



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CLIMA LABORAL Y PARTICIPACIÓN SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CORONEL JOSÉ JOAQUÍN INCLÁN - PIURA

Sandra Albán-Miranda

Piura, febrero de 2015

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa

Albán, S. (2015). *Clima laboral y participación según la percepción de los docentes de la Institución Educativa Coronel José Joaquín Inclán - 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](#)

SANDRA LUCÍA ALBÁN MIRANDA

**CLIMA LABORAL Y PARTICIPACIÓN SEGÚN
LA PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA CORONEL JOSÉ
JOAQUÍN INCLÁN - PIURA**



UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

2015

APROBACIÓN

La tesis titulada “Clima laboral y participación según la percepción de los docentes de la Institución Educativa Coronel José Joaquín Inclán - Piura”, presentada por la Lic. Sandra Lucía Albán Miranda, en cumplimiento con los requisitos para optar el Grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión Educativa, fue aprobada por la asesora Magíster Diana Ramos Icanaqué y defendida el ____ de _____ de 20 __ ante el Tribunal integrado por:

Presidente

Informante

Secretario

DEDICATORIA

A Dios y la Virgen María por guiarme y darme fortaleza para seguir adelante y no dejarme vencer por los momentos difíciles

A mi esposo por su apoyo, consejos comprensión y amor.

A mis hijos por ser mi motivación en la vida, por su paciencia y comprensión al prestarme el tiempo que les correspondía.

A mi madre por su incondicional apoyo en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

Mi sincero y profundo reconocimiento:

A la Universidad de Piura, por acogernos y hacer de nosotros profesionales capaces de enfrentar los retos de la sociedad actual. Especialmente a la facultad de Ciencias de la Educación, con la que me siento identificada por la formación académica y de valores cristianos que recibimos. Por las vivencias compartidas que nos enriquecen y nos motivan a continuar superándonos.

A los profesores que estuvieron a nuestro lado, por impulsarnos a seguir adelante con nuestro proyecto. Gracias por su dedicación, paciencia y consejos que permitieron la culminación satisfactoria de esta investigación. Principalmente al Dr. Marcos Zapata Esteves, a mi asesora Mgr. Diana Ramos Icanaqué y a Mgr. Milagros Ramos López.

A todos mis familiares, especialmente a mi padre por sus oraciones, y a mis amigos que de una u otra manera estuvieron apoyándome, con sus palabras de aliento y sus oraciones. Especialmente a mi amiga Claudia Mejía Luna que en todo momento estuvo a mi lado escuchándome, animándome a continuar, compartiendo todo lo que posee, por ser realmente mi verdadera amiga. A Crisanto, por estar siempre dispuesto a brindarme su apoyo. Al Dr. Pablo Pérez por estar siempre a nuestro lado compartiendo nuestras vidas, escuchándonos y aconsejándonos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<u>Pág.</u>
INTRODUCCIÓN	01
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Caracterización de la problemática.	05
1.2 Problema de investigación.	07
1.3 Justificación de la investigación.	07
1.4 Objetivos de la investigación	08
1.4.1 Objetivo general	08
1.4.2 Objetivos específicos	09
1.5 Hipótesis de investigación	09
1.6 Antecedentes de estudio	09
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1 Clima laboral	17
2.1.1 Concepto	17
2.1.2 Características del clima laboral	21
2.1.3 Teoría del Clima organizacional de Rensis Likert	24
2.1.4 Instrumentos de diagnóstico de Clima Organizacional.	27
2.1.5 Importancia del clima organizacional	28
2.2 Dimensiones del clima laboral	30
2.2.1 Dimensión Comunicación	30
2.2.1.1 Concepto	30
2.2.1.2 Contenido de la comunicación	32
2.2.1.3 Problemas para la comunicación	32
2.2.2 Dimensión Motivación	34
2.2.2.1 Concepto	34

2.2.2.2	Necesidades y Motivación	34
2.2.2.3	Motivación y satisfacción laboral	37
2.2.2.4	Condicionantes de la motivación	40
2.2.3	Dimensión Confianza	40
2.2.3.1	Concepto	40
2.2.3.2	La confianza en una organización	42
2.2.3.3	Rasgos que obstaculizan la confianza	45
2.2.4	Dimensión Participación	45
2.2.4.1	Concepto	45
2.2.4.2	Naturaleza de la participación	46
2.2.4.3	El sentido de la participación en un centro educativo	48
2.2.4.4	Procedimientos para participar	49
2.2.4.5	Participación decisoria	50
2.2.4.6	Limites para la participación	51
2.2.4.7	Criterios para promover la participación	52
2.2.4.8	Participación a través de los equipos de trabajo	53
2.2.5	Otros aspectos del clima organizacional	54
2.2.5.1	Convivencia	54
2.2.5.2	Normas	55
2.3.5.3	Objetivos	55

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1	Tipo de investigación.	59
3.2	Sujetos de investigación.	61
3.3	Diseño de investigación	62
3.4	VARIABLES de investigación	64
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de información.	67
3.6	Procedimiento de organización y análisis de resultados.	71

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1	Marco Referencial	
4.1.1	Descripción del contexto de investigación.	73
4.1.2	Descripción de los sujetos de investigación.	73
4.2.	Resultados de la investigación.	78
4.2.1	Presentación de los resultados del cuestionario.	78
4.2.2	Análisis y discusión de los resultados.	101

CONCLUSIONES	113
BIBLIOGRAFÍA	115
ANEXOS DE LA INVESTIGACIÓN	
Anexo 1: Matriz general de investigación.	122
Anexo 2: Media de los ítems de las dimensiones del clima laboral.	123
Anexo 3: Cuestionario de clima laboral y participación.	127

LISTA DE TABLAS

- | | |
|--------------|---|
| Tabla N° 1: | Población encuestada por género. |
| Tabla N° 2: | Información y/o capacitación de los docentes sobre clima de trabajo |
| Tabla N° 3: | Coeficiente Alfa de Cronbach para los ítems de comunicación |
| Tabla N° 4: | Análisis factorial de los ítems de comunicación. |
| Tabla N° 5: | Coeficiente Alfa de Cronbach para los ítems de motivación. |
| Tabla N° 6: | Análisis factorial los ítems de motivación |
| Tabla N° 7: | Coeficiente Alfa de Cronbach para los ítems de confianza |
| Tabla N° 8: | Análisis factorial por ítems de cada dimensión de confianza |
| Tabla N° 9: | Coeficiente Alfa de Cronbach para los ítems de participación |
| Tabla N° 10: | Análisis factorial por ítems de cada dimensión de participación |
| Tabla N° 11: | Coeficiente Alfa de Cronbach para los ítems de otros aspectos. |
| Tabla N° 12: | Análisis factorial para los ítems de cada dimensión de otros aspectos |

- Tabla N°13: Coeficiente Alfa de Cronbach para los ítems de calificación general del clima de trabajo.
- Tabla N° 14: Análisis factorial por ítems de cada dimensión de la calificación general del clima de trabajo
- Tabla N° 15: Media y desviación estándar para cada dimensión del clima de trabajo
- Tabla N° 16: Correlaciones de variables.

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico N° 1: Distribución de los docentes de acuerdo al género
- Gráfico N° 2: Resultados del nivel educativo de los docentes
- Gráfico N° 3: Resultados de los años de servicio
- Gráfico N° 4: Resultados del cargo que desempeñan los docentes
- Gráfico N° 5: Resultados del nivel de comunicación
- Gráfico N° 6: Resultados de la valoración de la rapidez y traslado de información.
- Gráfico N° 7: Resultados de la valoración del respeto entre los miembros de la comunidad educativa.
- Gráfico N° 8: Resultados del nivel de aceptación de las iniciativas entre los miembros.
- Gráfico N° 9: Resultados de la valoración de la influencia de los espacios y horarios en la comunicación
- Gráfico N° 10: Resultado del consolidado de la variable comunicación
- Gráfico N° 11: Resultados del grado de satisfacción en el centro
- Gráfico N° 12: Resultados del grado de reconocimiento del trabajo que realiza
- Gráfico N° 13: Resultados sobre la comprensión y aceptación practicada en el centro educativo.

- Gráfico N° 14: Resultados sobre la percepción del profesorado de su prestigio profesional
- Gráfico N° 15: Resultados sobre el nivel de motivación del profesorado
- Gráfico N° 16: Consolidado de la variable motivación
- Gráfico N° 17: Resultado de la percepción del grado de confianza
- Gráfico N° 18: Resultado de la percepción del grado de sinceridad
- Gráfico N° 19: Resultados del consolidado de la variable confianza
- Gráfico N° 20: Resultados del nivel de participación en las actividades del centro
- Gráfico N° 21: Resultados de la percepción sobre la participación en la toma de decisiones
- Gráfico N° 22: Resultados sobre la participación en los grupos formales y no formales
- Gráfico N° 23: Resultados de la participación del profesorado en los equipos y reuniones de trabajo
- Gráfico N° 24: Resultados sobre la percepción de la coordinación en el centro educativo.
- Gráfico N° 25: Resultados del consolidado de la variable de participación
- Gráfico N° 26: Resultados de la percepción general del clima de trabajo
- Gráfico N° 27: Media para cada dimensión del clima de trabajo.

LISTA DE CUADROS

- Cuadro N° 1: Variables y dimensiones del clima laboral
Cuadro N° 2: Variable y dimensiones de participación
Cuadro N° 3: Escala utilizada en el cuestionario
Cuadro N° 4: Ejemplos de variables, dimensiones e ítems del cuestionario aplicado

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1: Factores y estructuras del sistema organizacional

Ilustración N° 2: Pirámide de Maslow: jerarquía de necesidades

Ilustración N° 3: Dimensiones relevantes del clima laboral

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la educación nos propone cambios y retos constantes, se habla mucho de la mejora del nivel educativo y lo primero que pensamos es en las competencias, las capacidades, los planes curriculares, planes de estudio y el ambiente físico, que en realidad son muy importantes, pero no es lo único. También es muy importante preocuparse del clima laboral de las Instituciones Educativas, pues para mejorar se exige un buen desenvolvimiento de todos los actores del proceso educativo. Esto debe tener como base el conocimiento cierto de que cada docente percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve y que dicha percepción influye en su comportamiento dentro de su centro de trabajo, incidiendo directamente en la calidad del servicio educativo que ofrece.

Desde esta perspectiva, a partir de la experiencia y la observación de las relaciones interpersonales de los docentes en la Institución Educativa Crl. José Inclán, y sabiendo que no se ha realizado ningún estudio similar, se ha querido explorar la percepción de los docentes respecto a los factores que inciden en el clima laboral y la relación con la participación; ya que conociéndolos, se podrán fortalecer los aspectos positivos que se encuentren y mejorar los negativos, para brindar un mejor servicio educativo.

Asumiendo que el clima laboral constituye un potencial que puede actuar como factor de motivación e influencia favorable en el desempeño docente, se tratará de orientar la investigación a destacar la importancia del clima laboral, como medio que permitirá el éxito educativo, para que

se tome en cuenta y se trabaje en la mejora de la Institución Educativa Crl. José Inclán.

La presente investigación se dividirá en cinco capítulos, que se detallarán a continuación:

En el primer capítulo denominado planteamiento de la investigación, se ha considerado la caracterización de la problemática, el problema de investigación, la justificación de la investigación, los objetivos, las hipótesis y los antecedentes de estudio. Aquí conocerán que la investigación tiene como objetivo determinar cómo es el clima laboral, los factores que inciden en él y la participación según la percepción de los docentes de la Institución Educativa Coronel José Inclán. Además se considera la hipótesis: La participación es el factor determinante para el clima laboral de la Institución Educativa Crl. José Inclán.

El segundo capítulo denominado marco teórico de la investigación, es el fundamento científico del estudio que se realizará. Para lo cual se estudiarán temas importantes como clima laboral, características e importancia; las dimensiones que se consideraron más importantes para evaluar el clima laboral, entre ellas tenemos: comunicación, motivación, confianza, participación y otros aspectos donde se considera, de manera breve, la convivencia, normas, objetivos y funcionamiento del centro educativo. Aquí encontraremos ideas fundamentales, como las siguientes: que el clima laboral constituye la característica que diferencia a una organización de otra; así como la personalidad caracteriza a un individuo, se podría decir que el clima laboral constituye la personalidad de una organización y condiciona el comportamiento de un individuo. Por esto es necesario identificar el clima de la organización, saber cuáles son las dimensiones, es decir las características que pueden ser medidas en la organización, que influyen en el comportamiento del individuo y cuáles causan dificultades en las relaciones interpersonales.

El tercer capítulo presenta la metodología de la investigación, los datos más relevante son: la descripción del tipo de investigación, en este caso es de tipo cuantitativa, descriptiva – correlacional; basado en el paradigma positivista, que también es conocido como cuantitativo, empírico-analítico, racionalista dado que se trabaja a través de un

cuestionario, que es el instrumento que recoge la información, luego se ha aplicado la técnica de encuesta, para obtener la información requerida.

El cuarto capítulo denominado presentación, análisis y discusión de los resultados, se divide en el marco referencial donde se describe el contexto y los sujetos de investigación, y en los resultados de la investigación. Aquí se presentarán los datos en cuadros y gráficos estadísticos que serán comentados. Posteriormente se interpretan los resultados obtenidos y se sustentan con el marco teórico, que va dirigido al logro de los objetivos y la corroboración de las hipótesis.

La autora.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Caracterización de la problemática

Partiendo de la premisa que la organización son las personas que están en ella, pues cada una constituye un micro mundo, que forma el gran todo que es la empresa; el clima laboral es producto de las percepciones de los miembros de la empresa y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de ellos y en conjunto tienen un impacto directo en los resultados de la organización.

Esta relación que se da en el ámbito empresarial también se da en las organizaciones educativas, más aún porque el factor humano es un factor fundamental en el desarrollo de las instituciones especialmente en las educativas, ya que, a diferencia de otras organizaciones allí se forman personas.

El clima laboral influye en los buenos resultados tanto con los alumnos como con las personas que trabajan en la escuela. Por eso es necesario tener la percepción de los docentes con respecto al clima laboral y los factores que influyen en él para conocer hasta qué punto se ha producido el desgaste en las relaciones interpersonales del personal docente que labora en la institución educativa y la importancia que esto

tiene en la motivación para realizar su labor y en la participación en las actividades del centro.

El estudio del clima laboral no es reciente, se le ha asignado diversos nombres y de acuerdo a los estudios realizados el concepto se ha ido modificando. Según hallazgos la primera definición se fue en 1930 en una investigación de la que se concluyó que el clima es función de la relación entre la persona y su entorno. A partir de la fecha varios estudios y autores han abordado, definido y explicado “el clima laboral”.

Según Hall (1996), el clima organizacional se define como: *“un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone es una fuerza que influye en la conducta del empleado”*.

Samaniego (2001) expone que: *“el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones”*.

Rodríguez, D. (2005). Afirma que: *“El conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional”* Este enfoque implica que el comportamiento de un trabajador no es, simplemente, una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de cómo él percibe dicho factores.

Reconociendo la necesidad de un clima laboral adecuado para el óptimo desarrollo de una Institución Educativa, consideramos importante realizar el presente estudio teniendo como sujetos de investigación a los docentes de Institución Educativa Coronel José Inclán. Esta institución tiene como promotor la Región Militar del Norte, fue creada con la finalidad de contribuir al bienestar y dar facilidades en el área de educación a los menores hijos del personal del Ejército del Perú, haciendo extensiva su proyección educativa a la población escolar civil.

Tiene la particularidad que el director general es un oficial del ejército en actividad o en situación de retiro. Por este motivo la persona que dirige la institución tiene una formación militar que influye en la manera de conducir la dirección de la Institución Educativa, con un estilo

de dirección vertical, a veces impositiva y de subordinación, como suele ser en las fuerzas armadas.

La observación realizada en los años de trabajo y la experiencia en la Institución Educativa han motivado la realización de la presente investigación sobre los factores que influyen en el clima de trabajo de la Institución Educativa. Actualmente, se percibe la falta de sentido de cooperación, especialmente por parte del personal docente, esto implica que los trabajadores solo cumplan su trabajo y no se involucren más con las actividades de organización o que lo hagan simplemente por imposición, lo cual afecta la labor educativa. Por tal motivo la población de estudio serán los docentes, a quienes se les aplicará una encuesta, sobre los factores que influyen en el clima laboral y la participación, para lo cual se analizarán las siguientes dimensiones: comunicación, motivación, confianza, participación y otros aspectos de la Institución Educativa.

Esta investigación busca proporcionar a la Institución Educativa información válida sobre las relaciones humanas, medición del clima laboral y la influencia que este tiene en la participación en las actividades del centro; ya que un adecuado clima laboral asegura el buen funcionamiento y organización de la Institución Educativa.

