.759, se pueden observar unas medias bastante altas, sin embargo al analizar el nivel de **comunicación** por estamentos, se puede apreciar que la media más alta se encuentra en la comunicación entre profesores y estudiantes con 3.10 y la media más baja es la de 2.66 y corresponde a profesores con el equipo directivo, entonces se aprecia que las relaciones de comunicación están más fortalecidas entre los docentes y estudiantes que entre docentes con el equipo directivo; en este punto y de acuerdo a Chiavenato (2007) es esclarecedor destacar que la comunicación constituye el área principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar su conducta, de allí la importancia de fortalecerla si se desea configurar un adecuado clima laboral. En ese sentido y tomando los postulados de Robbins (2004) para entender la importancia e influencia de los directivos y la comunicación en una organización, que afirma que sin comunicación no se lograría nada en las organizaciones.

En complemento a esta dimensión se ha analizado la **rapidez** con que se traslada la información, la media más baja está entre profesores y equipo directivo y en cuanto al **respeto** que existe entre los miembros de la institución, la media más baja se encuentra entre el personal de servicio y administrativo con el equipo directivo; con lo que se evidencia

que en opinión de los docentes es la comunicación entre el equipo directivo y docentes la que está fallando, así como el respeto del personal administrativo con los directivos, como indica Pari (2008), un ambiente escolar ordenado, con una comunicación fluida, respetuosa, con énfasis en lo académico, un lenguaje caracterizado por altas expectativas de éxito en los estudiantes, contribuye a mejores logros académicos, de allí la importancia de tomar estos resultados.

Esto se observa mejor al analizar la opinión que tienen los docentes en una tendencia segmentada de regular a muy bajo o de regular a muy alto; encontrando un 89.6% que opina que el nivel de comunicación va de regular a muy bajo (ítem 1.1) y la misma tendencia del 89.7% expresa que el nivel de comunicación entre el personal directivo y el profesorado va de regular a bajo (Ítem 1.3). Al respecto, dice Sulbarán (2002) que una de las principales funciones de la gerencia, es pues, la creación de un clima organizacional favorable, tanto físico como mental, que induzca a la gente a contribuir espontánea y voluntariamente con sus esfuerzos a lograr cambios y objetivos planteados, así como la teoría de Elton Mayo mencionada por Robbins (2005) sobre las relaciones humanas quien demostró que no existe cooperación del trabajador en los proyectos, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados.

En afirmación con lo antes mencionado con respecto al clima laboral y en opinión de los docentes más del 50% opinan que es regular, es decir no es ni bueno ni malo (Item 6.5), además basados en la propuesta de Cornell (1955) en Newstrom (2006) quien opina que el clima es una mezcla de interpretaciones o percepciones, que tienen las personas sobre su trabajo o roles, o en relación a los otros miembros de la organización y que es determinado por la percepción de los miembros del grupo y sólo a partir de allí se podrán diagnosticar las características del mismo., puede decirse que la institución en opinión de los docente tiene un clima con algunas fortalezas pero debe ser analizado desde sus dimensiones.

Por ello y para hacer un análisis más completo acerca del clima laboral también se ha tomado lo que perciben los docentes con respecto a sus dimensiones. Se ha encontrado que se percibe deficiencias en relación a la comunicación sobre todo de parte del equipo directivo, ésta

tiene la media más baja en relación a los constructos estudiados, además al ser consultados por el grado en que aportan a configurar un adecuado clima laboral los miembros de la institución, la media más alta está en los profesores (ítem 6.2) y las más bajas están en los padres de familia y el personal administrativo con 2.38 y 2.52 respectivamente, dejando en claro que el clima es favorable en las relaciones entre docentes, pero este decae en las relaciones con el personal administrativo, los padres de familia y los directivos; de lo que se puede confirmar la hipótesis de estudio dado que existe un clima laboral, caracterizado por la escasa comunicación del personal docente sobre todo con el equipo directivo al interior de la institución educativa. En consecuencia se muestra un clima laboral marcado por bajos niveles de comunicación en relación a algunos estamentos educativos.

Para la discusión de los resultados de la **segunda hipótesis H-2** se parte del análisis de los niveles de **satisfacción**, donde la media más alta está entre el profesorado con los resultados de su propio trabajo con 3.14, mostrando que el profesorado está satisfecho con su trabajo sin embargo la media más baja está con el funcionamiento del Consejo Educativo institucional y la dirección en 2.21 y 2.28 respectivamente, lo que evidencia la insatisfacción con la gestión institucional y con los órganos colegiados, dando sentido a una de las conclusiones de Murillo y Román (2012) sobre el estudio de Grado de satisfacción global de los docentes en América Latina a partir de los datos del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE)- Unesco, donde se indica que el país con más bajo grado de satisfacción docente es el Perú con un promedio poco mayor de 2.9 en una escala de 0 a 4, lo que está dejando en claro que se debe trabajar urgentemente en este aspecto para impulsar la satisfacción laboral entre los docentes en el país. En ese sentido como manifiesta Robbins (2004) no es de sorprender que tener compañeros de trabajo amigables y que apoyen, conduce a una mayor satisfacción en el puesto. Por lo general, los estudios encuentran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando los directivos son comprensivos y amigables, alaban el buen desempeño, escuchan las opiniones de los empleados y muestra un interés personal en ellos.

En base a la evaluación del **reconocimiento**, se ha encontrado que la media más baja está en el reconocimiento recibido por parte de sus propios compañeros así como de la comunidad educativa; en base a los análisis de las gráficas destacadas de estas dimensiones podemos extraer



que el 62% de los docentes sienten baja y muy baja satisfacción con el funcionamiento de la dirección. (ítem 2.1) y con respecto a su trabajo el 89.7% de los docentes expresan que siente entre regular a baja satisfacción con la labor que desempeñan en la institución, como lo indica la teoría la satisfacción está relacionada con el **reconocimiento**, al respecto Chiavenato (2007) en su Teoría General de la administración expresa que el reconocimiento laboral está asociado a la percepción social dentro de una institución, el mismo que se puede mejorar si se considera que al conocerse a sí mismo, el trabajador, le hace más fácil ver a los demás de una manera más objetiva y que la persona que se acepta está más propensa a ver de manera favorable los aspectos de otras personas.