De acuerdo a los resultados, pueden plantearse estrategias de mejora en las relaciones interpersonales, que ayudarán a crear ambientes de trabajo caracterizados por la cooperación, colaboración y participación activa de todos, con entusiasmo, compromiso, identificación y satisfacción en el trabajo. De esta manera será posible el mejoramiento continuo de la calidad educativa en la Institución educativa Coronel José Joaquín Inclán.

1.2 Problema de investigación

¿Cómo es el clima laboral real, y la participación según la percepción de los docentes de la Institución Educativa Crl. José Inclán?

1.3 Justificación de la investigación

Considerando la importancia del clima laboral para el buen funcionamiento de las organizaciones en general y especialmente en las Instituciones Educativas, resulta muy importante analizarlo en la

Institución Educativa Crl. José Inclán, pues de esta manera se podrá conocer la realidad de su clima laboral y a partir de allí rectificar los objetivos que se tienen con respecto al capital humano, que es fundamental para lograr las metas educativas.

Se busca conocer la realidad del clima laboral, las características que presenta y la participación del personal de la Institución Educativa Crl. José Inclán, para impulsar mejoras, en beneficio de todos sus miembros, especialmente en el desarrollo de la labor educativa.

Al no existir un estudio sobre los factores que inciden en el clima laboral en la Institución Educativa Crl. José Inclán, realizar esta investigación va a proporcionar información importante que ayudará a mejorar las relaciones entre los docentes y sobre la cual se puedan generar planes de mejora y realizar nuevas investigaciones.

Las instituciones educativas son espacios de formación y socialización para el aprendizaje de la convivencia democrática, tanto para estudiantes como para docentes, directivos, administrativos y padres de familia. Por lo tanto, la presente investigación permitirá determinar la influencia de los factores que inciden en el clima laboral, en las relaciones interpersonales de los docentes y en el desempeño de las actividades educativas.

1.4 Objetivos de investigación

Conocer el clima laboral y la participación de los docentes en las actividades de la Institución Educativa Coronel José Inclán, para sentar las bases de un primer estudio que beneficie a todas las personas que forman parte de la comunidad educativa

1.4.1 Objetivo General.

Determinar cómo es el clima laboral, los factores que incide en él y la participación según la percepción de los docentes de la Institución Educativa Crl José Inclán.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Describir el clima laboral de la Institución Educativa Crl. José Inclán.
- Conocer cuáles son los factores que inciden en el clima laboral y en la participación en la Institución Educativa Crl. José Inclán.
- Determinar la relación que existe entre el clima laboral y la participación en la Institución Educativa Crl. José Inclán.

1.5 Hipótesis de investigación

- La participación es el factor determinante para el clima laboral de la Institución Educativa Crl. José Inclán.
- La comunicación es un factor importante en el clima laboral de la Institución Educativa Crl. José Inclán.
- Existe relación entre la confianza y la comunicación entre el personal docente de la Institución Educativa Crl. José Inclán.
- La motivación del personal docente influye en el clima laboral de la Institución Educativa Coronel José Inclán.

1.6. Antecedentes de estudio

A) Título de la investigación: “Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil, primaria y secundaria”.

Autores y año: Mario Martín Bris, 1996.

Objetivo de la investigación:

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 (Ministerio de Educación y Cultura); las causas que el profesorado de esos centros señala como determinantes y

algunas propuestas o alternativas de actuación formuladas desde los mismos colegios e institutos.

Metodología:

Se trata de un trabajo realizado 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.

Resultados y conclusiones:

Según la opinión del profesorado la educación infantil, primaria y secundaria, de centros públicos ubicados en el ámbito de gestión directa del M.E.C, el clima de trabajo en los centros escolares podemos considerarlo bueno, con reservas. La valoración global realizada de todas las respuestas siguiendo la escala propuesta en la investigación, nos muestra cómo solo le falta una décima para llegar el valor 3 que indicaría bueno.

En el análisis de los factores propuestos la confianza es el mejor valorado, seguido de la comunicación quedando en el lugar más bajo la participación, seguido de la motivación y otros aspectos. Es importante señalar que globalmente no se llega a la valoración de bueno que significa la mitad de la escala aunque queda muy cerca.

Relación con la investigación que se viene realizando:

La investigación realizada por Mario Martín Bris, ha servido para tomar el instrumento utilizado: el cuestionario. Para analizar el clima laboral en la Institución Educativa José Inclán

Los objetivos planteados en el estudio que se realizó eran similares a los del presente estudio, por lo cual se toma el cuestionario como base para la investigación, sin perder de vista la realidad a la cual se va a aplicar, por lo tanto se hicieron algunas adaptaciones. Además proporciona una orientación sobre la manera de realizar el análisis de los resultados obtenidos.

B) Título de la investigación: “Clima institucional escolar y gestión directiva”

Autores y año: Mónica Andrea Kahr, 2010

Objetivo de la investigación:

Describir los factores vinculados a la gestión escolar que inciden en el clima institucional favorable en la escuela.

Resultados y conclusiones:

A partir de lo indagado, se observa coincidencia con lo que desde la teoría, se sostiene respecto de que el clima institucional es un tema de gran importancia hoy en día para las instituciones escolares, que buscan un continuo mejoramiento en el ambiente de su organización.

Relación con la investigación que se viene realizando:

La investigación proporciona información clara, precisa e importante sobre las teorías que sustentan el clima institucional; además de diversos conceptos como gestión escolar y liderazgo pedagógico. Por lo tanto, ayuda a dar un enfoque desde el punto de vista administrativo y desde un punto de vista educativo.

C) Título de la investigación: “Relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de educación básica alternativa del distrito de San Martín de Porres”

Autores y año: Julia Sacca Campos, 2 010

Objetivo de la investigación:

Determinar y evaluar si existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres.

Metodología:

Por la naturaleza del estudio, el tipo de investigación es básica porque se apoya en un contexto teórico para conocer, describir, relacionar o explicar una realidad, de acuerdo a lo planteado por Elías Mejía, Investigación en Educación, 2008 Universidad NMSM. El diseño es descriptivo- correlacional tiene por propósito medir el grado de correlación entre dos variables; “Relación entre el clima institucional y el desempeño de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa del distrito de San Martín de Porres.

Resultados y conclusiones:

Se evidencia que existe influencia significativa en un 95% entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres; como lo muestra la teoría científica seleccionada en el marco teórico, un adecuado Clima Institucional lleva de la mano el Desempeño Académico de los Docentes, el tener en claro los objetivos de la institución educativa, el trato al docente y aprendizajes necesarios para los estudiantes, así como el desarrollo de un estilo de liderazgo del director para el logro de objetivos, hace que se sustente la hipótesis planteada para la investigación desarrollada. El Clima Institucional de las instituciones CEBAs del presente estudio es Bueno ($r = 0.768$) del Análisis Estadístico del Modelo de Regresión y Correlación, se relacionan las Dimensiones, con la Variable Dependiente Desempeño Académico.

Relación con la investigación que se viene realizando:

La investigación realizada por Julia Sacca Campos, nos proporciona una visión amplia de teorías de administración a través de la historia y los relaciona con el ámbito educativo.

Al igual que la presente investigación plantea el estudio basado en una realidad que al ser similar, nos ayuda la parte metodológica.

Se obtuvo de esta tesis sus antecedentes que servirán para obtener información valiosa y material bibliográfico, para consultar en la presente investigación.

D) Título de la investigación: "Diagnóstico Clima Organizacional Colegio Gran Bretaña, Concepción"

Autores y año: Catherine Acosta O, 2011.

Objetivo de la investigación:

Conocer la cultura de la organización y de cómo esta es relevante en el comportamiento del personal que labora en la organización educativa.

Metodología:

Para desarrollar la siguiente investigación se seleccionó el estudio documental que es definido por la UPEL (1998) como: ... el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones y en general en el pensamiento del autor. Es un estudio descriptivo

Resultados y conclusiones:

La cultura organizacional que se aprecia en el colegio, responde a las características propias de la cultura existente en una gran parte de los establecimientos de dependencia municipal de nuestro país, donde se vislumbran rasgos como la burocracia, desconfianza funcionaria, costumbre institucional, y desconocimiento de los procesos en educación. De acuerdo con los resultados de la encuesta, he determinado una segunda conclusión que existe una buena disposición a compartir labores con compañeros de la institución, ya sea que pertenezcan al mismo conglomerado de trabajo o a otro; sin embargo, la confianza, el compañerismo y la lealtad, son elementos que no se tienen como presentes en las relaciones interpersonales, por lo que cualquier actividad laboral que requiera de equipos de trabajo, se ve perjudicada por la falta de estos elementos.

Relación con la investigación que se viene realizando:

La tesis de Catherine Acosta O. servirá de ayuda en la elaboración del análisis de los resultados de la presente investigación, ya que es un estudio descriptivo de las encuestas aplicadas, tal como se realizará para las encuestas de la Institución Educativa en estudio.

E) Título de la investigación: “La organización social de la escuela: Clima organizacional en escuelas secundarias técnicas y generales del estado de Tabasco”

Autores y año: Clara Luz Lamoyi Bocanegra, 2007

Objetivo de la investigación:

Conocer el clima organizacional de las secundarias públicas, técnicas y generales del estado de Tabasco y explicar los factores internos y externos que lo producen, con el fin de identificar los aspectos organizacionales que permiten o impiden el aprovechamiento de los alumnos y la eficacia de las escuelas.

Metodología:

Debido a que el fenómeno a estudiar es el clima organizacional, este trabajo constituye una investigación por encuesta, con el fin de medirlo a través de las percepciones de los miembros de la organización. Fue necesario recurrir a los cuestionarios elaborados con base en las dimensiones propuestas para abordarlo.

Resultados y conclusiones:

En este trabajo de investigación se ha hecho un retrato de las escuelas secundarias generales y técnicas del estado de Tabasco, y de lo que hoy, al concluir el ciclo escolar 2005-2006, perciben los profesores en sus relaciones con los alumnos, los demás profesores, los directivos y los padres de familia. La intención de este trabajo es contribuir al conocimiento de este nivel educativo, para comprender lo que pasa dentro de las escuelas como un paso necesario para su transformación.

Relación con la investigación que se viene realizando:

La tesis mencionada se relaciona con la presente investigación porque nos da una visión amplia del clima organizacional en el marco de la teoría de la organización y lo relaciona con la escuela como organización.

La metodología de estudio se encuentra detallada y clara, esta sirve para trabajar la metodología en la presente investigación

F) Título de la investigación: “Clima organizacional y su relación con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del nivel secundaria de menores de las instituciones educativa públicas de Amarilis – Huánuco.

Autores y año: Garro Morales, Félix Próspero y Mendoza Pérez, Nardo, 2012

Objetivo de la investigación:

Analizar el clima organizacional para determinar su relación con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del nivel secundaria de menores de las Instituciones Educativas públicas de Amarilis – Huánuco.

Metodología: Descriptivo correlacional, con un diseño de investigación no experimental, transversal.

Resultados y conclusiones:

En el estilo de liderazgo directivo, la comunicación institucional, la motivación, los procesos de toma de decisiones en la gestión y el proceso de planificación institucional se relacionan y favorecen significativamente con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del nivel secundaria de menores de las Instituciones Educativas Públicas de Amarilis, Huánuco. Concluyen que en estas Instituciones Educativas estos factores no son los más adecuados.

Relación con la investigación que se viene realizando:

De la investigación realizada por Garro Morales, Félix Próspero y Mendoza Pérez, Nardo, se relaciona con la presente tesis porque aporta en el análisis de los resultados teniendo en cuenta la descripción detalla de cada hipótesis contrastándolas con los resultados y la forma como se desagregan las dimensiones de estudio que se relacionan con las que se estudiarán en la presente investigación.

G) Título de la investigación: “Relación entre la inteligencia emocional y clima organizacional en los docentes de una institución educativa de La Perla – Callao”

Autores y año: Hugo Reynaldo Matassini Aguilar, 2 012

Objetivo de la investigación:

Determinar la relación que existe entre los niveles de inteligencia emocional y el clima organizacional en los docentes de un colegio del distrito de La Perla de la Región Callao.

Metodología:

Es de tipo no experimental porque no se han manipulado las variables en estudio. Como la investigación se ha ceñido a describir lo hallado en la exploración de los datos es de diseño descriptivo correlacional porque estudia la relación entre dos variables: inteligencia emocional y clima organizacional.

Resultados y conclusiones:

Una relación significativa entre los niveles de inteligencia emocional de los docentes y el clima organizacional de una institución educativa del distrito de La Perla, Región Callao. Existe una relación estadística significativa y directa entre el componente intrapersonal de la inteligencia emocional y el clima organizacional. existe una relación estadísticamente significativa entre el componente interpersonal de la inteligencia emocional y el clima organizacional.

Existe una relación directa y positiva entre la dimensión adaptabilidad de la inteligencia emocional y la variable clima organizacional.

Existe una relación medianamente significativa entre el componente manejo del estrés y el clima organizacional.

Relación con la investigación que se viene realizando:

Esta investigación servirá al presente estudio, porque se ha podido obtener una explicación detallada de los conceptos de clima organizacional y las dimensiones que coinciden con algunas de las que se van a trabajar. Así mismo, en la parte de la metodología se describen los instrumentos que se van a utilizar así como el paquete informático que ayudará en la confiabilidad de los resultados, importante para guiar la presente investigación en el análisis estadístico.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Clima laboral

2.1.1 Concepto

Desde que el clima laboral despertó interés en las organizaciones, se realizaron numerosos estudios sobre el comportamiento organizacional y a partir de ellos, ha recibido diversos nombres como ambiente, atmósfera, clima laboral, ambiente interno de la organización, clima de trabajo entre otras, que se muestran en la bibliografía consultada.

El término clima laboral, se empezó a analizar porque, cada vez se le fue dando mayor importancia a la influencia del comportamiento de las personas dentro de una organización.

El término ha ido evolucionando, a lo largo del tiempo se han propuesto muchos conceptos y planteamientos tan singulares y diversos como la sociología y psicología ambiental, teoría ecológica, sistema social y de relaciones, procesos, cultura, instituciones, etc.

El término “clima organizativo” parece partir de Gellerman (1960) en sus trabajos sobre psicología industrial y de las organizaciones. (Matin Bris, 1996-1998)

Las primeras aportaciones resaltaron las propiedades o características organizacionales, dominando en primera instancia, los factores organizacionales o situacionales (Forehand y Gilmer 1964; Friendlander y Margulies, 1969).

Posteriormente aparecieron un segundo grupo de definiciones que dieron mayor relevancia a las representaciones cognitivas e interpretaciones, en la que los factores individuales son los determinantes (James y Jones 1974; James y Sells 1981; Schneider, 1975).

Una tercera aproximación conceptual ha considerado el clima como un conjunto de percepciones fundamentales o globales en la que se considera la interacción entre la persona y la situación (Schneider y Reichers, 1983; Rousseau, 1988).

La dificultad principal para tener claro el concepto está en considerar, si éste, debería concebirse en términos de los rasgos objetivos de la organización (físicos o estructurales) o de las reacciones subjetivas (perceptuales) respecto de la organización.

En función de esta falta de consenso, hay varios enfoques que le dan los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer (1964), quienes definen el clima como *“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”*.

El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts (1963), definen el clima como: *“La opinión que el empleado se forma de la organización”*. (Sandoval Caraveo, 2004)

El enfoque más reciente sobre la descripción del término “clima” es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1968), citado por (Robbins, *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*, 2004), para ellos el clima organizacional son: *“Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”*.

Waters, citado por (Sandoval Caraveo, 2004), representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como: *“Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo”*.

Luc Brunet (1997), señala a los investigadores James y Jones quienes definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

- La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: “Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica); b) son relativamente estables en el tiempo; y, c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización”.
- La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como: “Elementos meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización”.
- En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como: “Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que, b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad”.

Las definiciones más recientes, citadas por (Sandoval Caraveo, 2004) nos dicen lo siguiente:

Según Hall (1996), el clima organizacional se define como: *“Un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone es una fuerza que influye en la conducta del empleado”*.

Samaniego (2001) expone que: *“el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones”*.

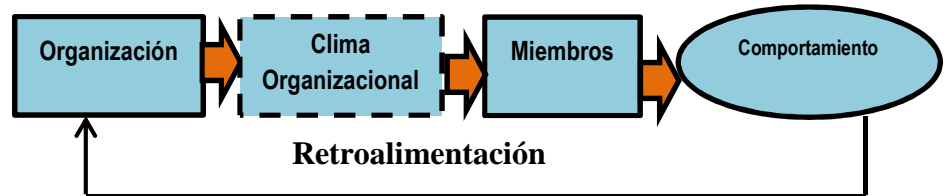
“El conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional” (Rodríguez, D., 2005). Este enfoque implica que el comportamiento de un trabajador no es, simplemente, una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de cómo él percibe dichos factores.

Las múltiples acepciones del término hacen referencia a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que éste se da, a las relaciones interpersonales que se generan en él y a las diversas regulaciones formales que lo rigen. Entonces todas las definiciones anteriores explican que:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Goncalves (2002) afirma que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.

Ilustración N° 1 Factores y estructuras del sistema organizacional



Fuente: Goncalves, Alexis (2002: www.calidad.org)

De todos los planteamientos revisados sobre el concepto de Clima Organizacional, podemos destacar como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La importancia de este enfoque reside en que el comportamiento del trabajador no es la resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Y estas percepciones dependen en gran medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

2.1.2 Características del clima laboral

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional.

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende

solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

(Brunet, 1997) , presenta las características propias del concepto de clima. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. Dichas características del concepto de clima organizacional son las siguientes:

- a. El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- b. Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- c. El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- d. El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- e. El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- f. El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- g. El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- h. Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- i. Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

- j. Es un determinante directo de la comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Por otra parte los autores como Goncalves y Bustos coinciden en que las características del Clima Organizacional son:

- a. El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de esta, estas características pueden ser externas o internas.
- b. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- c. El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- d. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- e. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- f. El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiéndose como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias,

"mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

- g. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, como la estructura social y organizacional, niveles de tecnología, procesos de decisión, identificación de necesidades de los miembros de la organización, entre otros.

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo, una empresa puede estar no siempre consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta.

Se concluye, que al conocer las características que puede tener el clima laboral, se debe considerar no solo la importancia sino también la necesidad de analizar el clima organizacional al interior de una empresa, ya que si se tiene en cuenta lo anteriormente expuesto se hará notar que así como la personalidad que caracteriza a un individuo, el clima de una empresa determina en gran medida la efectividad de su imagen y la calidad de su productividad.

2.1.3. Teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert

El Clima Organizacional que existe al interior de un establecimiento educacional no se puede separar del clima que existe fuera de él, en el barrio, en la comunidad o en la organización mayor de la cual éste depende. La realidad es que en cuanto "sistema abierto", un colegio, un curso, etc., está en permanente comunicación con el medio, recibiendo y entregando. De manera que el "clima externo" influye decisivamente en el "clima interno".

Rensis Likert ha desarrollado un término que da cuenta del fenómeno "efecto cascada". La imagen es útil y nos da una idea de cómo

el desempeño del líder, las estructuras y políticas provocan un clima, en un determinado nivel organizacional, que se convierte en la entrada del siguiente nivel, condicionando, a su vez, la acción del liderato y las estructuras. De este modo se da una suerte de "reproducción" de los sistemas, al modo como un organismo produce sus iguales en la especie y se prolonga en el tiempo (Likert, 1965).

Es muy difícil lograr cambios significativos en un nivel, en estas condiciones, pero es preciso intentarlo. Tal vez el efecto de "demostración" de lo logrado, permita iniciar cambios en los niveles superiores y/o externos.

Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como:

- Las variables causales. Determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Aquí podemos observar la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc.
- Las variables intermediarias o intervinientes Reflejan el estado interno y la salud de una empresa, aquí se incluyen las motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y toma de decisiones, etc.
- Las variables finales. Son variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos mencionadas. Reflejan los resultados obtenidos por la organización. En ellas se incluye la productividad, los actos, las ganancias, las pérdidas, etc., estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

A partir de la diferente magnitud de las variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- Sistema I: Autoritario. Este sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de organizaciones es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- Sistema II: Paternalista. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas en límites de cierta flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.
- Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de

compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El clima laboral es un objeto de estudio complejo, pero al mismo tiempo desafiante e importante. Desde el momento en que la actividad educativa supone la interacción de personas, cada una de ellas, con sus valores, emociones, necesidades, conocimientos y experiencias previas, necesariamente se genera una atmósfera que hemos llamado clima. El clima es producido por esa interacción entre personas, cosas y tecnología, pero al mismo tiempo moldea y dirige a esas personas.

Desde el momento en que la educación es un intento por colaborar al crecimiento de las personas, en su integralidad, es claro que el clima es asunto de mayor interés y preocupación.

“Para efectos de una organización, no solo eficaz, eficiente, sino significativa y que responda a las necesidades de las personas y de la sociedad en su conjunto, es preciso formar a los futuros directores o conductores, en esta dimensión de la vida de las organizaciones”. (Valenzuela, 2000)

2.1.4 Instrumentos de diagnóstico de Clima Organizacional.

A pesar de la complejidad del concepto Clima Organizacional es posible elaborar un diagnóstico a partir de cuestionarios estandarizados en que se pregunta a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas o algunas variables que lo influyen.

Las dimensiones más frecuentes son las que se refieren a: estructura de la organización, relaciones humanas, recompensas, reconocimiento y autonomía. Aunque no existe un consenso entre los investigadores acerca de cuáles son exactamente estas dimensiones, tenemos las que reúnen las características que se tomarán en cuenta en la presente investigación:

Patterson et al (2005) definen las siguientes dimensiones: bienestar de los empleados, autonomía, participación, comunicación,

énfasis en el entrenamiento, integración, apoyo de la supervisión, formalización, tradición, flexibilidad, innovación, foco en lo exterior, reflexión, claridad, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión por producir, retroalimentación del desempeño.

El cuestionario de Rensis Likert considera las siguientes dimensiones:

- Estilo de autoridad: forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
- Esquemas motivacionales: métodos de motivación utilizados en la organización.
- Comunicaciones: formas que adopta la comunicación en la organización y estilos comunicacionales preferidos.
- Procesos de influencia: métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.
- Procesos de toma de decisiones: forma del proceso decisional, criterios de pertinencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y distribución de las tareas decisionales y de ejecución.
- Procesos de planificación: modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos.

2.1.5 Importancia del Clima organizacional

En el estudio del clima organizacional observamos cómo han ido cambiando las ideas sobre el tema a lo largo de la historia, hasta que se ha reconocido la importancia de estudiar racionalmente el ambiente de trabajo, con el fin de orientar los esfuerzos para un funcionamiento más eficiente de la organización.

En una forma general, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de la organización, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Por eso se

vuelve importante para la persona que dirige una empresa, ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de trabajo, esto lo hará por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Acompañar el desarrollo de la organización para prever los problemas que puedan surgir.

Actualmente, se han desarrollado diversas metodologías que se consideren necesarias, para estudiar el clima reinante en las organizaciones así como para analizarlo e inducir su conocimiento en forma positiva. Se reconoce, que un determinado ambiente de trabajo tiene características que le hacen particular, por lo que no debe entenderse como un indicador permanente e invariable cuyas características sean siempre las mismas en varias organizaciones. Por tales razones no existe el llamado clima organizacional ideal, así como tampoco existen organizaciones en las cuales el mencionado factor se pueda precisar en base a características idénticas.

El análisis del clima organizacional se fundamenta en variables, que permiten determinar el grado de eficiencia en el logro de objetivos específicos, o la frecuencia y características de fenómenos concretos que se presentan en el ambiente de trabajo. Por ello, cuando se desea evaluar el ambiente organizacional, resulta indispensable disponer de suficiente información bien procesada, con el objeto de hacer apreciaciones en el comportamiento general de la organización.

La finalidad básica de la medición del clima reside en la detección de situaciones organizacionales, críticas o benévolas, que caracterizan el funcionamiento de la organización y que inducen a la implantación de nuevos esquemas de acciones o a la modificación de los existentes. Un buen clima de trabajo se caracteriza, además, por ofrecer a los miembros de la organización, oportunidad para la satisfacción de las necesidades y expectativas relacionadas con el ambiente de trabajo, dentro de un contexto de motivación para el logro y el sentido de integración.

2.2 Dimensiones del clima laboral

Las dimensiones del clima laboral son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. (Sandoval Caraveo, 2004). Siguiendo esta idea, para poder realizar un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que se van a analizar en la presente investigación.

2.2.1 Dimensión de Comunicación

2.2.1.1 Concepto

La comunicación, en una definición general, se entiende como el proceso por el cual se transmite información, sentimientos, pensamientos y cualquier otra cosa que pueda ser compartida.

Se dice que la comunicación es un proceso, ya que se realiza en un lapso de tiempo; se necesitan varios elementos y tiempo suficiente para que se realice.

La comunicación gira en torno a las relaciones humanas, por lo tanto, es un fenómeno que se origina, de forma natural, en cualquier organización, cualquiera sea su tipo o su tamaño. La comunicación es el proceso social más importante, sin este proceso, el hombre se encontraría aún en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad ni la cultura.

Martinez y Nosnik (1998), hacen referencia a la comunicación como *“un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”*. También afirman que la comunicación busca establecer contacto con alguien más por medio de *“ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado para cerrar así el circuito”* Así la comunicación implica un objetivo que generalmente es el de cambiar, reforzar o enseñar el comportamiento, actitudes y conocimiento de quien recibe el mensaje.

Por ello la comunicación hay que entenderla como *“ un proceso dinámico de intercambio de acciones, pensamientos y sentimientos entre las personas que componen la organización, que tienden a compartir,*

proteger y reforzar algo valioso en las relaciones, aumentando así la calidad y la unión de las mismas durante el transcurso del tiempo”. (Isaacs, 2004)

Como en toda comunicación los elementos básicos son emisor, receptor y mensaje, en este concepto el mensaje es recogido en las palabras “acciones, pensamientos y sentimientos”. Hay en la definición un aspecto que hace referencia al sentido de este intercambio, es el aumento de calidad y unidad durante el transcurso del tiempo. Más aún en un centro educativo, la comunicación tendrá que realizarse en función de la mejora personal y ajena.

Cabe resaltar que, esta unidad que se produce entre las personas durante la comunicación es lo que la distingue de la simple información.

La comunicación consiste en participar una idea o entendimiento común a otras personas. Abarca todo tipo de comportamiento que implique un intercambio. El proceso de comunicación es el que propicia las relaciones entre los integrantes de la organización, a través del mismo se emite y recibe información, modelos de conducta, formas de pensar y necesidades de los integrantes. La primera idea que se tiene de la comunicación es la verbal, pero esta es más amplia: los gestos, las conductas, el tono de voz, las miradas, etc. incluso el silencio. La comunicación es percepción, crea expectativas y plantea exigencias.

Mientras que la información es la adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar lo que se poseen en una materia determinada. La información aumenta el conocimiento, comunica novedades, etc. De esta manera podemos decir que la información complementa la comunicación ya que lo que se comunica es información en los mensajes, con lo que la comunicación da un paso más en las relaciones entre los empleados ya que provoca comportamientos mediante la creación de expectativas, entre otros.

De modo general la diferencia fundamental entre estos dos términos reside en la respuesta del interlocutor (*feed-back*), mientras que la información no precisa retroalimentación o dar respuesta, en cambio la comunicación para poder seguir estableciéndose sí.

Podemos decir que la comunicación es, ante todo un proceso de intercambio, que se completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo.

En sentido estricto, comunicar es entregar a alguien algo propio, un mensaje, que va a ayudar o enriquecer al otro. La comunicación, entonces supone el diálogo, lo cual implica que cada uno de los interlocutores acepta al otro como persona diferente y autónoma.

2.2.1.2 Contenido de la comunicación

La comunicación en un centro educativo debe basarse en los alumnos y en los valores recogidos de su ideario o en sus objetivos generales. Compartir algún valor u objetivo es una condición necesaria para comunicar. Luego será necesario saber utilizar los distintos cauces de comunicación y saber encontrar los momentos y situaciones adecuadas para facilitar el proceso.

Si entendemos la comunicación como un proceso unitivo, son los valores implícitos en el ideario o en los objetivos generales del centro los que deben guiar la comunicación. En la medida en que los profesores se sientan más unidos en torno a estos valores, más sentido tendrá la comunicación amplia, continua y en todas direcciones. Habrá comunicación de ida y vuelta entre directivos y profesores. También entre profesores de distintas materias y niveles.

En términos generales la temática que más debe interesar será la que se refiere a los objetivos del centro y a las tareas habituales que se realizan para asegurar una relación entre los que se está haciendo en el centro y los objetivos planteados. Pero también será interesante que se propongan temas de superación de sus capacidades y cualidades, de conocimiento de las características personales para una mejora personal, así como el trabajo en equipo que permitirá alcanzar los objetivos tanto institucionales como de desarrollo personal.

2.2.1.3 Problemas para la comunicación

Como se mencionó el proceso comunicativo es muy complejo y, dentro de las organizaciones es muy dinámico y práctico. Esto puede generar diversos problemas, entre los más importantes se encuentran los

de nivel técnico, semántico y de influencia. Así como también, los de lenguaje, de filtración y percepción.

Guzmán (2012) hace alusión sobre los aportes de Miguez (2006) en los cuales señala que los problemas en la comunicación se pueden producir en tres niveles diferentes: técnico, semántico y de influencia. Los problemas técnicos se refieren a la fidelidad con que se transmite la información desde el emisor hasta el receptor. Estos problemas se pueden presentar en todas las formas de la comunicación.

“Entre las dificultades de orden técnico que existen en la comunicación, se encuentran el feedback, las dificultades de semántica y en el contexto” (Miguez, 2006: 47)

El *feedback* es una parte muy importante del proceso de comunicación, sin embargo, si se maneja de forma incorrecta, puede constituir un obstáculo, esto se debe a que tanto el receptor como el emisor, se resisten a examinar la información que se transmiten mutuamente, ocasionando una ruptura en la comunicación. (Miguez, 2006)

Según Ansele (2010) citando a Goldhaber (1979) *“no existen dos personas que tengan una mentalidad igual, y por lo tanto, la comunicación organizacional se desarrolla por medio de conexiones personales, caracterizadas por una interpretación individual de los mensajes que se intercambian”*.

Resulta evidente que si el objetivo de la comunicación radica en llegar a la comprensión, deberíamos contar con una semántica compartida.

Otro tema que origina distorsiones, según Ansele (2010) haciendo referencia a Jablín (1979) la *distancia de la información semántica*. Se refiere a los desfases en la información y la comprensión existentes entre superiores y subordinados al tratar algún tema puntual. Dicho desajuste, influye de forma negativa en el flujo de la comunicación, pues distorsiona la realidad en el sentido de que los superiores tienden a sobreestimar, el grado de conocimiento de sus subordinados acerca de determinados aspectos de la realidad laboral. Este conflicto también pudiera darse entre personas de igual rango.

Por otra parte, toda comunicación se da dentro de un contexto, entendiéndose como tal, indica Ansedo (2010), el conjunto de factores personales, socioculturales y ecológicos tanto de carácter físico y/o simbólico. El contexto tienen una influencia decisiva para calificar la comunicación de un sujeto, pues si ésta no se adecua al contexto en que se da, con toda probabilidad la conducta de la persona será considerada anómala.

En otro sentido, la percepción del contexto constituye un elemento esencial para la eficacia comunicativa, ya que si los participantes lo interpretan de forma similar, sus comunicaciones serán funcionales. Por el contrario, las divergencias surgidas en la interpretación del significado del contexto producirán graves distorsiones comunicativas.

Asimismo, el transmitir la información seriada representa otra dificultad en la comunicación en las organizaciones. De acuerdo con los autores Pace y Boren (1973) citados por Ansedo (2010) considera relevante que al transmitir la información seriada surge otra dificultad en la comunicación; ya que esta forma de transmisión implica una repetición de mensajes a través de distintos sujetos; estas cadenas comunicacionales reciben el nombre de redes comunicativas de la organización. A medida que se transmiten por las redes tienden a perder detalles.

2.2.2 Dimensión Motivación

2.2.2.1 Concepto

En el buen trabajo de las personas dentro de una organización, pueden influir un conjunto de acciones, conductas, decisiones, reacciones, ambientes, materiales u objetos visibles, etc. Esa disposición de ejercer altos niveles de esfuerzo para conseguir las metas de la organización, está condicionada, también, por la posibilidad del esfuerzo de satisfacer algunas de las necesidades del individuo.

2.2.2.2 Necesidades y motivación

Una necesidad le da a una persona la sensación de carencia, de algo que le falta, al menos momentáneamente. Por lo tanto, tiende a llevar a cabo una conducta orientada a un objetivo o meta.

Luthans (1988) menciona que la motivación es el comportamiento o impulso que inicia con una carencia o necesidad, ya sea psicológica o fisiológica y que a su vez camina a una meta o incentivo.

Según Ardouin, et al. (2000), citado en García & Pineda, 2003) la motivación es el resultado de los esfuerzos del trabajador para satisfacer las metas de la organización a la par que tiende a satisfacer sus necesidades personales. Por eso es que distinguen tres aspectos de la motivación: aquellos que están desde el interior de la persona (necesidades), desde el exterior (incentivos) y la elección de una estrategia de acción (como conducta para el logro y satisfacción).