Ampliando estos aspectos con el análisis de las gráficas por ítem se ha encontrado escaso reconocimiento percibido por los docentes en relación con la comunidad educativa de la institución (ítem 2.3), la tendencia total de este constructo está entre regular a muy bajo. (ítem 2.7), mientras que el reconocimiento que perciben los profesores por parte del equipo directivo va de regular a bajo en un 86.2% (ítem 2.9), estos resultados confirman lo que manifiesta Chiavenato (2007) que dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana para mejorar el desempeño, dejando en claro que el reconocimiento hace que las personas se sientan satisfechas y motivadas en el trabajo, lo que constituye un factor de fortalecimiento del clima laboral; se puede concluir de lo anterior que existe un bajo nivel de satisfacción laboral del personal docente, influenciado por el grado de reconocimiento que recibe, confirmando con ello la hipótesis 02

Para la discusión de los resultados en relación con la **tercera hipótesis (H-3)** es importante destacar que de los constructos evaluados la media global más baja corresponde a la **participación** (tabla N° 11), a pesar que como lo indica Brunet (1987) los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento. Sin embargo, en opinión de los docentes este ítem tiene la más baja aceptación en la institución, siendo relevante indicar que la media más alta de este constructo está en los estudiantes con 3.03, resaltando que la más baja, está en los padres de familia con 1.86, siendo una de las medias más bajas de todos los ítems estudiados, teniendo además en cuenta que la participación en los órganos colegiado por parte de los docentes, como el CONEI, también es bastante baja, con una

media de 2.97, tomando este aspecto, como lo resalta Bataller (2006) concebir la educación y los procesos educativos, sin tener en cuenta la participación de todos los agentes implicados en este proceso, es partir de un anacronismo obsoleto que impide avanzar en la mejora cualitativa de la educación; por ello se hace urgente dar una lectura analítica de la problemática de la gestión en la institución en relación a la participación de sus miembros en el trabajo diario.

Sin embargo hay que indicar que la participación de los estudiantes en la institución estudiada está más fortalecida que la de padres/madres de familia y docentes, dejando expreso además que mientras los docentes sienten que su participación en los órganos colegiados y en asambleas para la toma de decisiones es escasa; ellos si perciben que su trabajo rescata la participación de los estudiantes. Esto se fundamenta con lo expresado Robbins (2004) respecto a que la participación indica el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía.

Analizando los ítems en relación a esta dimensión, las tendencias confirman los anterior, así el hecho que el 86.2% de los docentes opinan que el nivel de participación en actividades de la institución se ubica entre regular a bajo. (ítem 4.1) y que el 79.3% de los docentes opinan que la participación en el consejo educativo institucional se da en un nivel bajo y muy bajo. Para Martínez (2006) Analizar los problemas de la participación del profesorado en el sistema educativo requiere profundizar en el análisis de las relaciones estructurales que enmarcan las posibilidades y los límites de la democracia, y comprender las diferentes prácticas culturales relacionadas con el ejercicio de la profesionalidad docente.

El análisis de la participación se ha complementado con el nivel de trabajo en equipo, obteniendo los siguientes resultados; que el trabajo en equipo no es una de las características principales del desarrollo de las actividades de la institución, esto se evidencia con que la media más baja en este aspecto está en el grado en que apoyan los grupos informales a la institución (ítem 4.14) y que las otras medias más bajas están en la frecuencia de las reuniones en la institución (ítem 4.13) y la predisposición a trabajar en equipo (ítem 4.12), lo que deja expreso que los docentes no perciben que el trabajo en equipo y su aporte esté fortalecido en la institución, como lo indica San Fabián (2006), Es

preciso estimular y fomentar el desarrollo del trabajo en equipo entre el profesorado y entre este y los equipos directivos de los centros. Está comprobado que la suma de esfuerzos multiplica los resultados positivos ayuda a los individuos a enfrentar los problemas y hace más grato el trabajo del profesor; en ese sentido, es indispensable fomentar y reconocer la participación del profesorado en la actividad diaria de los centros.

Estos aspectos se corroboran con el análisis de los desagregados por ítem que se han hecho al respecto, que muestran que un 86.2% de los docentes cree que la predisposición para el trabajo en equipo dentro de la institución se ubica de regular a bajo. (Ítem 4.12) (Gráfica 13) y que el 65.5% de los profesores evalúan la frecuencia de reuniones con un nivel que va de bajo a muy bajo en la institución (gráfica 14), Robbins (2004) haciendo referencia a este aspecto, manifiesta que pocas tendencias han tenido tanta influencia sobre la forma en que se trabaja en las organizaciones como el manejo de equipos de trabajo. Las empresas cada vez con mayor frecuencia estructuran el trabajo por medio de equipos, en lugar de hacerlo de manera individual.

Sin embargo y por lo antes expuesto se puede afirmar que estos dos aspectos importantes en la gestión educativa como la participación y el trabajo en equipo aún están poco desarrollados, quedando evidenciado que el nivel de participación del personal docente en los órganos de la institución educativa estudiada se caracteriza por un escaso trabajo en equipo.

Finalmente analizando los resultados generales respecto al **clima laboral** en la institución en relación a las dimensiones estudiadas es destacable resaltar en relación con el grado en que aportan a configurar un clima adecuado, la tendencia más alta está en el personal docente (ítem 6.2) y las más bajas están en los padres de familia y el personal administrativo, en ese sentido es importante destacar que según los estudios propuestos por la Unesco (2013) se hace necesario crear en las instituciones educativas un clima de seguridad, respeto y confianza, mantener relaciones de apoyo con las familias y la comunidad, la educación emocional, las prácticas para el crecimiento, la apertura y la tolerancia, por parte de los docentes y la resolución no violenta de los conflictos y la participación democrática de todos sus miembros.

No obstante, como se evidencia en la gráfica 02 que hace referencia a la evaluación global del clima el 55.2% del personal docente cree que este no es ni bueno ni malo y un 37.9 % cree que es bueno, es decir existe una tendencia más bien a un clima de regular a bueno; además si observamos la gráfica 15 se aprecia que en opinión de los encuestados se evalúa al clima como paternalista con ligera tendencia a el estilo participativo, es decir un 62.1% lo ve como paternalista y el 31%, como participativo (ítem 7.0), dejando claro que el clima laboral es percibido en tendencia positiva. Hay que indicar que estos resultados son positivos y señal que en la institución estudiada no hay ruptura de relaciones, que existe ciertos aspectos que contribuyen positivamente la clima, pero si hay que fortalecer algunos aspectos vitales, sobre todo los referentes a la gestión como lo indican los resultados, más aun si se toma lo expresado por el El Consejo Nacional de Educación (2006) en el Proyecto Educativo Nacional al 2021 que propone políticas para facilitar el proceso de cambio de las prácticas pedagógicas en las instituciones que ofrecen la educación básica. Específicamente, buscan introducir nuevos criterios y prácticas de la buena enseñanza, incentivar la responsabilidad profesional del docente, fomentar un clima institucional amigable en los centros educativos.