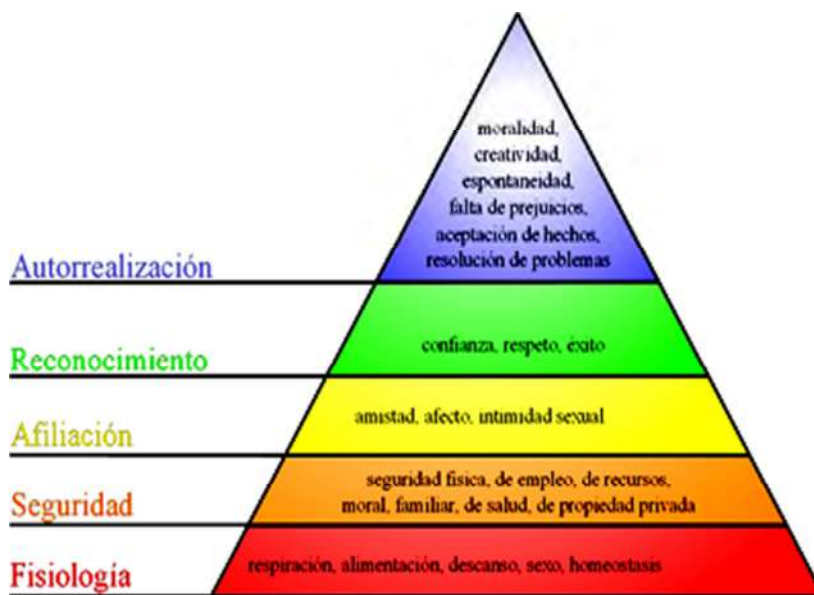
Por lo tanto la motivación es el resultado de averiguar y conocer las necesidades de todos los miembros de la organización para hacer posible su satisfacción (Hampton, 1991).

Un conocimiento del concepto de necesidades es importante por varias razones; es esencial para un mayor entendimiento de nuestro comportamiento y el de los demás. De acuerdo a Peiro y Prieto (1996), se debe tomar en cuenta que la actividad laboral no se da en un vacío, sino en un contexto que hace referencia aquellas tareas, situaciones, objetos, actividades, personas y políticas que de algún modo influyen en la conducta de las personas dentro del trabajo. Por ello, se hace necesario identificar cuáles son los aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral, estos recursos pueden ser utilizados por las empresas para motivar a sus trabajadores.

Centro de las teorías de la motivación la más conocida y trabajada es la de Maslow, que elaboró una jerarquía de necesidades que se representan en una pirámide donde las necesidades de la base deben ser cubiertas antes de llegar a la punta. Estas categorías de necesidades son:

- Necesidades fisiológicas o biológicas
- Necesidades de seguridad, de amor y de pertenencia.
- De autoestima
- Necesidad de autorrealización.

Ilustración N° 2: Pirámide de Maslow: jerarquía de necesidades



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Pirámide_de_Maslow

En efecto, Abraham Maslow, con su influyente escala de necesidades, había indicado que las necesidades superiores se plantean en el individuo una vez que éste veía relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

Las necesidades que seguían en la escala a las seguridades, eran las de pertenencia. El saberse perteneciendo a un grupo, el sentirse integrado a una organización, podría ser altamente motivador para una persona que hubiera superado sus inquietudes de seguridad. Este sentimiento de pertenencia podría ser fomentado en una organización que se preocupara de mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas en ella. Así, cada individuo miembro de la organización podría percibir que era parte del sistema y satisfacer de esta manera su necesidad de pertenencia.

Una vez razonablemente satisfechas las necesidades de pertenencia, comienza a aparecer -según Maslow- las necesidades de estima y autoestima. La estima y la autoestima se encuentran relacionadas, porque Mead, ha demostrado que la persona construye su percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás hacen de sí. Un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. Estas necesidades de estima y autoestima podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros. Este reconocimiento puede ser hecho parte de un sistema de recompensas y, también, parte de un estilo participativo consultivo, en que cada persona puede sentir que su aporte es valioso para la organización a la que pertenece.

Finalmente, el más alto nivel de necesidades considerado por Maslow, es el de autorrealización. Sólo se presenta cuando el individuo puede ver medianamente satisfechas sus necesidades de estima y autoestima. La autorrealización está muy relacionada con la autodeterminación y la autoexpresión, vale decir, que la persona sienta que es ella la que determina sus actividades y que en ellas puede expresarse creativamente.

Otra teoría tomada en cuenta en administración es la de Frederick Herzberg (citado en Hampton, 1991), quien llamó al origen de la satisfacción en el trabajo como motivadores internos y a los externos (políticas, procedimientos, salarios) los estimó como fuente de insatisfacción y los llamó factores de higiene o mantenimiento ya que al sostenerlos con cierto orden podría mantener un cierto orden psicológico en el trabajo.

2.2.2.3 Motivación y satisfacción laboral

El concepto de satisfacción laboral ha sido definido de múltiples formas, tantas como autores han investigado sobre él. En primer lugar, existen una serie de definiciones que hacen referencia a la satisfacción laboral como estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas. La definición que ha sabido recoger el significado y ha sido más aceptada ha sido la propuesta por Locke (1976) para este autor la satisfacción laboral

es “*un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto.*” Esta definición supone la aceptación de que la satisfacción laboral es un constructo global, que abarca facetas específicas de satisfacción, como el trabajo en sí, los compañeros de trabajo, salario e incentivos, sistemas de supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones ambientales de trabajo, entre otros.

El segundo grupo de autores considera que la satisfacción laboral va más allá de las emociones y de ahí la importancia que ésta tiene en las conductas laborales, conciben la satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo.

Harpaz (1983) realiza una revisión de las distintas definiciones y concluye que la satisfacción laboral, como otras actitudes, está compuesta por los elementos: afectivo, cognitivo y conductual. Estos elementos pueden variar en consistencia y magnitud; pueden ser obtenidos de distintas fuentes y cumplen distintas funciones.

Se puede concluir con Bravo, Peiró y Rodríguez, (1996) que la satisfacción laboral es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.

De acuerdo con Hellriegel et al., (citado en Gonzalez & Sosa, 2003) se sostiene que las fuentes de satisfacción son diferentes en cada persona. Así podemos decir que para algunos está en el reto del trabajo, el grado de interés de las personas para llevar a cabo sus labores, actividad física necesaria, las características y condiciones para llevar a cabo el trabajo, los tipos de estímulos que la empresa brinda y la naturaleza de los compañeros de trabajo.

Cruz y Ramos (1989) mencionan que un individuo estará satisfecho en la medida que pueda encontrar respuestas a sus necesidades dentro de los componentes de la organización, mismos que deben referirse al logro de su desarrollo y crecimiento personal que redundará en un clima de trabajo positivo.

Si relacionamos el clima organizacional con la satisfacción laboral, se diría que la satisfacción laboral surge en gran medida de la valoración que la persona realiza del conjunto de características que describen los estímulos que configuran su contexto de trabajo, mientras que el clima se refiere a la descripción del conjunto de características que percibe el individuo de su organización.

En un centro educativo, el proceso de identificación con los fines institucionales debe producir un sentido de pertenencia, que es lo que realmente motiva a la persona. Es decir no sentirse un contratado más, sino sentirse corresponsable de todo lo que se busca y se hace en el centro educativo.

Para llegar a identificarse con los fines institucionales se requieren las siguientes acciones:

- Conocer los valores y principios que configuran el centro educativo.
- Comprender qué significan esos valores y principios.
- Interiorizarlos, hacerlos propios, significativos para la actuación personal.
- Vivirlos en todas las circunstancias de la actuación diaria, en las conductas regladas y en las acciones no tipificadas.
- También es importante conocer la historia del centro, sus prioridades actuales y los proyectos principales para el futuro. Así mismo el contexto general de la enseñanza, la educación local y del país y lo que ofrece el centro de ellas. Conviene que sepan cuáles son las prioridades actuales y los proyectos principales para el futuro.

Cuando se logra todo lo anteriormente dicho, suele surgir un sentimiento profundo de pertenencia que luego se traduce en el trabajo bien hecho y a gusto.

Unas buenas condiciones de trabajo requieren unas relaciones interpersonales basadas en el respeto mutuo. El respeto significa no solo no actuar para no perjudicar, sino también no dejar de actuar para

beneficiar. Podemos decir que para sentirse motivado, necesita que los demás no le perjudiquen con críticas desmedidas, una actitud hostil, la indiferencia o incluso con faltas de educación; por el contrario si encuentra el reconocimiento por el trabajo que realiza, apoyo afectivo, atención, aprendizaje junto a sus compañeros, lo más probable es que aumente su motivación.

2.2.2.4 Condicionantes de la motivación

Algunos de los condicionantes de la motivación en el caso de los profesores son:

- El sueldo que percibe puede considerarse una motivación o un condicionante, si no perciben lo suficiente para poder vivir dignamente difícilmente se les puede pedir una entrega total en el trabajo.
- La seguridad en el puesto de trabajo, es otro punto que también condiciona la motivación, aunque tampoco es adecuado saber que indiferentemente del esfuerzo o de la calidad del trabajo realizado, se tiene asegurada esa continuidad.
- El último condicionante es respecto a las posibilidades de promoción, entendida como ocupar un puesto de mayor responsabilidad, son muy limitadas en un centro educativo, sin embargo puede entenderse la promoción como tener mayores posibilidades de influir en los demás. Si las perspectivas de promoción en el futuro son pobres, lo habitual será que el profesor entre en el terreno de la rutina.

2.2.3 Dimensión Confianza

2.2.3.1 Concepto

La confianza se puede definir como la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista, por medio de palabras, obras o decisiones.

Con la frase esperanza positiva de la definición se asume que hay conocimiento y familiaridad sobre la otra parte. La confianza es un

proceso que se da en el tiempo y se basa en muestras relevantes pero limitadas de experiencia. Tarda en formarse y se fortalece gradualmente.

La expresión de forma oportunista se refiere al riesgo inherente y la vulnerabilidad de cualquier relación de confianza. La confianza consiste en hacerse vulnerable, como cuando revelamos información íntima o confiamos en las promesas de otro. Por su propia naturaleza, la confianza deja abierta la posibilidad de sufrir decepciones o de que se aprovechen de nosotros.

Para Kramer (1999), la confianza es producto del riesgo derivado de la incertidumbre con respecto a las intenciones y acciones de otras personas de las cuales se depende. Para que exista confianza uno de los requisitos es que exista riesgo, es decir, que exista la percepción de que es posible perder. Un segundo requisito indispensable es que exista interdependencia, es decir, que los intereses de una de las partes no puedan ser alcanzados sin contar con la otra. La alteración de cualquiera de estos requisitos hará que la confianza cambie. De esto se deduce que la confianza es un concepto dinámico: varía en el tiempo, se desarrolla, se construye, declina e incluso vuelve a aparecer en relaciones de más largo plazo, pues las relaciones se transforman en el tiempo.

Las investigaciones de Myers-Briggs (2000), citado en Robbins (1994), han identificado cinco dimensiones que forman el concepto de confianza:

- Integridad. Honestidad y veracidad.
- Competencia. Conocimiento y habilidades técnicas e interpersonales.
- Consistencia. Fiabilidad, previsibilidad y buen juicio a la hora de manejar situaciones.
- Lealtad. Disposición para proteger a una persona, física y emocionalmente.
- Apertura. Disposición para compartir de manera libre las ideas e información.

Para lograr una mejor relación interpersonal en la organización, los empleados tienen que confiar en los gerentes para tratarlos justamente, y los gerentes deben confiar en los empleados para cumplir a plenitud con sus responsabilidades.

2.2.3.2 La confianza en una organización

De acuerdo a lo planteado por Martín (1999) la confianza en una organización es una firme creencia o seguridad en la honestidad, integridad o fiabilidad de otra persona, que va a permitir a las personas compartir necesidades y sueños en niveles crecientes de importancia y trabajan efectivamente entre ellas hacia las metas compartidas.

Por otra parte, Robbins y Coulter (2010), plantea que la confianza está estrechamente entrelazada con el concepto de credibilidad, confían en un líder están dispuestos a ser vulnerables a las acciones del líder porque confían en que nadie abusara de sus derechos e intereses.

Las instituciones educativas son un importante agente socializador y promotor de confianza o desconfianza. El fomento de la confianza es fundamental en las instituciones educativas para lograr resultados positivos en las relaciones entre los miembros de la institución y en el proceso de enseñanza, ya que es un aspecto muy importante para la formación humana. Principalmente, los docentes que están relacionados directamente con los alumnos deben promover la confianza. El grado de confianza que el profesorado percibe en el centro, va a depender de las siguientes observaciones: la percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros. De todo esto depende la sinceridad con que se producen las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.

Las instituciones de alto rendimiento se caracterizan por poseer una gran confianza recíproca entre sus miembros, es decir los miembros creen en la integridad, el carácter y la capacidad de cada integrante.

Ahora, más que nunca, la efectividad gerencial depende de la habilidad de ganarse la confianza de los seguidores, así lograr resultados laborales positivos y el compromiso organizacional.

Echeverría (2011) señala que la generación de confianza está fuertemente asociada a la habilidad para comunicarse con otros.

Las competencias conversacionales según (Dorta Quintana, 2013), son unas herramientas fundamentales en la generación de confianza en las organizaciones, entendemos como primordiales las siguientes:

- Escuchar efectivamente: Escuchar al otro intentando entender sus pensamientos, sentimientos, experiencias y puntos de vista. Escuchar con los oídos, con los ojos y con el corazón. Sentirse escuchado y comprendido influye en la confianza que las personas se inspiran mutuamente.
- La veracidad al informar: Informar significa proporcionar hechos y/o datos que dan cuenta de realidades comprobables. La veracidad de la información alimenta la confianza y aumenta la posibilidad de operar efectivamente. Cuando la percepción del otro es que la información brinda es incorrecta, no está debidamente constatada o es incompleta, se va generando una sensación de desorientación que va socavando la confianza.
- Solidez en las opiniones: Las opiniones vertidas serán consideradas confiables por los demás en la medida que estén fundadas, es decir, cuando los interlocutores pueden apreciar en que se ha basado la conclusión.
- Saber dar y recibir *feedback*: implica saber dar y recibir opiniones, debidamente fundadas y orientadas al aprendizaje, sobre determinados comportamientos. Es importante generar el contexto adecuado y tener presente el compromiso con el aprendizaje mutuo.
- Honrar los compromisos: Para alcanzar la impecabilidad en el cumplimiento de los compromisos, es importante desarrollar las competencias de pedir, ofrecer y hacer promesas, algunas personas no saben o no se atreven a pedir u ofrecer, o lo hacen en forma inefectiva, generando re-trabajo y produciendo desaliento. Una vez que una petición o una oferta son aceptadas, constituimos una promesa. Aprender a manejarse con impecabilidad en la constitución y cumplimiento de las promesas es determinante en el desempeño de las organizaciones y en el aumento de sus productividad.
- Manejo de las diferencias: Cada persona tiene su propia mirada de la realidad, dependiendo de diversos factores, como su biología, su historia personal y social, y su posición. Frente a una determinada situación, además, cada uno puede tener distintas información, distintos intereses u objetivos. Integrando todas las miradas,

valoremos las diferencias como enriquecedoras de un resultado superador. A través del juego de la indagación y de la exposición productiva, se genera una conversación efectiva, donde todos se escuchan con interés y respeto, y desde el conversación efectiva, donde todos se escuchan con interés y respeto, y desde el convencimiento de que todos aportaran valor a resultado final.

- Gestión de las emociones: De acuerdo a la emocionalidad prevaleciente en un individuo, en un equipo de trabajo o en una organización, las acciones que se emprendan serán diferentes. Las conversaciones pueden invadir directamente en la emocionalidad individual y del equipo de trabajo, y por ende en las acciones que se emprendan y en consecuencia en los resultados. La confianza requiere de un ambiente donde prevalezca la emocionalidad positiva.
- Temas inconversables o conversaciones difíciles: En toda conversación existe una brecha entre lo que las personas piensan y lo que dicen. Cuando esta brecha se acrecienta, sucede que aspectos muy importantes de lo que se piensa, aspectos que comprometen el quehacer conjunto de la organización, son callados. en una organización en la que esto acontece, sus miembros pronto aprenden a desconfiar de lo que se dice, dejan de escucharse y de conectarse. La generación de confianza requiere identificar estos temas, conversarlos y aprender a tomar medidas para que no vuelvan a surgir.(Schiavo, V. y López, A. 2013)

Existe una estrecha relación entre comunicación y confianza, una gestión eficaz de la comunicación puede generar y mejorar la confianza en un contexto dado. La comunicación tiene el poder de influir en los individuos y la capacidad de generar y mantener la confianza, así como de perderla cuando hay incongruencias entre lo que se dice y lo que se hace, o cuando los mensajes se perciben como promesas inalcanzables o con tintes manipuladores. La relación entre comunicación y confianza dependerá de la eficiencia de la primera en el diseño de sus estrategias y mensajes.