Por ello se hace prioritario destacar que entre los aspectos a fortalecer del clima laboral en base a los resultados anteriores están el **reconocimiento** que reciben por parte de la comunidad educativa de la institución que es de tendencia totalmente entre regular a muy bajo, (Ítem 2.7) así como el reconocimiento que reciben los profesores por parte del equipo directivo va de regular a bajo en un 86.2% (ítem 2.9). así como el nivel de **respeto** que existe entre los miembros de la institución, sobre todo tomando la media más baja que se encuentra entre el personal de servicio y administrativo con el equipo directivo, confirmando lo que indica Robbins (2005), tomando la teoría de Elton Mayo, que los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción, esto es lo que pasa con algunos trabajos administrativos y que luego afectan las relaciones humanas en la institución.

Otra de las dimensiones del clima analizadas es la **satisfacción**, habiéndose encontrados en las gráficas 07 y 08 que los niveles de esta dimensión con el funcionamiento de la dirección son bastante bajo, así un

62% cree que ésta va de un nivel bajo a muy bajo (ítem 2.1). Con respecto a estos factores, Méndez (2006) considera al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, que se expresa en el grado de participación y su actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Analizando el clima como el resultado de las interacciones complejas de todos los factores estudiados en la institución educativa, como algo no evaluable de manera absoluta sino más bien en relación a cada uno de los factores influyentes, que puede ser percibido positiva o negativamente, de acuerdo a las circunstancias y en relación a los diferentes miembros con quienes se evalúa y siendo objetivos en el análisis, se hace necesario mejorar estos bajos niveles de respeto, reconocimiento y satisfacción percibidos por los docentes, si se desea mejorar el clima laboral y por consiguiente los resultados educativos.

## CAPÍTULO V

### RESUMEN DE INVESTIGACIÓN

---

#### 5.1. Conclusiones.

De acuerdo a los resultados obtenidos y apoyados en el marco teórico se ha podido llegar a concluir lo siguiente:

- a. La evaluación global del clima en opinión de los docentes encuestados va de regular a bueno en la institución, no obstante no es del todo satisfactorio, dado que los factores relevantes del clima laboral como el reconocimiento que reciben por parte de la comunidad educativa de la institución es de tendencia entre regular a muy bajo así como el reconocimiento que reciben los profesores por parte del equipo directivo que va de regular a bajo.
- b. Se puede concluir que el clima que se vive en la institución está caracterizado por un personal de servicio y administrativo con bajo nivel de respeto hacia los demás miembros de la institución, mientras que los docentes expresan que existe mayor nivel de respeto entre ellos, sin embargo sienten bajo nivel de satisfacción, sobre todo con el funcionamiento de la dirección, así un 62% expresan que el nivel de satisfacción va de un nivel bajo a muy bajo. Los docentes aportan en mayor grado a configurar un ambiente de trabajo adecuado mientras

que son los padres de familia, el personal administrativo y directivo contribuyen escasamente a ello, siendo el clima laboral el resultado de las interacciones de varios factores y algo no evaluable de manera absoluta, que se percibido de acuerdo a las circunstancias e interacciones humanas en la institución educativa.

- c. En la institución existe un clima laboral, con bajos niveles de comunicación del personal docente al interior de la institución educativa, a pesar que como expresa Chiavenato (2007) la comunicación constituye el área principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta humana, sin embargo esta se ve afectada en la institución por dos aspectos fundamentales, en cuanto a la rapidez con que se traslada la información entre profesores y equipo directivo y al respeto que existe entre los miembros de la institución que tiene la media más baja entre el personal de servicio y administrativo con el equipo directivo.
- d. Existe un bajo nivel de satisfacción laboral del personal docente, el 62% siente baja y muy baja satisfacción con el funcionamiento de la dirección y con respecto a su trabajo, el 89.7% de los docentes expresan que siente entre regular a baja satisfacción con la labor que desempeñan en la institución, no obstante expresan mayor satisfacción con los resultados de su propio trabajo sin embargo se siente insatisfecho con el funcionamiento de los órganos formales de la institución, llámese CONEI, asamblea de profesores y la dirección.
- e. El reconocimiento percibido por los docentes por parte de la comunidad educativa de la institución es de tendencia entre regular a muy bajo, mientras que el reconocimiento que perciben los profesores por parte del equipo directivo va de regular a bajo en un 86.2%, a pesar que este factor constituye el elemento básico de la motivación humana para mejorar el desempeño y hace que las personas se sientan satisfechas y motivadas en el trabajo.

- f. El nivel de participación del personal docente en los grupos formales de la institución educativa es escaso y se caracteriza por la baja predisposición del profesorado para trabajar en equipo, esto se evidencia en que la participación, en opinión de los docentes tiene la media más baja en el estudio realizado, siendo relevante indicar que la media más alta en participación está en los estudiantes con 3.03, y que la más baja del estudio está en la participación de los padres/madres de familia con 1.86, además el 86.2% opinan que el nivel de participación en actividades de la institución se ubica entre regular a bajo y el 79.3% opina que la participación en el consejo educativo institucional se da en un nivel bajo y muy bajo.
  
- g. El trabajo en equipo, no es una de las características principales del desarrollo de las actividades de la institución, esto se evidencia con que la media más baja en este aspecto está en el grado en que apoyan los grupos informales a la institución, el 86.2% de los docentes cree que la predisposición para el trabajo en equipo dentro de la institución se ubica de regular a bajo y el 65.5% de los profesores evalúan la frecuencia de reuniones con un nivel que va de bajo a muy bajo en la institución, se puede concluir que la baja participación y el escaso desarrollo del trabajo en equipo son dos aspectos poco fortalecidos en la institución educativa estudiada.
  
- h. Como conclusión final, es destacable que en opinión de los encuestados se evalúa al clima laboral de la institución como paternalista con ligera tendencia al estilo participativo, sin embargo hay que aclarar que en opinión de los mismos docentes, el reconocimiento que reciben por parte de la comunidad educativa de la institución es escasa, existiendo además bajos niveles de satisfacción y participación, siendo necesario que estos factores sean trabajados y fortalecidos en la institución si se pretende mejorar el clima y por ende los logros institucionales.



## **5.2. Recomendaciones.**

No se considera necesario agregar recomendaciones, sin embargo a la luz de los resultados encontrados, se desea sugerir lo siguiente:

- a. En cuanto a las acciones sugeridas en base a los resultados del clima laboral en la institución, se hace necesario trabajar para configurar un ambiente de trabajo adecuado sobre todo en los referente a los padres/madres de familia, al personal administrativo y a los directivos, haciéndose urgente considerar lo expuesto por la Unesco (2013) de crear en las instituciones educativas un clima de seguridad, respeto y confianza, mantener relaciones de apoyo con las familias y la comunidad, la apertura y la tolerancia, por parte de los docentes y la resolución no violenta de los conflictos y la participación democrática de todos sus miembros.
- b. Es necesario trabajar en el fortalecimiento del respeto, el reconocimiento, la comunicación y la participación si se pretende mejorar el clima laboral a fin de fortalecer las relaciones humanas y la gestión para mejorar los logros educativos en la institución.
- c. En futuras investigaciones es necesario considerar la aplicación de programas experimentales de mejora del clima laboral que profundicen y amplíen el análisis realizado en el presente estudio sobre la influencia de la participación, la comunicación y los niveles de satisfacción del personal docente y el efecto que estos tienen en los logros educativos de la institución educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J., Recart, M., & Vizcarra, R. (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. *Paideia*(29), 15-43.
- Bataller i Ferrando, J. (Noviembre de 2006). La participación del profesorado. *Revista cuatrimestral del concejo escolar del estado N° 03 :Participación Educativa*, 27-29.
- Becerra Peña, S. (2006). ¿Cómo podemos intervenir para fortalecer el clima educativo en tiempos de innovación? *Estudios Pedagógicos*, 32(2), 47-71.
- Brunet. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Méjico: Trillas.
- Butler Jr, J., & Cantrell, R. (1984). A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates. En J. Butler Jr, & R. Cantrell, *Psychological Reports* (págs. 19-28).
- Butler, J. K. (September de 1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- Chatmah, J., & Jehn, K. (June de 1994). Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture:

How Different Can You Be. *Academy of Management Journal*, 522—530.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el Capital Humano de las Organizaciones* (Octava ed.). Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano* (Octava ed.). Mc Graw Hill.

Cornejo Chávez, R., & Quiñónez, M. (2007). Factores asociados al malestar/bienestar docente. Una investigación actual. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5e), 75-80.

Domínguez Aguirre, L., Ramírez Campos, Á., & García Méndez, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 59-70.

Escudero Muñoz, J. (2006). Sistema educativo y democracia (en colaboración). *Revista cuatrimestral del concejo escolar del estado N° 03 :Participación Educativa*, 12-17.

Eslava, E. (2008). Coaching en la gestión del capital humano. *Visión Humana*.

Gómez, C. (2001). *Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir clima organizacional educativo en docentes, personal administrativo y estudiantes en instituciones de educación superior en Bogotá*. Tesis de grado y proyecto docente, Universidad Católica de Colombia, Bogota.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw Hill Latinoamerica.

III, O., Chatman, J., & Caldwell, D. (September de 1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to

Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 487—516.

Jaime Santana, P., & Araujo Cabrera, Y. (2007). *clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?, decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa*. Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la calidad educativa. (2013). *Análisis del clima escolar: poderoso factor que explica el aprendizaje en América Latina y el Caribe?* UNESCO. Santiago de Chile: Santillana.

Litwin, G., & Stinger, H. (2006). *Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster.

Lorenzo Delgado, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista española de Pedagogía*, LXIII(232), 367-388.

Lukas, J., & Santiago, K. (2004). *Evaluación Educativa*. Madrid: Alianza Editorial.

Martín Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educar*(27), 103-117.

Martínez Bonafé, J. (2006). El profesorado ante los discursos y las culturas de la participación. *Revista cuatrimestral del concejo escolar del estado*, 23-26.

McMillan, J., & Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa*. Madrid: Pearson Educación.

Mendez Alvarez, C. (2006). *CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universitario del Rosario.

- Méndez Álvarez, C. (2006). *El clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Centro editorial Universidad del Rosario.
- Molina Gaitán, C. Y., Montejo Ángel, F. A., & Ferro Vásquez, J. (2004). Evaluación del clima organizacional educativo en una institución de educación superior. *Investigaciones Andina*(9), 5-12.
- Murillo Torrecilla, F. (Octubre de 2004). Nuevos avances en la mejora de la escuela. *Cuadernos de Pedagogía*(339), 48-51.
- Murillo Torrecilla, F. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11-24.
- Murillo, F. J., & Román, M. (2012). Formación, Motivación y Condiciones Laborales de los Docentes de Primaria en Perú. *Revista Peruana de Investigación Educativa*, 7-42.
- Newstrom, J. (2006). *Comportamiento humano en el trabajo* (Décima ed.). Mc. Graw hill.
- Organización de Estados Americanos y Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo. (2003). *Documento de base del proyecto Estrategias y materiales pedagógicos para la retención escolar*. Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.
- Páramo Costreras, P. (2004). *Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo*. Tesis de Postgrado, Universidad de la Sabana.
- Pari, R. (2008). *Clima Laboral Y Desempeño Docente*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle".
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (Octubre de 2006). Clima Organizacional y Gerencia:

- Inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2).
- Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. (2004). Evaluación del clima organizacional educativo en una institución de educación superior. *Investigaciones Andina*(9), 5-12.
- Robbins, S. P. (2004). *Administración* (Décima ed.). Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *El comportamiento organizacional: teoría y práctica* (Séptima ed.). Prentice-Hall Hispanoamerica.
- Rodríguez, N. (2004). El Clima Escolar. *Revista digital "Investigación y Educación"*, 3(7), 1-12.
- San Fabián Maroto, J. (Noviembre de 2006). La coordinación docente: condiciones organizativas y compromiso profesional. *Revista cuatrimestral del concejo escolar del estado*.
- Serzo, H. (Enero de 1984). Rensis Likert y Douglas Mcgregor. *Management Today en español*, 33-36.
- Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Squires, C. (1981). La mejora de las aulas y las escuelas: ¿Qué es lo Importante?. Liderazgo Educativo. *Educational Leadership*, 39(3), 174-179. Obtenido de Educational Psychology Interactive.
- Sulbarán, J. (2002). El rol de la gerencia en los procesos de cambio. *Revista de Economía*, 14, 193-206.
- Toro, F. (1992). Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11, 163-173.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval Aguilar, J., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá,

Colombia. *Revista diversitas – Perspectivas en Psicología*, 2(2), 329-349.

Zapata Sánchez, G., Plaza Serrato, G., & Canchón Leiva, Y. (2013). *Diseño y validación de un instrumento para medir el clima escolar en instituciones educativas*. Tesis de Maestría en Educación, Universidad de La Sabana, Facultad de Educación, Bogotá.