2.2.3.3 Rasgos que obstaculizan la confianza

En la actualidad la confianza se ve obstaculizada por:

- La competitividad es un rasgo de la personalidad potenciado, de forma explícita o implícita, en muchas organizaciones. Este hecho alienta la desconfianza y la rivalidad; fomentando que los sujetos tiendan a no compartir información. Muchas personas que poseen determinados datos los utilizan en beneficio propio como un instrumento para alcanzar prestigio y/o poder. A menudo esta manera de actuar incide negativamente en la consecución de los resultados globales que persigue la organización
- La rapidez que preside la dinámica organizacional, enfrentada a los entornos inestables de hoy en día, no favorece que los miembros de las empresas dispongan del tiempo necesario para conocerse a fondo y generar relaciones de confianza mutua.

2.2.4 Dimensión Participación

2.2.4.1 Concepto

Podemos tomar la participación siguiendo la línea de la satisfacción de las necesidades de Maslow que hemos estudiado, pues la participación se relaciona con la necesidad de estima y autoestima.

Desde el punto de vista etimológico, el término participar significa “acción de tomar parte en algo”. Se tratará de adaptar esta definición al contexto de la empresa. Ahora, no resulta tan fácil definir la idea de participar en una organización, ya que aquí adquiere diferentes significados y connotaciones en función de los objetivos e intereses que cada individuo persigue con la participación.

También podemos observar que se utilizan diferentes términos para referirse a la participación de los trabajadores en las empresas, como: democracia industrial, cooperativismo y gestión participativa (Wilpert, B., 1984). Cada uno de ellos se centra en unas características determinadas de la participación. Esta última es en la que vamos a centrar la atención porque se utiliza, generalmente, como sinónimo de implicación, compromiso y *empowerment*, entendido como el hecho de

delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son responsables de su propio trabajo.

En este contexto la gestión participativa puede definirse como:

Una forma de administrar que reorganiza el trabajo reunificando el decidir con el hacer y desarrolla relaciones sociales de colaboración, confianza, responsabilidad, lealtad y compromiso con las metas de la organización. Para ello utiliza un conjunto de tecnologías y prácticas que buscan compartir la información, el conocimiento, el poder de decisión y las recompensas con el fin de involucrar al conjunto de los trabajadores en el éxito de la organización y de optimizar conjuntamente el logro de las metas personales y de los objetivos organizacionales. (Hermel, 1988; Sekiou, 1993; Lawler, 1996).

2.2.4.2 Naturaleza de la participación

Para desarrollar este tema, pertinente hacer la siguiente pregunta: ¿en qué van a participar las personas? La participación puede ser de diversas maneras como:

- Participación en los medios. Especialmente mediante aportes financieros. Se trata esencialmente de la participación en el capital o la propiedad.
- Participación en el proceso o en la gestión. De transformación de materias primas en productos y/o servicios. Aquí la acción es la creación de riqueza.
- Participación en los resultados. Mediante sistemas compensatorios ligados con el cumplimiento de metas (premios, renta variable, convenios de desempeño). Aquí la recepción es la repartición de riqueza.

Por un lado, las empresas que plantean un argumento humanista y por otro, las empresas para las que la participación tiene un valor instrumental.

El punto de vista humanista está basado en los trabajos de diversos autores (Herzberg, F., 1968; McGregor, D., 1969; Hackman, J. R. y Oldham, G. R., 1980; Likert, R., 1986; Maslow, A. H., 1991). En ellos se

considera que la salud mental de los trabajadores es un aspecto clave para que la empresa pueda funcionar con eficacia y eficiencia. Estos autores proponen que para que el trabajador mantenga un equilibrio necesita desarrollarse como persona, realizando tareas que le ofrezcan recompensas intrínsecas (Herzberg, F., 1968) y satisfagan sus necesidades de orden superior (sociales, estima y autorrealización) (Maslow, A. H., 1991). Uno de los medios para lograrlo es la participación centrada en las tareas, con una organización del trabajo que les permita ser activos, interdependientes (Covey, S. R., 1992), tener objetivos a largo plazo y controlar sus resultados.

Cuando la participación tiene un valor instrumental para la empresa el principal objetivo, si no el único, es aumentar la productividad y la eficiencia mediante la reducción de los costes derivados de efectos no deseados (poca calidad, poca productividad, absentismo, bajas voluntarias de la empresa...) (Macy, B. A.; Peterson, M. F. y Norton, L. W., 1989; Armstrong, M., 1991; Keller, B. K., 1995; de Luis Hermida, G., 1996; Taira, K., 1996). Estos costes pueden ser producidos por diversas causas, entre las que se encuentran algunas de origen social (alienación, insatisfacción y falta de entrega del trabajador). La participación se considera como una técnica social adecuada para manipular la conducta de los trabajadores y orientarla hacia los fines de la empresa. En estos casos se suelen proponer técnicas que dan lugar a estructuras paralelas. Estas estructuras no alteran las prerrogativas de decisión de los mandos y generan una participación con intensidad y alcance limitados.

La colaboración en el proceso de toma de decisiones puede dividirse en participación funcional e institucional (Ben-ner, A. y Jones, D. C., 1995; Ford, R. C. y Fottler, M. D., 1996; Alvarez de Mon, S., 1998).

La participación funcional se produce cuando la dirección de la empresa distribuye entre los trabajadores información objetiva, delega el poder, fomenta el trabajo en grupo, la formación continua y un sistema adecuado de remuneración y promoción con lo que se pretende descentralizar la gestión de la compañía (Alvarez de Mon, S., 1998; Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998).

La participación institucional pretende establecer formas democráticas de gobierno de las empresas que propicien y garanticen la incorporación de los trabajadores o sus representantes en las estructuras directivas de la empresa, fundamentalmente consejos de administración u otros órganos donde se decidan las principales políticas de la empresa (Mintzberg, H., 1992).

La participación en el proceso de toma de decisiones es la que genera valor añadido en la empresa, y tiene un carácter más activo que la participación económica (Hermel, P., 1990).

2.2.4.3 El sentido de la participación en un centro educativo

Para hablar de participación, se sugiere tener la idea clara de que la mejor manera de entender un centro educativo es como un proyecto común de mejora integral de padres, profesores, alumnos y personal técnico y de servicios.

Al pertenecer a una comunidad, cada miembro asume la responsabilidad de velar por ella, aportando todo lo que pueda a ese bien común. A su vez, es lógico que tenga derecho a recibir todo lo que necesita de esa comunidad para su propio proceso de mejora en cuanto a sus características propias. Así, podemos decir que la participación se refiere a estos derechos y deberes; pero también se refiere a estos procedimientos que permiten aportar a y recibir de la comunidad.

Desde otra perspectiva, en cuanto cada miembro aporte lo mejor que tenga aumentará la calidad de la comunidad e incluso puede aumentar su eficacia, entendida como organización, si la coordinación entre los aportes es homogénea.

La participación no solo permite ejercer los derechos y deberes mencionados sino que, también, permite tomar decisiones más acertadas, porque las personas implicadas habrán podido aportar su información, su experiencia, sus conocimientos, etc.

Mediante la participación se encausan las inquietudes de las personas hacia fines comunes y esto permite alcanzar objetivos comunes.

2.2.4.4 Procedimientos para participar

En una comunidad encontramos bienes materiales e inmateriales. Por lo tanto la participación se refiere asimismo a la posibilidad de recibir bienes materiales (un sueldo, por ejemplo) y a aportar bienes materiales (libros, material didáctico, etc.).

Para trabajar la participación en los valores inmateriales conoceremos los tres procedimientos principales, ya que prioritariamente se trata de lograr la mejora integral constante del proyecto común.

- a) La participación decisoria. Se refiere a la posibilidad de que algunos miembros del centro educativo, o todos, estén presentes en la toma de alguna decisión. Eso se logra mediante el uso de la técnica de reunión. Lo que interesa tener muy claro es lo siguiente:
 - Con quiénes conviene contar para tomar la decisión.
 - Por qué se eligieron a esas personas.
 - Cómo desarrollar la reunión correspondiente.
 - Qué sistema conviene utilizar en el momento de la toma de decisión.
 - Si conviene contar con grupos decisorios permanentes o si es suficiente trabajar con comisiones convocadas específicamente para resolver un tema.
- b) La participación consultiva. Se refiere a la posibilidad de consultar, o ser consultado, sobre un tema antes que la persona o el grupo pertinente tomen la decisión final. Con este procedimiento se permite recoger la información necesaria para tomar una decisión acertada en muchos casos y también implica a las personas consultadas en el proceso. La consulta se puede realizar de varias formas: individual, en grupo, por escrito, oral, formal o informal.
- c) La participación activa u operativa se refiere a las acciones que van a realizar todos los miembros de la comunidad en relación con los valores comunes y con los objetivos y proyectos

planteados en cada momento. Este procedimiento se aplica después de haber participado en la toma de una decisión, después de haber sido consultado o sencillamente, al recibir una indicación, un mandato o una sugerencia. También tiene lugar cuando un miembro de la comunidad realiza acciones con iniciativa personal a favor de los valores y objetivos comunes en su zona de autonomía.

2.2.4.5 Participación decisoria

a) Características de la participación en la toma de decisiones el análisis de la participación en el proceso de toma de decisiones, podemos distinguir las siguientes características: etapas en las que se interviene, amplitud, forma e intensidad de la participación (Dachler, H. P. y Wilpert, B., 1978; Locke, E. A. y Schweiger, D. M., 1979; Hermel, P., 1990; Quintanilla Pardo, I. y Bonavía Martín, T., 1993; Knudsen, H., 1995; Kaler, J. 1999; Bonavía, T. y Quintanilla, I., 1999).

b) Etapas del proceso de decisión

Una decisión es un conjunto de acciones relacionadas con la elección de una alternativa en lugar de otras (Bacharach, S. B.; Bamberger, P. y Mundell, B., 1995). Se trata, por tanto, de un proceso que, según Simon, se compone de las fases de investigación, diseño y elección.

En la fase de investigación se buscan datos que ayuden a definir los problemas u oportunidades, al mismo tiempo se procesan estos datos para establecer las variables relacionadas y determinar su estado actual.

Posteriormente, en la fase de diseño, se generan, desarrollan y evalúan las posibles alternativas de solución.

A continuación, se pasa a la fase de selección. En ésta se elige una de las alternativas y durante la fase de planificación, se pasa a programar las actividades que se desarrollarán durante la siguiente etapa, la fase de implantación o puesta en marcha de la decisión.

Durante este proceso es recomendable realizar controles para evaluar los resultados que se están obteniendo (fase de seguimiento), así como proporcionar información a las personas implicadas para que

puedan conocer la evolución de las acciones (fase de retroinformación). El proceso se cierra volviendo a una nueva fase de investigación que abordará los problemas u oportunidades nuevas a las que tenga que enfrentarse la empresa en un ciclo continuo de decisiones y acciones.

La amplitud de la participación depende de la empresa y pueden ser sus componentes: Personas seleccionadas (experiencias piloto), algunos grupos o departamentos o todos los trabajadores.

La duración de la participación también puede ser a través de acciones temporales o acciones permanentes.

2.2.4.6 Límites de la participación

La mayoría de las empresas permiten a los trabajadores cierto grado de intervención en las decisiones, pero lo que se tiene que conocer es las características que rodean a dicha participación.

En este sentido, Dachler y Wilpert (1978) sugieren tener en cuenta cuál es la justificación que busca la empresa para iniciar o mantener acciones que fomenten la participación de sus trabajadores.

En un centro educativo de iniciativa social los promotores y luego las personas en quienes delegan, tienen la responsabilidad de asegurar que lo que se ofrece a los padres de familia es lo prometido. Por lo tanto es evidente que al cambiar algunos aspectos del centro, automáticamente va a quedar modificado algo esencial en la naturaleza del centro. Los aspectos críticos del centro son: El ideario y los objetivos generales, el plan de estudios (actividades reglamentadas y actividades extra escolares), la elección del personal y aspectos económicos.

Entonces podemos decir que existen determinadas cuestiones en las que únicamente cabe una participación decisoria por parte de los directivos al más alto nivel. Sin embargo, en todos ellos puede promoverse una participación consultiva y, desde luego activa por lo menos por parte de algunos.

¿En torno a qué temas se debe buscar una participación decisoria de padres, profesores y alumnos?

Respecto a los padres, la situación debe plantearse teniendo en cuenta que su misión principal es la de ocuparse de la educación de sus propios hijos y contribuir a la mejora de ellos mismos como primeros educadores. Por lo tanto el fin de las Asociaciones de Padres de Familia sería: la atención a los padres mediante la organización de actividades diversas que sirvan de apoyo en la educación de sus hijos.

En segundo lugar, pueden canalizar la colaboración de los padres con el centro educativo, pero siempre dejando plena autonomía al centro educativo en asuntos técnicos. Por lo tanto los padres como unidad diferenciada, no tomarán decisiones respecto al centro educativo.

Respecto a los profesores, la situación es más compleja. Los profesores deben tomar decisiones en asuntos de su competencia, especialmente en torno a los objetivos concretos a perseguir con los alumnos, los contenidos, metodología, técnicas de evaluación, distribución del tiempo de sus materias y respecto a la organización diaria del centro. Por otra parte se debe desarrollar la participación consultiva en torno a todos los temas que afectan al profesor.

La utilidad práctica de la participación decisoria de los alumnos es mínima y conviene considerarla desde el punto de vista de su formación. En todo caso, se trata de orientar a los alumnos para que aprendan a tomar decisiones respecto a su propio trabajo, capacitándoles así para la responsabilidad que supone la toma de decisiones en grupo. Recoger información de los alumnos es muy importante en aquellos temas que les pueden afectar. Informarles, también. Incorporarles en la discusión y el estudio de distintos problemas es una actividad interesante que les ayudara en su formación.

2.2.4.7 Criterios para promover la participación

Hay decisiones que son muy importantes para el funcionamiento de una empresa, que pueden ir desde aspectos como los objetivos, la estructura o lo económico. Por lo tanto, todos los colaboradores no deben tener las mismas posibilidades de participar en la toma de decisiones de todos los temas de la empresa.

En un centro educativo se tendría que pensar en quienes van a participar en el proceso y cómo, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- La competencia técnica en el asunto a tratar.
- El grado en que la persona conoce, acepta y vive el ideario del centro.
- El grado de responsabilidad de cada persona.
- El grado en que la decisión a tomar les puede afectar personalmente.

2.2.4.8 Participación a través los equipos de trabajo

Nuestra vida transcurre entre personas con las que necesariamente tenemos que entendernos para poder sacar adelante las cosas que nos proponemos. Casi todas las cosas que queremos hacer nos requieren establecer algún tipo de entendimiento con otras personas. Comencemos aclarando que el “trabajar juntos”, no por el solo hecho de relacionarnos con otras personas es un trabajo en equipo. Para aclarar esta idea daremos los siguientes conceptos:

Un equipo de trabajo se trata de un pequeño número de personas que con conocimientos y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos.

El trabajo individual y colectivo propio del equipo se realiza dentro un contexto socioafectivo caracterizado por un clima de respeto y confianza mutua, satisfactoria y gratificante.

La característica de un equipo es el espíritu de complementariedad en la realización de actividades y tareas, de las que todos se consideran mutuamente responsables, en cuanto grupo cooperativo que tiene un propósito común.

Desde el punto de vista operativo, la distribución de responsabilidades individuales y del trabajo conjunto se realiza mediante una adecuada coordinación y articulación de tareas.

La idea de trabajo en equipo podemos plantearla desde diferentes concepciones como:

Amoros, E. (2007:108) refiere que los equipos se han vuelto una parte esencial de la manera en que se realizan los negocios, la diferencia en cuanto a los grupos de trabajo es que los equipos producen una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Es decir el resultado de sus esfuerzos es mayor que la suma de sus contribuciones individuales.

Ivancevich (1997) nos dice que es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando solo, no podría lograr.

También es importante conocer los diversos tipos de equipos que se pueden formar, teniendo en cuenta las definiciones anteriores.