## ANEXOS

### ANEXO N° 1

#### MATRIZ GENERAL DE INVESTIGACIÓN

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS
El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura	<b><u>Problema General</u></b> ¿Cómo son percibidos por los docentes los elementos y factores que influyen en el clima laboral de la I.E. Enrique López Albújar- Piura?	<b><u>Objetivos General</u></b> Describir el clima de trabajo que se vive en la Institución educativa Enrique López Albújar de Piura, los factores y dimensiones que el profesorado de la institución señala como influyentes para su configuración.	<b><u>Hipótesis General</u></b> H-1: En la IE de estudio existe un clima laboral, caracterizado por la escasa comunicación del personal docente al interior de la institución educativa.
	<b><u>Problemas Específicos</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>¿Qué elementos inciden directamente en la participación docente en la institución?</li></ul>	<b><u>Objetivos Específicos</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>Describir las dimensiones y factores que inciden en el clima de trabajo que se vive en la IE Enrique López</li></ul>	<b><u>Hipótesis de acción</u></b> H-2: Existe un bajo nivel de satisfacción laboral del personal docente, influenciado por el grado de reconocimiento que



TEMA	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los niveles de satisfacción del personal de la IE.?</li> <li>• ¿Cómo podría mejorarse, en opinión del profesorado, el clima de trabajo en la institución educativa en estudio?</li> </ul>	<p>Albújar de Piura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los niveles de comunicación y satisfacción del personal docente y los elementos internos con los que se relaciona directamente en la institución educativa.</li> <li>• Determinar el nivel de participación del personal docente y su incidencia en la configuración de un adecuado clima laboral dentro de la institución educativa.</li> </ul>	<p>recibe.</p> <p>H-3: El nivel de participación del personal docente en los órganos de la institución educativa se caracteriza por la baja predisposición del profesorado para trabajar en equipo.</p>

## ANEXO N° 2

### ENCUESTA APLICADA



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

UNIVERSIDAD DE PIURA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
MENCION EN GESTION EDUCATIVA

"EL CLIMA LABORAL Y LA PARTICIPACION EN LA INSTITUCION EDUCATIVA ENRIQUE LOPEZ ALBÚJAR – PIURA"

**NOTA IMPORTANTE:** El desarrollo del presente cuestionario es voluntario. El anonimato de las personas que participen en la investigación queda totalmente garantizado por el equipo de investigación.

**Información general sobre el/la encuestado/a:**

- Años de servicio en la Institución Educativa
  - a) Menos de 5 años O b) Entre 6 y 10 años O c) Entre 11 y 20 años O d) Más de 20 años O
- Cargo que desempeña en la Institución Educativa
  - a) Directivo O b) Docente O c) Auxiliar de Educación O d) Auxiliar de Laboratorio O

CUESTIONARIO

En el cuestionario que le presentamos a continuación, formulamos una serie de preguntas sobre algunas variables que, inciden directamente en la configuración del clima de trabajo en los centros educativos. Para ello utilizamos la siguiente escala de respuesta:

Muy baja/o	Bajo	Regular	Alta/o	Muy Alta/o
1	2	3	4	5

Señale de forma visible, la opción que más se ajuste a lo que usted piensa sobre cada uno de los temas en los que está formulada la pregunta, siempre en relación con la institución educativa.

Le rogamos que reflexione sobre las preguntas y conteste con la mayor sinceridad. Gracias

**1. COMUNICACIÓN**

¿Cuál cree que es el nivel de la comunicación en la Institución?					
1.1 Entre el profesorado	1	2	3	4	5
1.2 Entre el profesorado y los alumnos	1	2	3	4	5
1.3 Entre el equipo directivo y el profesorado	1	2	3	4	5
1.4 Entre el profesorado y el equipo directivo	1	2	3	4	5
1.5 Entre los miembros del equipo directivo	1	2	3	4	5

Sobre el nivel de rapidez/agilidad en el traslado de la información:					
1.6 Entre el profesorado	1	2	3	4	5
1.7 Entre el profesorado y los alumnos	1	2	3	4	5
1.8 Entre el equipo directivo y el profesorado	1	2	3	4	5
1.9 Entre el profesorado y el equipo directivo	1	2	3	4	5
1.10 Entre los miembros del equipo directivo	1	2	3	4	5

Muy baja/o	Bajo	Regular	Alta/o	Muy Alta/o
1	2	3	4	5

<b>Sobre el respeto que existe entre los miembros de la Comunidad Educativa</b>					
1.11. Entre el equipo directivo	1	2	3	4	5
1.12. Del equipo directivo hacia los profesores	1	2	3	4	5
1.13. De los profesores hacia el equipo directivo	1	2	3	4	5
1.14. Entre el profesorado	1	2	3	4	5
1.15. Del personal administrativo y de servicio hacia el equipo directivo	1	2	3	4	5
1.16. Del profesorado hacia los estudiantes	1	2	3	4	5
1.17. De los estudiantes hacia el profesorado	1	2	3	4	5

<b>Sobre el grado de aceptación de las propuestas entre los miembros de la Comunidad Educativa:</b>					
1.18. Del equipo directivo hacia los profesores	1	2	3	4	5
1.19. De los profesores hacia el equipo directivo	1	2	3	4	5
1.20. Entre el profesorado	1	2	3	4	5
1.21. Del profesorado hacia los alumnos	1	2	3	4	5
1.22. De los alumnos hacia el profesorado	1	2	3	4	5

<b>Sobre la posibilidad de ocultar información. ¿En qué grado le parece que se oculta información?</b>					
1.23. De la Dirección al personal de la institución	1	2	3	4	5
1.24. Entre el propio profesorado	1	2	3	4	5
1.25. Desde el profesorado hacia la dirección	1	2	3	4	5

## 2.-SATISFACCIÓN

<b>¿Cuál cree es el grado de satisfacción con las diferentes instancias de la institución?</b>					
2.1.- Satisfacción con el funcionamiento de la dirección	1	2	3	4	5
2.2. Satisfacción con el funcionamiento del consejo educativo institucional	1	2	3	4	5
2.3. Satisfacción del profesorado con su trabajo	1	2	3	4	5
2.4. Satisfacción del profesorado con los resultados de su propio trabajo (académico)	1	2	3	4	5
2.5. Satisfacción del equipo directivo con el profesorado	1	2	3	4	5

<b>Sobre el reconocimiento del trabajo que se realiza en el centro:</b>					
2.6. Entre el profesorado	1	2	3	4	5
2.7. De la comunidad educativa de la institución hacia el profesorado	1	2	3	4	5
2.8. De la sociedad en general hacia el profesorado	1	2	3	4	5
2.9. Del equipo directivo hacia el profesorado	1	2	3	4	5
2.10. Del profesorado hacia el equipo directivo	1	2	3	4	5

Muy baja/o	bajo	Regular	Alta/o	Muy Alta/o
1	2	3	4	5

Cómo considera que es el nivel de autonomía existente en su centro:					
2.11 Autonomía pedagógica	1	2	3	4	5
2.12 Autonomía organizativa	1	2	3	4	5
2.13 Autonomía de gestión	1	2	3	4	5
2.14 Autonomía económica	1	2	3	4	5
2.15 Autonomía en el funcionamiento interno	1	2	3	4	5

Valore el nivel de motivación con los siguientes aspectos:					
2.16 Con su trabajo de aula	1	2	3	4	5
2.17 Con las actividades internas que se desarrollan en la institución	1	2	3	4	5
2.18 Con las relaciones externas que se establecen hacia la comunidad	1	2	3	4	5
2.19 Con el tipo de relaciones que se establecen con el personal de la institución	1	2	3	4	5
2.20 Con el tipo de relaciones que se establecen con el equipo directivo	1	2	3	4	5

### 3. CONFIANZA

¿A su criterio cuál es el grado de confianza que se vive en su centro?:					
3.1 Entre el profesorado	1	2	3	4	5
3.2 Entre los miembros del equipo directivo	1	2	3	4	5
3.3 Entre la dirección y el personal docente	1	2	3	4	5
3.4 Entre los docentes y los estudiantes	1	2	3	4	5

¿Cómo percibe el grado de sinceridad en su institución educativa?:					
3.5 Entre el profesorado	1	2	3	4	5
3.6 Entre los miembros del equipo directivo	1	2	3	4	5
3.7 Entre la Dirección y el profesorado	1	2	3	4	5
3.8 Entre los profesores y los estudiantes	1	2	3	4	5
3.9 Entre la comunidad educativa	1	2	3	4	5

### 4. PARTICIPACIÓN

Valore el nivel de participación en las actividades de la institución.					
4.1 Por parte del profesorado	1	2	3	4	5
4.2 Por parte de los estudiantes	1	2	3	4	5
4.3. Por parte del personal administrativo	1	2	3	4	5
4.4 Por parte de los padres	1	2	3	4	5
4.5 Por parte de la Dirección de la IE	1	2	3	4	5

Muy baja/o	bajo	Regular	Alta/o	Muy Alta/o
1	2	3	4	5

<b>Participación en los Órganos Colegiados de la Institución (CONEI, Comunidad Magisterial,):</b>					
4.6 Participación en el Consejo Educativo Institucional	1	2	3	4	5
4.7 Participación del profesorado en las reuniones de la Comunidad Magisterial	1	2	3	4	5
4.8 Participación en las deliberaciones de las asambleas de la Comunidad Magisterial	1	2	3	4	5
4.9 Participación en la toma de decisiones de Comunidad Magisterial	1	2	3	4	5
<b>Sobre los equipos y reuniones de trabajo del profesorado en su centro:</b>					
4.10 ¿Cómo es el nivel de trabajo en equipo en la institución (por especialidad, grupos afines, etc.)	1	2	3	4	5
4.11 ¿Cómo valora el personal docente su participación en las reuniones de trabajo en la institución	1	2	3	4	5
4.12 ¿Cómo valora la predisposición del profesorado para trabajar en equipo	1	2	3	4	5
4.13 ¿Cómo evalúa la frecuencia con que se realizan las reuniones en la institución educativa?	1	2	3	4	5
4.14 Grado en que apoyan los grupos informales en las actividades del centro	1	2	3	4	5

#### 5.- ASPECTOS DE LA GESTIÓN

<b>Dirección/Gestión /Control/Monitoreo</b>					
5.1 Cómo evalúa el los logros de la gestión que se práctica en el centro	1	2	3	4	5
5.2 Cómo evalúa los logros de los procesos de control que se utilizan en el centro	1	2	3	4	5
5.3. Cómo evalúa los procesos de monitoreo que se realizan en el centro	1	2	3	4	5

<b>Respeto/Aceptación/Disciplina</b>					
5.4 Grado de aceptación que Ud. tiene en el equipo directivo	1	2	3	4	5
5.5 Grado de respeto hacia los demás practicado en la institución	1	2	3	4	5
5.6 Grado de aceptación que Ud. tiene por parte del equipo de profesores	1	2	3	4	5
5.7 Cómo evalúa el nivel de disciplina practicado en la institución	1	2	3	4	5
5.8 Como le parece el grado de cumplimiento de las normas internas	1	2	3	4	5

#### 6.-CLIMA LABORAL

<b>En qué grado aportan los miembros de la comunidad educativa para configurar adecuado clima laboral</b>					
6.1 El equipo directivo	1	2	3	4	5
6.2 El personal docente	1	2	3	4	5
6.3 El personal administrativo	1	2	3	4	5
6.4. Los padres de Familia	1	2	3	4	5

Muy baja/o	bajo	Regular	Alta/o	Muy Alta/o
1	2	3	4	5

Clima de trabajo del centro	Malo	Regular	Bueno	Excelente
6.5 Cómo evalúa globalmente el clima laboral que se vive en la institución				
6.6 Cómo evalúa el clima laboral que se vive entre el personal docente				
6.7 Cómo evalúa el clima laboral entre el personal administrativo				
6.8 Cómo evalúa el clima laboral entre el personal directivo.				

7. -¿Cómo califica el clima laboral de la institución?	
Autoritario	
Paternalista	
Consultivo	
Participativo	

6.1 A partir de la pregunta anterior factores cree que son los que influyen en el clima laboral de la institución?

---



---

6.2. ¿Qué sugiere para mejorar el nivel de participación en el centro?

---

6.3. Mencione tres acciones para mejorar el nivel de comunicación en el centro

---



---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN, NOS AYUDA A MEJORAR**

Muy baja/o	bajo	Regular	Alta/o	Muy Alta/o
1	2	3	4	5



### ANEXO N° 3

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (JUICIO DE EXPERTOS)

### EL CLIMA LABORAL Y LA PARTICIPACIÓN EN LA INSTITUCION EDUCATIVA ENRIQUE LOPEZ ALBÚJAR – PIURA”

**RESPONSABLE: PILAR ABAÑIL ORDINOLA**

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: Cuestionario de Escala, que es parte de la investigación arriba mencionada.

La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de la gestión educativa como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

**NOMBRE Y APELLIDO DEL JUEZ:**

---

Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación **Cuestionario de Escala** con la **Matriz General de la Investigación**, le solicitamos que en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación

**NOTA:** Para cada criterio señale una escala del 1 al 5 donde:

1	2	3	4	5
MUY POCO	POCO	REGULAR	ACEPTABLES	MUY ACEPTABLE



CRITERIO DE VALIDEZ	PUNTUACIÓN					ARGUMENTO	OBSERVACIONES Y/O SUGERENCIAS
	1	2	3	4	5		
Validez de Contenido							
Validez de Criterio metodológico							
Validez de Intención y Objetividad de Medición							
Presentación y Formalidad del Instrumento							
<b>TOTAL PARCIAL</b>							
<b>TOTAL</b>							

**Puntuación:**

- De 4-11 No Válido Reformular
- De 12 a 14 No Válido Modificar
- De 15 a 17 Válido Mejorar
- De 18 a 20 Válido Aplicar

**EXPERTO**

NOMBRE Y APELLIDOS	
GRADO ACADÉMICO	
MENCIÓN	
FIRMA	

## ANEXO N° 4

### PROYECTO CURRICULAR DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2013

1. **DATOS INFORMATIVOS**
- 1.1. **INSTITUCION EDUCATIVA:** Enrique López Albújar
- 1.2. **UBICACIÓN:** Calle Turquía s/n – Urbanización Piura
- 1.3. **UGEL:** Piura
- 1.4. **DRE:** Piura
- 1.5. **DIRECTOR:** Justo Sullón Saavedra