Refiere Amoros (2007:108-109) las siguientes clases de equipos:

- Equipos de solución de problemas: En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas u sugerencias para mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Pocas veces estos tienen poder para poner en práctica las acciones que sugirieron. Se reúnen para ver cómo mejorar ya sea la calidad del producto, el ambiente de trabajo, etc.
- Los equipos autodirigidos: Son grupos de empleados que además de evaluar están en la capacidad de poner en práctica lo que deciden. Estos equipos, incluso pueden seleccionar a sus propios miembros.
- Equipos interfuncionales: Están constituidos por equipos que tienen como integrantes a empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

2.2.5 Otros Aspectos

2.2.5.1 Convivencia.

Según Malgesini y Jiménez (2000), citados por (Kahr, 2010), convivencia significa vivir en buena armonía y a diferencia del conflicto, tiene una connotación positiva: está cargada de ilusión e implica también aprendizaje, normas comunes y regulación del conflicto.

Exige adaptarse a los demás y a la situación. Por lo tanto, habrá que tener flexibilidad, adaptarse a lo diferente. No es solo coexistir, sino que requiere de la organización del espacio y de los valores compartidos, de interdependencia y de unión colectiva, capaz de integrar la diversidad de los componentes individuales, pero sin olvidar el bienestar general.

Es la red de vínculos interpersonales que deben construirse cotidianamente, mantenerse y renovarse cada día, según determinados valores.

Un clima escolar positivo, percibido por los miembros de la comunidad educativa está determinado por un estilo de convivencia caracterizado por relaciones interpersonales de colaboración, y cooperación, de normas claras y pertinentes, de valores institucionales coherentes y de la participación espontánea y libre.

La convivencia está muy relacionada con la función socializadora de la escuela y ésta se manifiesta en las interrelaciones cotidianas, en las actividades habituales; también se hacen explícitas en las charlas espontáneas o en discusiones y diálogos planificados para reflexionar sobre esas interrelaciones, para reconocer los acuerdos, las diferencias y las formas de alcanzar el consenso. Sólo de esta manera se aprende a convivir mejor.

2.2.5.2 Normas

Son las reglas que regulan y controlan la actuación, participación e interacción de los miembros de una organización. Guían el funcionamiento de un conjunto de personas. Regulan las conductas, las actitudes y las relaciones. Entonces, son guías establecidas que determinan cómo tiene que ser el funcionamiento, en este caso, de un equipo.

Las normas pueden ser explícitas o implícitas. Las explícitas son las que están enunciadas claramente por los miembros del equipo, escritas o habladas, y todo el mundo conoce y puede expresar y explicar.

Las normas habladas es necesario dejarlas claras al empezar a funcionar el equipo de trabajo. Después cada vez que se empieza un nuevo ciclo de trabajo se vuelven a redefinir. Si la elección de las

normas se hace entre todo el equipo se asumen y funcionan mejor que si lo realiza parte de equipo.

Las implícitas son las que se han ido adquiriendo sin darnos cuenta de cómo ha sucedido. En un momento determinado hay normas que están presentes y tienen una gran importancia sin que nunca se hayan decidido. Cuando funcionan sin darnos cuenta nos mandan sin que tengamos posibilidad de modificarlas.

Cuando alguien no cumple las normas propuestas por la organización suele haber algún tipo de consecuencia que en cada grupo es diferente.

Es importante conocer las reglas con las que funcionamos para poder modificarlas cuando no sean satisfactorias. Así descubriremos reglas confusas, anticuadas e injustas que podremos discutir y adaptar a nuestra realidad. Cuando se atraviesan periodos de crisis es momento de revisar las normas fijadas para salir del problema, consolidando las normas básicas, modificando las que no se ajustan a las necesidades del momento e introduciendo otras que respondan a realidades nuevas.

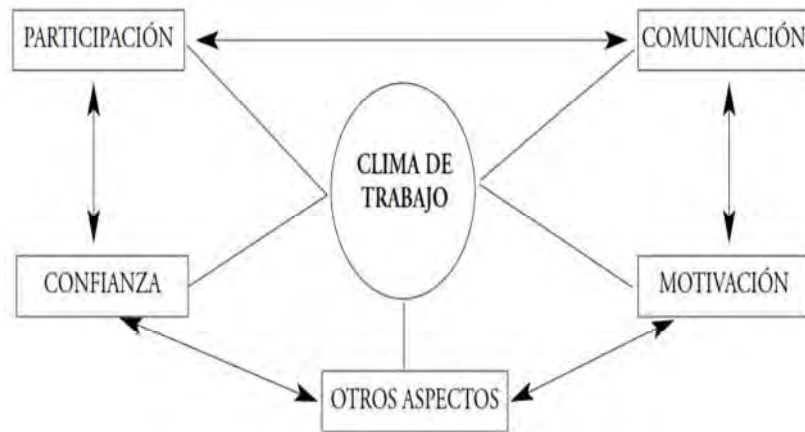
2.2.5.3 Objetivos.

Se refiere a las metas de la organización, sus mecanismos de alcance, las estrategias para su cumplimiento, los medios y la estructura de formación, la aceptación y su desarrollo. Los objetivos son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitarán alcanzar la meta de esta. Lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo, el hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos. De éste hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando, o sea, ella va a esclarecer cuáles son los hechos reales. Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar. Evaluar que no es más que la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados, se puedan tomar decisiones acerca de qué medidas debe ser necesario tomar. La mejora es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema. Toda organización pretende alcanzar objetivos.

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Según lo estudiado anteriormente, se identifica el clima laboral en las instituciones educativas como un constructo amplio y complejo conformado por la intervención de una serie de dimensiones relevantes, las que destacan para este estudio son las que se muestran en la ilustración.

Ilustración N° 3: Dimensiones relevantes del clima laboral



Fuente: Martín Bris (1999). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación.

En este capítulo se va a explicar la metodología de investigación utilizada de acuerdo a la naturaleza del tema, que en este caso es el estudio de una realidad social específica, cómo es el clima de trabajo y participación en la Institución Educativa Crl. José Inclán.

La presente investigación se ha basado en el paradigma positivista, que también es conocido como cuantitativo, empírico-analítico, racionalista dado que es a través de un cuestionario que se recoge la información; y está vinculado con las metodologías cuantitativas, a través de las cuales se busca medir las actitudes de los docentes, que son el objeto de estudio.

Según este paradigma, los procedimientos de las ciencias sociales deberían reflejar, lo más fielmente posible, los de las ciencias naturales. El investigador debe ser objetivo e independiente de los objetos de investigación. Es posible captar la realidad mediante el uso de instrumentos de investigación como son los experimentos y los cuestionarios. La finalidad de la investigación positivista es ofrecer explicaciones que lleven al control y la previsibilidad. El positivismo ha dominado la forma de conocer el mundo social; lo que Guba y Lincoln

(2005) denominan “visión recibida”. Esto puede verse por el modo en que muchas personas todavía perciben el positivismo como una forma de investigar de sentido común. Aunque el positivismo presenta muchas variedades, los enfoques cuantitativos que utilizan la estadística y los experimentos se consideran ejemplos clásicos.” (Cómo se investiga, Blaxter, Hughes y Tight, 2007, 74)

Debido a que el estudio se realiza en un centro educativo, cabe precisar que la aplicación de los supuestos positivistas llevan a una interpretación de la realidad educativa basada en una serie de principios como se indican:

- 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 a las otras como parte de ese sistema. A través de las relaciones entre esos conjuntos de variable se pretende llegar a explicar, controlar y predecir la realidad educativa.
- A través de la investigación empírico-analítica pueden construirse las teorías. Estas teorías resultantes son consideradas universales en la medida que no se circunscriben ni a contextos ni a momentos concretos. Estas teorías nos proporcionarán descripciones y explicaciones de distintas situaciones educativas.

La investigación es de tipo cuantitativa, descriptiva – correlacional.

La investigación cuantitativa es aquella investigación empírica en la que los datos adoptan forma numérica... (Punch, 2005, p.3). Es cuantitativa porque presenta las siguientes características: Busca las causas de los fenómenos sociales; orientado a los resultado; fiable: datos reales y replicables y asume una realidad estable.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro

fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986), mencionado en “Metodología de la investigación”, Baptista Lucio, P.

Es descriptiva porque dará a conocer las características que presentan las variables elegidas en la población seleccionada para el presente estudio.

Los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular). En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero frecuentemente se ubican en el estudio relaciones entre tres variables o más.

El diseño descriptivo correlacional tiene por propósito medir el grado de correlación entre dos variables: Relación entre clima laboral y participación de los docentes de la Institución Educativa José Inclán; se tendrán que esclarecer las relaciones entre las variables. Esto se llevará a cabo aplicando el análisis de correlación de Pearson.

3.2. Sujetos de investigación.

Aquí se precisará quienes son los sujetos de estudio, que han elegidos de acuerdo al problema y a los objetivos de la investigación

Para la presente investigación se ha tomado en cuenta a todos los docentes de la Institución Educativa Coronel José Inclán de los tres niveles: inicial, primaria y secundaria; dentro de los cuales se encuentran directivos y auxiliares.

Se entiende así, que las unidades de análisis de la investigación son los docentes de la institución educativa Crl. José Joaquín Inclán de la ciudad de Piura, cuyo promotor es la Región Militar del Norte. En la investigación participan 54 docentes, entre los que se encuentran directivos y auxiliares.

Dado que ha sido posible contactar a todos los docentes, así mismo contar con su participación libre y voluntaria, se les ha aplicado la encuesta. Esto quiere decir que se ha trabajado con la población.

Tabla N° 1: Población encuestada por género

Sujetos	Varones	Mujeres	Total
Docentes	13	41	54

3.3 Diseño de investigación.

El diseño de la investigación va a mostrar los pasos para alcanzar los objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de las hipótesis formuladas.

Este trabajo sigue los lineamientos de la metodología cuantitativa y constituye una investigación por encuesta de corte transversal o transeccional.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

Es transeccional o transversal porque los objetivos generales y específicos están dirigidos al análisis del nivel o estado de las variables mediante la recolección de datos en un punto en el tiempo.

Se trabajaran los diseños transeccionales descriptivos que tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o más variables y proporcionar su descripción.

Para la ejecución de este diseño se parte de la problemática observada en la Institución Educativa José Inclán, relacionada con el clima de trabajo y la participación en las actividades del centro, específicamente del personal docente. A partir de esto se plantean los objetivos de estudio, y se define la población a estudiar.

Se buscará la información necesaria para de realizar un estudio teórico del tema, así poder analizar el comportamiento de las variables y posteriormente buscar y seleccionar la encuesta que permita mostrar las

características del clima laboral y la participación. Para ello se realizará una revisión bibliográfica y webgráfica.

El cuestionario que se obtuvo a partir de la Investigación: “Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil, primaria y secundaria” dirigida por Mario Martin Bris.

En la encuesta se formularán preguntas que corresponden a las variables de estudio con la finalidad de evidenciar, a partir de cinco dimensiones o factores, el clima de trabajo y la participación de los docentes. Cada uno de estos factores se ha operativizado con unas determinadas preguntas o reactivos.

La encuesta será revisada y modificada de acuerdo a las necesidades de estudio y a la realidad social a la que se aplicará. Antes de su aplicación tendrá que ser validada a través del juicio de expertos

Luego, se elaborará la encuesta final que será aplicada, teniendo en cuenta las indicaciones propuestas por los expertos.

La prueba piloto de una encuesta es una actividad que forma parte del diseño de un cuestionario de investigación. Una vez que el instrumento está preparado se aplicará a docentes que no pertenecen al centro educativo en estudio, para verificar la validez de la encuesta, es decir, que mida lo que tiene que medir. Para saber si la redacción de la preguntas es la adecuada, si se comprenden en su totalidad, conocer el tiempo de duración aproximada o detectar alguna dificultad que se pueda presentar.

La fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se estimará con el Alfa de Cronbach, asume que los ítems medidos en la escala tipo Likert miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

La aplicación de la encuesta se realizará de forma manual, entregándole a cada docente un cuestionario para que lo respondan durante las horas libres de permanencia en el colegio.

Los datos recogidos serán analizados estadísticamente utilizando el programa SPSS y Excel. La presentación de los resultados se hará a través de tablas y gráficos circulares, lineales y de barras. Estos serán la base para el análisis que nos permitirá lograr los objetivos planteados.

Las conclusiones obtenidas serán descripciones y explicaciones de cómo se encontró el clima laboral y la participación de los docentes de la Institución Educativa José Inclán.

El informe final se redactará teniendo en cuenta las conclusiones de los resultados obtenidos durante el proceso de análisis estadístico.

3.4 Variables de la Investigación

Según (Sautu, Boniolo, Dalle, & Elbert, 2005), una variable es un rasgo o aspecto de un objeto de estudio capaz de asumir diferentes valores. Los distintos valores o estados de las variables se denominan categorías.

Las variables de estudio en la presente investigación son dos: Clima Laboral, que representa la principal variable y Participación, que en el cuestionario está considerado como una dimensión para medir el clima de trabajo.

Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales (sonidos, impresiones visuales o táctiles, etc.), que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado (Reynolds, 1971, p. 52), es decir, especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable.

Cuadro N° 1: Variables, dimensiones del clima laboral y sus definiciones operacionales

Variable	Dimensión	Sub dimensión	Definición operacional
Clima Laboral	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de comunicación • Rapidez en el traslado de la información • Respeto entre los miembros de la comunidad • Aceptación de las iniciativas. • Espacios y horarios en la comunicación. 	Se refiere a la forma cómo perciben los docentes la comunicación en el centro, a través de: la valoración de la comunicación entre personas y grupos. La manera en que se produce el traslado de información interna. El nivel de respeto que existe entre los miembros de la comunidad. El nivel de aceptación de las propuestas que se formulan. Incidencia de los espacios y horarios en la comunicación. Todo esto se medirá con la aplicación del cuestionario.
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción en el centro educativo. • Reconocimiento del trabajo que se realiza en el centro educativo • Percepción de su prestigio profesional. 	Explorando los ítems del cuestionario como: el grado de satisfacción del profesorado. Ge grado de reconocimiento del trabajo que realiza. La percepción del prestigio profesional. En qué grado se encuentra motivado

		<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de motivación en diversos aspectos 	
	Confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de confianza que se vive en el centro educativo. • Grado de sinceridad en las relaciones en su centro 	Expresando el nivel de confianza que el profesorado percibe y la sinceridad con que se con que se producen las relaciones. Medidos a través de las respuestas del cuestionario
	Otros aspectos	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto, comprensión y aceptación • Convivencia, disciplina y normas • Objetivos de la Institución Educativa. • Funcionamiento del centro • Aporte de los miembros la comunidad educativa para un clima de trabajo • Calificación general del clima laboral en el centro adecuado. 	Medirá la percepción que tienen los docentes sobre el grado de respeto, comprensión y aceptación. El nivel de convivencia y disciplina en el cumplimiento de las normas. Grado de cumplimiento de los objetivos generales del centro. Nivel de funcionamiento global del centro. Nivel de participación activa para lograr un clima de trabajo adecuado. Percepción general del clima laboral. Se desarrollará analizando las respuestas del cuestionario.

Cuadro N° 2: Variable y dimensiones de participación

Variable	Dimensión	Definición operacional
Participación	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de participación en las actividades del centro. • Participación en la toma de decisiones del centro educativo. • Como se propicia la participación por parte de los docentes. • Participación en los grupos formales e informales. • Participación en los equipos y reuniones de trabajo. 	<p>La participación se medirá a través de los ítems del cuestionario, que evalúan: el nivel de participación en las actividades del centro. El grado de participación en la toma de decisiones. Cómo el docente propicia las deliberaciones. Grado en que se forman grupos formales e informales y su actuación en las actividades del centro educativo. Cómo es el nivel del trabajo en equipo, la participación en reuniones de trabajo y la coordinación entre los miembros del centro</p>

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para recoger la información necesaria que medirá las dimensiones que nos proporcionaran los factores que describen el clima de trabajo de la Institución Educativa José Inclán se aplicará la encuesta como técnica, a partir del cuestionario que sería el instrumento a utilizar.

El cuestionario fue extraído del trabajo de investigación “Clima de Trabajo y Participación en la organización y Funcionamiento de los Centros de Educación Infantil/Primaria y Secundaria”, dirigido por Mario Martín Bris de la Universidad de Alcalá.

El cuestionario que sirvió de base compuesto por 132 ítems, agrupados en cuatro grandes factores: comunicación, motivación, confianza y participación; que actúan como dimensiones fundamentales del clima de trabajo; así como otros aspectos de la organización y funcionamiento de los centros docentes. (Matin Bris, 1996-1998, pág. 15) Este cuestionario ya ha sido aplicado a 1024 profesores en diversos centros públicos de infantil, primaria y/o secundaria en España.

El cuestionario tuvo que ser evaluado y modificado de acuerdo a los objetivos planteados en el estudio, a la realidad socio-cultural y después de conocer los principales conceptos dentro del marco teórico para tener mayor claridad del tema. Este instrumento se reestructuró siguiendo las dimensiones originalmente planteadas.