### CARTEL DE NECESIDADES E INTERESES DE APRENDIZAJE

PROBLEMAS	CAUSAS	POSIBLES FORMAS DE SOLUCION	NECESIDADES DE APRENDIZAJE
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bajo rendimiento escolar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de apoyo y/o control del padre de familia.</li><li>• Falta de acompañamiento y reforzamiento de los padres de familia.</li><li>• Ausencia de un</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Potenciar la Escuela de Padres a través de una mejor organización mediante las Tutorías.</li><li>• El padre de familia debe contar con el Reglamento Interno de la Institución.</li><li>• Talleres de capacitación y actualización a los padres de familia.</li><li>• Concienciar al apoderado de la labor que debe</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estrategias de aprendizaje</li><li>• Técnicas de estudio</li></ul>

PROBLEMAS	CAUSAS	POSIBLES FORMAS DE SOLUCION	NECESIDADES DE APRENDIZAJE
	<p>horario personal de estudios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de estrategias metodológicas del maestro.</li> <li>• Seguimiento inadecuado por parte de los docentes.</li> <li>• Uso inadecuado de</li> </ul>	<p>desempeñar con apoyo de la Psicóloga.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un Taller de técnicas de estudio.</li> <li>• Que existan supervisiones periódicas y control de permisos y faltas.</li> <li>• Participación activa de los profesores en los Talleres de capacitación.</li> <li>• Mejorar la relación Tutor- estudiante</li> <li>• Establecer mayor contacto con los padres de familia.</li> <li>• Orientación por parte de todos los docentes a los educandos y padres de familia.</li> <li>• Elaborar un horario que les permita el control de las tareas del día en el hogar y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de nuevas tecnologías de información y comunicación.</li> </ul>

PROBLEMAS	CAUSAS	POSIBLES FORMAS DE SOLUCION	NECESIDADES DE APRENDIZAJE
	<p>las TIC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Proyectos Productivos</li> <li>• Falta de organización</li> <li>• Bajo nivel de comprensión lectora.</li> <li>• Falta de motivación en el estudio.</li> <li>• Escasa aplicación de</li> </ul>	<p>que el alumno internalice su responsabilidad y lo asuma como un compromiso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar y ejecutar sesiones de aprendizaje en el Aula de innovaciones.</li> <li>• Desarrollar jornadas de capacitación sobre el uso de las TIC en Procesos de aprendizaje.</li> <li>• Planificación y ejecución de proyectos productivos en el Área de Educación para el Trabajo.</li> <li>• Desarrollar una cultura organizativa.</li> <li>• Organización de horarios de estudio (con padres de familia) y tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software educativo (producción de textos, razonamiento matemático, portal educativo, etc.)</li> <li>• Cultura emprendedor a y productiva</li> <li>• Niveles de lectura: Literal, inferencial y analógico, en todas las Áreas</li> <li>• Autoestima, auto concepto y proyecto de vida.</li> <li>• Técnicas de estudio,</li> </ul>

PROBLEMAS	CAUSAS	POSIBLES FORMAS DE SOLUCION	NECESIDADES DE APRENDIZAJE
	<p>técnicas de estudio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de coordinación entre docentes y PP.FF.</li> <li>• Falta desarrollar habilidades de pensamiento para el estudio e investigación.</li> <li>• Poca participación y desinterés por el estudio.</li> <li>• Desconocimiento de estrategias de aprendizaje y enseñanza.</li> <li>• Mal uso del tiempo libre</li> <li>• Incumplimiento en la labor educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de la propuesta metodológica: res niveles de Lectura.</li> <li>• Desarrollar Talleres de Autoestima y Proyecto de Vida, que involucre a toda la comunidad educativa.</li> <li>• Nuevas estrategias para lograr aprendizajes significativos.</li> <li>• Incluir en cada una de las áreas, un espacio para la enseñanza de técnicas de estudio y/o organizadores de información.</li> <li>• Elaborar un plan de trabajo en alianza con los PPF, para mejorar el aprendizaje de sus hijos.</li> </ul>	<p>organizadores de información.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rol de los PP.FF en los aprendizajes de los educandos.</li> <li>• Nueve procesos básicos de pensamiento: Observación, comparación, relación, clasificación simple, ordenamiento, clasificación jerárquica, análisis, síntesis y evaluación.</li> <li>• Estrategias de autoaprendizaje.</li> <li>• Uso del</li> </ul>

PROBLEMAS	CAUSAS	POSIBLES FORMAS DE SOLUCION	NECESIDADES DE APRENDIZAJE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desinterés por el estudio.</li> <li>• Familias desintegradas.</li> <li>• Inadecuada alimentación.</li> <li>• Estrategias inadecuadas de enseñanza.</li> <li>• Ausentismo escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir en cada área, procedimientos orientados al desarrollo de habilidades básicas de pensamientos.</li> <li>• Aplicación de estrategias de aprendizaje.</li> <li>• Desarrollo de habilidades cognitivas, afectivas y sociales.</li> <li>• Mayor control en el uso de la Internet.</li> <li>• Conciencia de docentes.</li> <li>• Aplicar sanciones.</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Permanencia del docente en el aula durante las prácticas.</li> <li>• Orientación al alumnado.</li> <li>• Reforzamiento de la</li> </ul>	<p>tiempo libre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen uso del Internet y redes sociales</li> <li>• Dinámica familiar, desintegración, tipos de familia</li> <li>• Nutrición balanceada y saludable</li> <li>• El valor de la puntualidad y responsabilidad</li> </ul>

PROBLEMAS	CAUSAS	POSIBLES FORMAS DE SOLUCION	NECESIDADES DE APRENDIZAJE
		<p>labor de orientación por parte del tutor y Psicóloga.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor tratamiento del tema nutricional en el currículo.</li> <li>• Talleres con padres</li> <li>• Charlas de nutrición.</li> <li>• Motivar y sensibilizar a toda la comunidad en el proceso de enseñanza aprendizaje.</li> <li>• Aplicación de un programa adecuado de técnicas de estudio.</li> <li>• Planificación de nuevas estrategias de enseñanza.</li> <li>• Mayor control en la asistencia y puntualidad de los estudiantes.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco desarrollo del pensamient</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de hábitos de lectura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la lectura crítica en el aula.</li> <li>• Generalizar los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del hábito de la lectura</li> </ul>

PROBLEMAS	CAUSAS	POSIBLES FORMAS DE SOLUCION	NECESIDADES DE APRENDIZAJE
o crítico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baja autoestima del alumno (inseguridad).</li> </ul>	<p>Talleres de lectura.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar un ambiente de seguridad y apoyo para que se expresen con libertad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan Lector</li> <li>Desarrollo del pensamiento crítico</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Confusión en su tabla de valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Influencia del medio social en que se desenvuelve el estudiante.</li> <li>Idiosincrasia familiar</li> <li>Presencia de nocivos programas de TV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tratamiento transversal de la práctica de valores en la I.E.</li> <li>Inclusión del tema de los valores en los programas de tutoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover los valores éticos y morales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de identificación de los docentes con su institución educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poco estímulo al trabajo docente.</li> <li>Docentes reacios al cambio.</li> <li>Falta de empatía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar información continua, sobre becas de estudio.</li> <li>Desarrollar talleres de sensibilización para involucrarse en el cambio institucional.</li> <li>Considerar no sólo la parte cognitiva sino también la parte afectiva de los educandos.</li> <li>Trabajo en equipo de los docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación continua.</li> <li>Competencias para el Siglo XXI.</li> <li>Competencias cognitivas, afectivas y volitivas.</li> </ul>



PROBLEMAS	CAUSAS	POSIBLES FORMAS DE SOLUCION	NECESIDADES DE APRENDIZAJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poco desarrollo de su identidad regional y nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contacto del estudiante con elementos de otras culturas a través del Internet.</li> <li>Desconocimiento de nuestro patrimonio cultural y biodiversidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajar proyectos conjuntos para el desarrollo de la identidad regional y nacional.</li> <li>Realizar viajes de estudio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la identidad regional y nacional</li> <li>Educación cívica y ciudadana</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Patrones de conducta negativos en el alumno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poco interés del padre de familia en la formación integral de sus hijos.</li> <li>Influencia de los medios de comunicación e Internet</li> <li>Entorno social violento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajar con Escuela de Padres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer y fortalecer valores.</li> </ul>

PROBLEMAS	CAUSAS	POSIBLES FORMAS DE SOLUCION	NECESIDADES DE APRENDIZAJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Indisciplina, acoso y violencia entre estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cursos de capacitación en horas de clase.</li> <li>Ingreso de personas ajenas a la I.E en horas de clase.</li> <li>Falta de difusión y aplicación del Reglamento Interno.</li> <li>Desconocimiento y falta de concientización del Reglamento Escolar.</li> <li>Desintegración familiar.</li> <li>Equivocado concepto de la disciplina.</li> <li>Desorganización de los estamentos.</li> <li>Ausentismo y tardanzas del docente.</li> <li>Falta de ética profesional de miembros de la Comunidad Educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programar Talleres fuera del horario de clase.</li> <li>Prohibir el ingreso de personas extrañas.</li> <li>Difundir y aplicar el Reglamento Interno.</li> <li>Aplicación del Reglamento Escolar.</li> <li>Apoyo del Departamento de Orientación, Psicología y Tutoría.</li> <li>Aplicación de estrategias democráticas y asertivas de disciplina.</li> <li>Trabajo organizado y sistemático de los estamentos.</li> <li>Toma de conciencia por el docente y mayor control administrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disciplina y convivencia escolar democrática.</li> <li>Valores</li> <li>Resolución de conflictos</li> <li>Formar una cultura de ética ciudadana.</li> </ul>

PROBLEMAS	CAUSAS	POSIBLES FORMAS DE SOLUCION	NECESIDADES DE APRENDIZAJE
Poco cuidado del ambiente escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaso desarrollo de cultura ambiental en los estudiantes.</li> <li>• Inadecuado tratamiento del tema ambiental en el currículo.</li> <li>• Poco involucramiento de los docentes en la problemática ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar proyectos sobre cuidado y conservación del ambiente con participación de las diferentes áreas.</li> <li>• Realizar una adecuada diversificación del tema transversal referido a cultura ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura ambiental</li> </ul>

## ANEXO 05

“AÑO DE LA INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL Y SEGURIDAD ALIMENTARIA”



GOBIERNO REGIONAL PIURA  
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN PIURA  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL PIURA



### PLAN ANUAL DE TRABAJO PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES 2014

#### I.- DATOS INFORMATIVOS

- 1.1.- Institución educativa: Enrique López Albújar
- 1.2.- Lugar: Urb. Piura-Piura
- 1.3.- Nombre del director: Justo Sullón Saavedra
- 1.4.- Niveles que atiende: Secundaria

II.- Línea de base de la Institución Educativa en relación a los indicadores de gestión (logro de aprendizajes, gestión del tiempo en la escuela y en el aula, uso de material educativo y las rutas de aprendizaje y clima escolar).

INDICADORES	PROBLEMÁTICA
Niveles de logro en Comunicación y Matemática	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bajo porcentaje de estudiantes que logran un nivel satisfactorio en Comunicación y Matemática</li></ul>
Estudiantes que culminan el año escolar y se matriculan al siguiente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abandono escolar creciente, especialmente en el turno de la tarde.</li><li>• Disminución de metas de atención.</li></ul>
Gestión del tiempo en el aula y en la I.E	<ul style="list-style-type: none"><li>• Casos de impuntualidad en docentes y estudiantes, especialmente en la primera hora de clase y después del tiempo de descanso.</li><li>• Pérdida de tiempo debido a la falta de previsión de los materiales para las sesiones (fotocopias, videos, material de laboratorio, etc.).</li><li>• Distracción del tiempo de aprendizaje en actividades poco productivas como la revisión de cuadernos y tareas.</li><li>• Horas por permisos y faltas injustificadas no recuperadas.</li></ul>

INDICADORES	PROBLEMÁTICA
Uso de Rutas del aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente capacitación para la aplicación de los lineamientos contenidos en las rutas de aprendizaje.</li> <li>• Incertidumbre en el tema curricular.</li> </ul>
Uso de material educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos Textos y Módulos no son distribuidos a tiempo por la UGEL.</li> <li>• Insuficiente número de guías para el docente.</li> <li>• Estudiantes que asisten a sus clases sin los textos del día.</li> <li>• Módulos, textos y cuadernos de trabajo no utilizados por los docentes.</li> <li>• Docentes que no hacen uso continuo de laboratorio, Aula de Innovaciones Pedagógicas y otros ambientes para el aprendizaje.</li> </ul>
Gestión del Clima escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casos de acoso entre estudiantes.</li> <li>• Conflictos entre estudiantes y docentes</li> <li>• Desactualización del Reglamento de disciplina y convivencia escolar.</li> <li>• Ausencia de un Psicólogo(a) escolar para la atención psicológica de los estudiantes.</li> </ul>
Participación en la elaboración del Plan Anual de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocas oportunidades para la elaboración y discusión del Plan Anual de Trabajo.</li> </ul>