El nuevo cuestionario consta de dos partes: Información general del encuestado donde se encuentran siete preguntas de alternativas que muestran información sobre: sexo, nivel académico, años de servicio en la institución, cargo que desempeña en la Institución educativa e información/capacitación sobre el clima de trabajo. Luego se inician las 65 preguntas para cuyas respuestas se ha utilizado una escala tipo Likert donde:

Cuadro N° 3: Escala utilizada en el cuestionario

Escala tipo Likert				
1	2	3	4	5
Muy malo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno

Por el tipo de adaptaciones realizadas en el cuestionario inicial, este tuvo que ser validado a través de juicio de expertos, los cuales dieron sus apreciaciones y recomendaciones. Ellos fueron:

- Federico Guerrero Neira, Doctor en Ciencias Ambientales; magister, Universidad Nacional de Piura. Docente Principal D.E.
- Diana Ramos Icanaqué, Magister en Historia de América Latina, Mundos indígenas. Universidad Pablo de Olvaide,

Sevilla España. Directora de Estudios de la Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Piura.

- Ericka Milagros Bravo Riuz. Licenciada en administración de empresas en la Universidad Enrique Guzmán y Valle, especialista administrativo. Actualmente labora en ONPE en la gerencia de Organización Electoral y Coordinación Regional y Formulación de presupuesto.

En general, los expertos indicaron que estaba correctamente formulada la encuesta las recomendaciones fueron en lo referente a la parte de sintaxis, reformulando las oraciones iniciales que indicaban los subtemas para un mejor entendimiento por parte del encuestado. Otra sugerencia fue que se aumentara en la parte de motivación un ítem sobre la capacitación docente que no se había incluido, esto como forma de motivar a los docentes; se tomó en cuenta esta sugerencia. Finalmente, se sugirió que se podía cambiar la escala deficiente por malo, ya que la siguiente era muy malo; pero no se hizo porque las preguntas respondían mejor con la escala deficiente.

La aplicación de las prueba piloto se hizo con tres docentes, ellos respondieron las preguntas sin dificultad, demostrando con esto que la prueba estaba apta para ser aplicada a los sujetos de investigación.

El instrumento se aplicó a 54 docentes de los tres niveles: inicial, primaria y secundaria, de la Institución Educativa José Inclán. A cada docente se le entregó el cuestionario y se le explicó la manera de responder a cada ítem, dando también la información general, como leer con atención cada ítem, responder con veracidad, marcar una alternativa y responder todos los ítems. Lo respondieron a lo largo de su jornada de trabajo, durante sus horas libres, pues se les pidió que los devolvieran el mismo día.

El instrumento reúne información de la variable principal que es el clima de trabajo, compuesto de cinco dimensiones; cada de las cuales se ha operativizado con unas determinadas preguntas. El siguiente cuadro es un ejemplo de la estructura del cuestionario aplicado es de la siguiente manera:

Cuadro N° 4: Ejemplos de dimensiones, subdimensiones e ítems del cuestionario aplicado

Dimensiones	Subdimensiones	Ítems
Comunicación	Cómo valora el nivel de la comunicación	1.1 Entre el profesorado 1.2 Entre el equipo directivo y el profesorado 1.3 Entre los miembros del equipo directivo
Motivación	Cómo valora el grado de reconocimiento del trabajo que realiza en el centro educativo	2.6 Entre el propio profesorado (se reconocen mutuamente su trabajo) 2.7 Del equipo directivo hacia el profesorado. 2.8 Del profesorado hacia el equipo directivo. 2.9 Grado de reconocimiento de usted sobre su propia tarea.
Confianza	Cómo es el grado de confianza que se vive en su centro.	3.1 Entre el profesorado 3.2 Entre los miembros del equipo directivo 3.3 Entre el equipo directivo y el profesorado.
Participación	Valore el nivel de participación en las actividades del centro.	4.1 Por parte del profesorado 4.2 Por parte de los miembros del equipo directivo
Otros aspectos	Sobre convivencia/Normas	5.1 Cómo le parece el nivel de convivencia en el centro educativo. 5.2Cómo evalúa el grado de cumplimiento de las normas internas.

3.6 Procedimientos de organización y análisis de los resultados

Concluida la etapa de recopilación y procesamiento de los datos, se trabajará el análisis de los datos. Dicho análisis se ha trabajado con herramientas estadísticas como el programa SPSS en su versión 22 para el entorno Windows y EXCEL, que es una herramienta ofimática perteneciente al conjunto de programas denominados hoja de cálculo electrónica.

Los datos se ordenarán, clasificarán y presentarán en cuadros estadísticos y gráficos elaborados a base de técnicas estadísticas con el propósito que sean comprensibles. En el estudio se realizaran: análisis de fiabilidad (Alfa de Cronbach) para la escala utilizada, análisis factorial, análisis descriptivos, tablas de frecuencia, tablas de contingencia para la descripción conjunta de dos variables y gráficos circulares, de barra y lineales.

El análisis de la información estará orientado a probar las hipótesis planteadas en la investigación.

La interpretación de los resultados buscará dar un significado más general los ítems trabajados para cada constructo, relacionándolos con los conocimientos considerados en el planteamiento del problema y el marco teórico desarrollado.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Marco Referencial

4.1.1. Descripción del contexto de investigación.

La investigación se llevó a cabo en la Institución Educativa Coronel José Inclán, ubicada en Av. San Martín N° 900 Buenos Aires Piura; pertenece a la UGEL Piura. Creada el 20 -01 -95 N° RES. CREACIÓN RDR 002; mediante convenio entre el Ministerio de Educación y el Ministerio de Defensa; tiene como promotor la Región Militar del Norte. Cuenta con los tres niveles de educación: inicial, primaria y secundaria.

Su misión: Atiende las necesidades y expectativas de los educandos teniendo en cuenta los diferentes estilos y ritmos de aprendizaje, brindándoles una educación basada en el conocimiento científico y la práctica de valores morales cívicos y patrióticos priorizando la responsabilidad, solidaridad, respeto e identidad y/o civismo, el desarrollo de innovaciones pedagógicas y avances tecnológicos que les permita ser personas analíticas, críticas y reflexivas capaces de conocer su entorno y proponer alternativas de solución con la participación activa de los diferentes estamentos de la Institución Educativa y apoyo

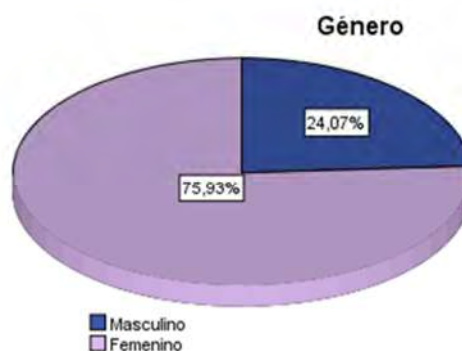
permanente de los Padres de Familia para responder a las demandas educativas de la sociedad.

Su visión: Al año 2015 hacer de la Institución Educativa “Crl. José Joaquín Inclán”, una Institución Educativa que brinde educación de calidad con docentes altamente calificados, que garanticen la formación integral de los estudiantes, capaces de explorar el mundo del conocimiento, incluirse en los avances científicos y tecnológicos fortaleciendo de manera permanente la investigación y creatividad; con elevada autoestima, personalidad definida, conciencia crítica y sólidos conocimientos que respondan a los diferentes estilos y ritmos de aprendizaje, sustentado en la práctica de valores de responsabilidad, solidaridad, respeto e identidad y/o civismo; orientados hacia la consolidación de su liderazgo personal y colectivo para ser capaces de desarrollarse con eficiencia y eficacia en una sociedad cada vez más competitiva.

4.1.2. Descripción de los sujetos de investigación.

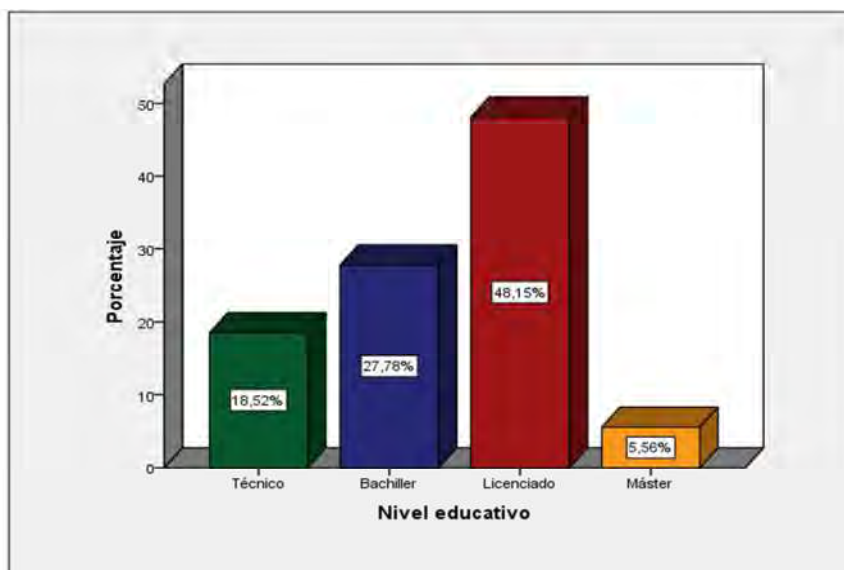
Las unidades de análisis de nuestra investigación son los docentes y directivos de la Institución Educativa Crl. José Joaquín Inclán de la ciudad de Piura. En la investigación participan 54 docentes. Se ha podido contar con toda la población. Se ha obtenido mediante la aplicación del cuestionario un perfil de los docentes que son las unidades de análisis de la investigación. La Institución Educativa cuenta con más población femenina que masculina, representada por un 75,93% de mujeres y un 24,07% de varones. Se muestra que la proporción del género femenino es tres veces a la de los hombres, lo que significa que por cada profesor hay tres profesoras.

Gráfico N° 1: Distribución de los docentes de acuerdo al género



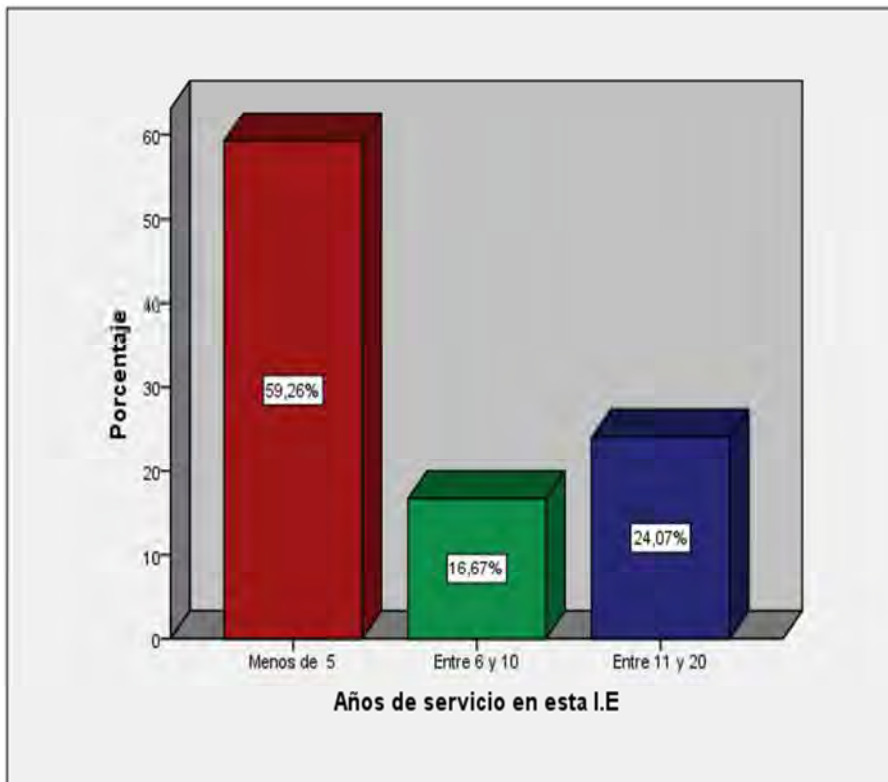
Con respecto al nivel educativo predominan los docentes que tienen título de licenciados con 48,1%; en segundo lugar se encuentran los que tienen grado de bachiller con 27,78%; en tercer lugar se encuentran los docentes que han estudiado en Escuela Superior Pedagógica o Institutos Superiores con 18,52% y finalmente los docentes que tienen el grado de magister con 5,56%.

Gráfico N° 2: Resultados del nivel educativo de los docentes



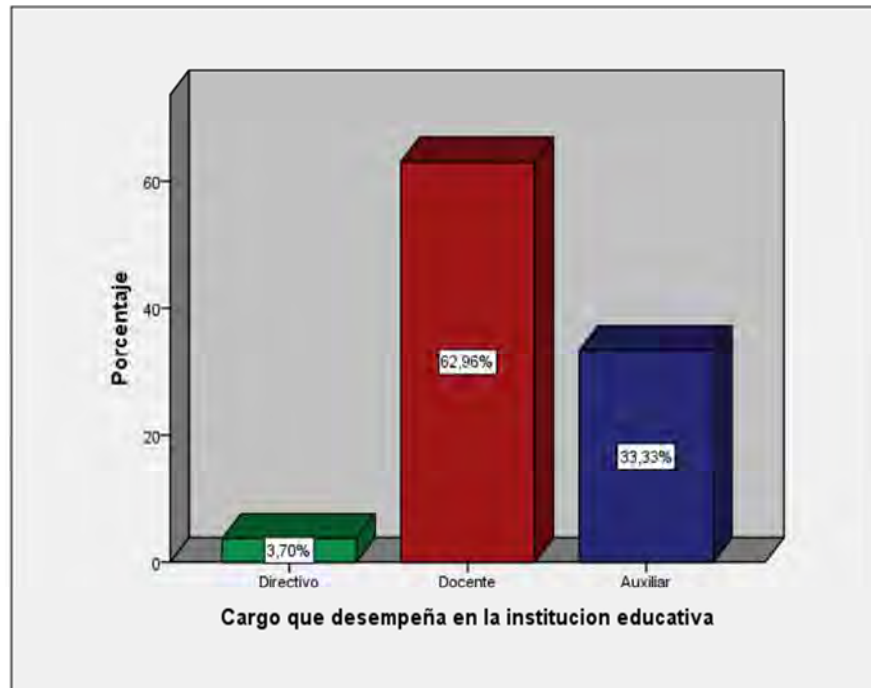
Otro dato sobre la población de estudio son los años de servicio en la Institución Educativa, aquí apreciamos que la mayoría de los docentes tienen menos de 5 años trabajando, esto corresponde al 59,3%; entre 6 y 10 años es el 16,7% y entre 11 y 20 años es el 24,1% de los docentes. Con esto no damos cuenta que la mayoría de los docentes tiene poco tiempo trabajando en el colegio.

Gráfico N° 3: Resultados de los años de servicio



De acuerdo al cargo que desempeñan los docentes en la Institución Educativa observamos que el 3,7% tienen función de directivos; el 63% son docentes que trabajan en aula y el 33,3% se desempeñan como auxiliares de educación.

Gráfico N° 4: Resultados del cargo que desempeñan los docentes



De esta forma con ayuda de los datos obtenidos a través de la encuesta, estos fueron trabajados en el programa estadístico SPSS y el software de hoja de cálculo Excel que permite crear tablas que calculan de forma automática los totales de los valores numéricos que especifica y crear gráficos simples.

4.2. Resultados de la Investigación

4.2.1 Presentación de los resultados del cuestionario

Después de recoger, procesar y analizar los datos obtenidos a través de la aplicación del cuestionario, los resultados permitieron conocer una realidad específica que fue manifestada por la población encuestada.

La información será presentada a través de las tablas y gráficos de barras, circulares y lineales que muestran los resultados de la investigación, luego se presenta la interpretación y análisis de los mismos, por cada dimensión, para finalmente presentar la relación entre las variables de estudio. De esta manera se podrá identificar las características que perciben los docentes con respecto a las dimensiones del clima de trabajo y la participación en la Institución Educativa.

Para saber lo que conocen los docentes acerca del clima de trabajo y su importancia para la labor que realizan, presentamos la siguiente tabla:

Tabla N° 2: Información y/o capacitación en clima de trabajo del docente

	si	no
Ha realizado algun curso o actividad relacionada directamente con "clima de trabajo y/o participacion en los centros educativos"	53,7%	46,3%
Le parece que existe informacion suficiente en "clima de trabajo y/o participacion en los centros educativos "	29,6%	70,4%
Le parece importante el "Clima de trabajo " en la labor que realiza	98,1%	1,9%

A la luz de los resultados se puede indicar que 53,7% de los docentes en algún momento ha recibido capacitación sobre el clima de trabajo y/o participación en los centros educativos, a pesar que es más de la mitad se puede apreciar que es alto el porcentaje de los que no recibieron capacitación sobre el tema. Asimismo, el 70,4% cree que no existe información suficiente sobre el clima de trabajo y/o participación en los centros educativos. Finalmente, casi el total de los docentes, 98,1% manifiesta que si es importante el clima laboral en la labor que realiza.

Se presentarán los resultados para el análisis de las cinco dimensiones del clima de trabajo, que es la parte fundamental de la investigación.

1. Comunicación

Esta dimensión se evaluó a través de cinco subdimensiones, que contenían 14 ítems en total.

El coeficiente Alfa de Cronbach expresa la consistencia interna o el grado de uniformidad y de coherencia entre las respuestas de los sujetos a cada una de las preguntas o ítems de la dimensión o factor.

Tabla N° 3: Coeficiente Alfa de Cronbach para los ítems de comunicación

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.910	14

El Alfa de Cronbach para esta dimensión es excelente, pues al ser su valor de 0,910 nos indica que la escala utilizada es adecuada. Asimismo, todos los ítems de esta dimensión son correctos, porque al eliminarse algunos de los reactivos de este constructo el coeficiente del Alfa de Cronbach disminuye.

El Análisis Factorial (AF) tiene por objetivo reducir la dimensión para un conjunto de variables, con la menor pérdida de información. Es decir, pasar de un número alto de variables a un número menor de ellas. Haciendo que el análisis sea sencillo en manejo de información, variables e interpretación.

El AF nos otorga tres sub factores para la dimensión comunicación: Nivel y rapidez de comunicación, Respeto e iniciativa, el cual logra reproducir el 67,325% de la información inicial, tal como lo detalla la tabla siguiente:

Tabla N° 4: Análisis factorial de los ítems de comunicación

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	6,637	47,406	47,406	6,637	47,406	47,406	3,265	23,319	23,319
2	1,632	11,660	59,065	1,632	11,660	59,065	3,123	22,308	45,628
3	1,156	8,260	67,325	1,156	8,260	67,325	3,038	21,698	67,325
4	,908	6,484	73,809						
5	,744	5,316	79,125						
6	,550	3,930	83,055						
7	,486	3,470	86,526						
8	,457	3,262	89,787						
9	,408	2,912	92,699						
10	,316	2,258	94,957						
11	,247	1,766	96,723						
12	,234	1,671	98,394						
13	,119	,849	99,243						
14	,106	,757	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Se mostrarán los resultados a través de los porcentajes obtenidos con el número de respuestas por cada escala.

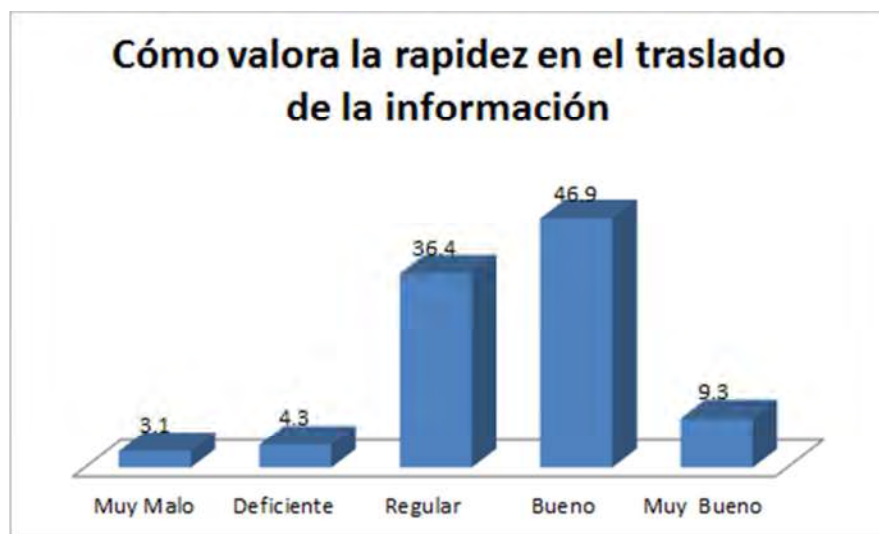
Grafico N° 5: Resultados del nivel de comunicación



El 38,9% de los docentes manifiestan que es bueno el nivel de comunicación y el 11,7% dicen que es muy bueno. Si unimos bueno y muy bueno como escalas positivas, se observa que el 50,6%, la mitad de los

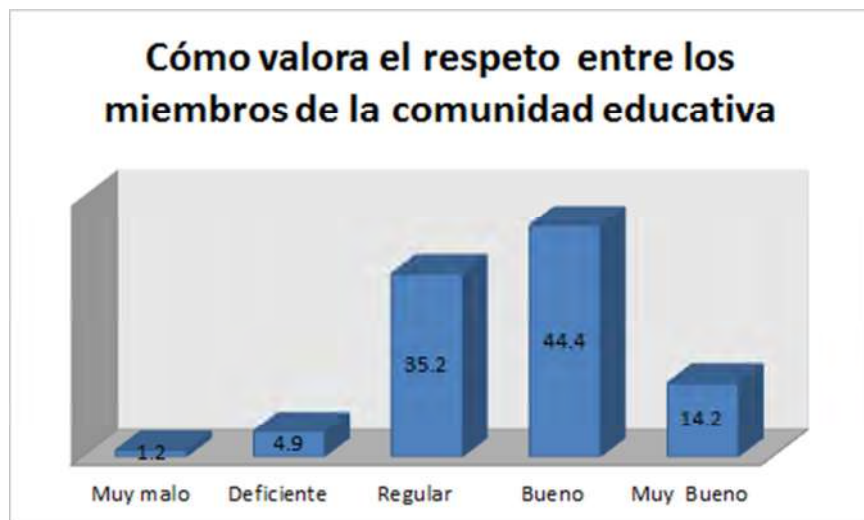
docentes opina que existe un buen nivel de comunicación. Sin embargo es un porcentaje significativo de docentes que opinan de regular a muy malo, esto indica que hay una gran parte de los docentes que no está completamente satisfecho con el nivel de comunicación. Es una valoración regular con tendencia a bueno en esta dimensión.

Gráfico N° 6: Resultados de la valoración de la rapidez y traslado de información.



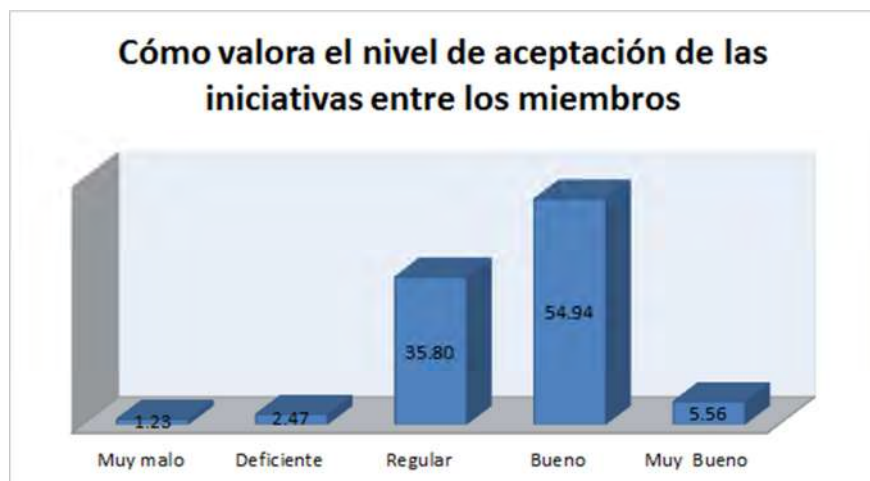
El 46,9% manifiesta que la rapidez en el traslado de la información es buena y el 9,3% opina que es muy buena. Vemos que en contraparte los que opinan de regular a muy malo es un porcentaje alto, lo cual nos indica que podría ser regular la rapidez en el traslado de la información.

Grafico N° 7: Resultados de la valoración del respeto entre los miembros de la comunidad educativa



El 44,4% indica que el respeto existente entre los miembros de la comunidad educativa es bueno; siendo el 14,2% que opinan es muy bueno. Si ponemos estas dos escalas como positivas se observa que el 58,6% manifiesta que hay respeto entre los miembros de la comunidad educativa.

Grafico N° 8: Resultados del nivel de aceptación de las iniciativas entre los miembros.



El 54,94% de los docentes valora como bueno el nivel de aceptación de las iniciativas entre los miembros del centro educativo; el 5,56% manifiesta que es muy bueno.

Gráfico N° 9: Resultados de la valoración de la influencia de los espacios y horarios en la comunicación



El 49,1% de los docentes manifiestan que los espacios y horarios en la comunicación son buenos y el 1,9% dice que muy buenos. Se observa también que la parte de regular a muy malo el porcentaje es bastante alto, podríamos decir que casi la mitad opina lo contrario.

Gráfico N° 10: Resultado del consolidado de la variable comunicación



En el consolidado se aprecia que el 46,7% opina que hay una buena comunicación, el 9,0% manifiesta que es muy buena. Mientras que un alto porcentaje, 38,5% opina que es de regular y 5,9% nos dice que es deficiente y muy malo.

La mayoría de los docentes opina comunicaciones aceptable pero hay un porcentaje alto que opina que no es buena la comunicación.

Es significativo el resultado de las respuestas de regular a muy malo, por lo cual indica que hay dificultades en la comunicación.

2. Motivación

El Alfa de Cronbach para esta dimensión es excelente, pues al ser su valor de 0,920 nos indica que la escala utilizada es adecuada. Asimismo, todos los ítems de esta dimensión son correctos, porque al eliminarse algunos de los reactivos de este constructo el coeficiente del Alfa de Cronbach disminuye.

Tabla N° 5: Coeficiente Alfa de Cronbach para los ítems de motivación

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,920	17

El AF nos indica que los 17 ítems se reducen en cuatros sub dimensiones para la Motivación: Satisfacción, reconocimiento, Aceptación y Prestigio. Estas nuevas sub dimensiones logran reproducir el 72,79% de la información inicial, tal como lo detalla la siguiente tabla

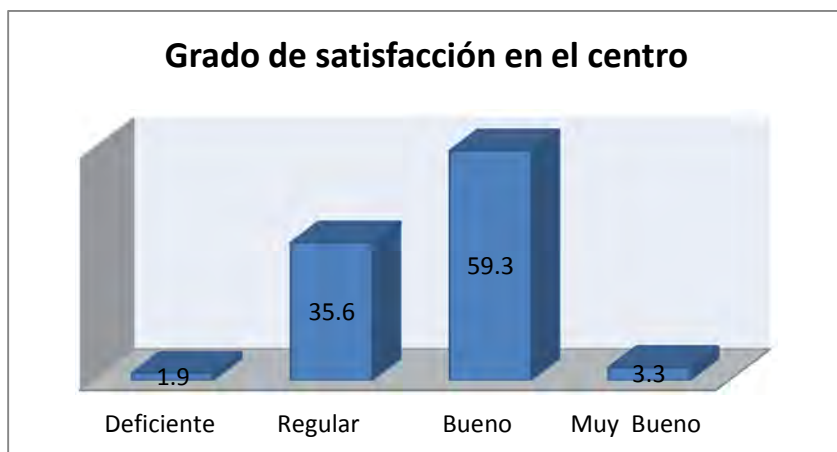
Tabla N° 16: Análisis factorial los ítems de motivación

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores ítems			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	7,920	46,590	46,590	7,920	46,590	46,590	3,822	22,485	22,485
2	1,881	11,063	57,653	1,881	11,063	57,653	3,539	20,816	43,301
3	1,476	8,682	66,335	1,476	8,682	66,335	2,716	15,976	59,276
4	1,097	6,455	72,790	1,097	6,455	72,790	2,297	13,514	72,790
5	,788	4,633	77,423						
6	,682	4,014	81,437						
7	,637	3,746	85,183						
8	,573	3,372	88,555						
9	,411	2,417	90,972						
10	,366	2,154	93,125						
11	,254	1,494	94,619						
12	,234	1,379	95,998						
13	,200	1,175	97,173						
14	,171	1,006	98,179						
15	,150	,880	99,059						
16	,099	,583	99,642						
17	,061	,358	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

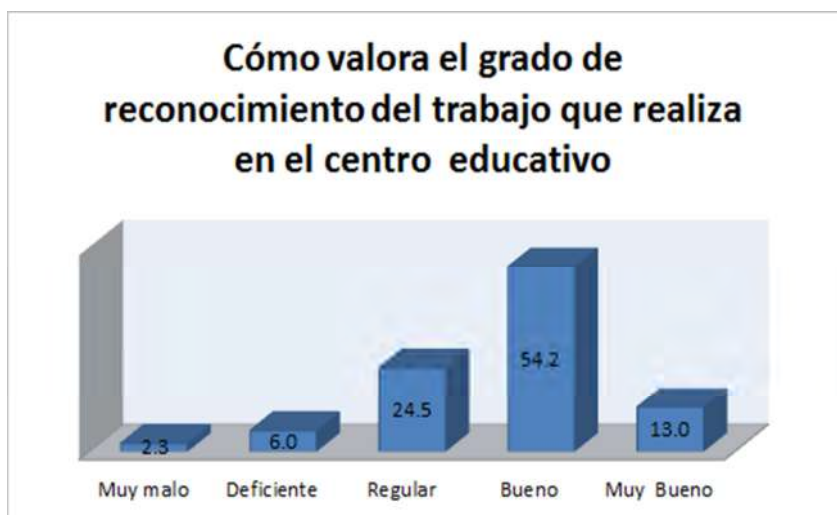
Para analizar mejor la dimensión de motivación veremos los resultados por cada dimensión en que se ha dividido.

Gráfico N° 11: Resultados del grado de satisfacción en el centro



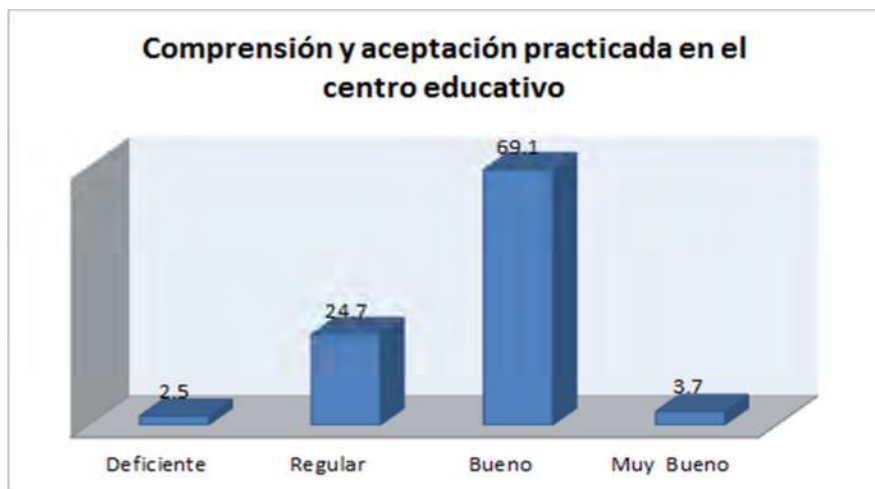
El 59,3% opina que hay un buen grado de satisfacción en el centro educativo y el 3.3% opina que es muy bueno.

Gráfico N° 12: Resultados del grado de reconocimiento del trabajo que realiza



El 54,2% indica que hay un buen grado de reconocimiento del trabajo que realiza y el 13,0% que es muy bueno.

Gráfico N° 13: Resultados sobre la comprensión y aceptación practicada en el centro educativo.



El 69,1 opina que hay una buena comprensión hacia los demás en el centro educativo y el 3,7% opina que es muy buena.

Gráfico N° 14: Resultados sobre la percepción del profesorado de su prestigio profesional



El 68,5% de los docentes opina que hay una buena percepción del profesorado de su prestigio profesional y el 9,3% dijo que es muy buena.

Gráfico N° 15: Resultados sobre el nivel de motivación del profesorado



Con respecto al nivel de motivación el 67,9% respondió que el nivel de motivación es bueno y el 10,5% manifiesta que es muy bueno.

Gráfico N° 16: Consolidado de la variable motivación



En el consolidado se aprecia que el 62,4% opina que hay buena motivación en el centro educativo y un 7,6% dice que es muy buena.

3. Confianza

El Alfa de Cronbach para esta dimensión es excelente, pues al ser su valor de 0,852 nos indica que la escala utilizada es adecuada. Asimismo, todos los ítems de esta dimensión son correctos, porque al eliminarse algunos de los reactivos de este constructo el coeficiente del Alfa de Cronbach disminuye.

Tabla N° 7: Coeficiente Alfa de Cronbach para los ítems de confianza

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,852	6

Los ítems propuestos generan una sola subdimensión: Confianza y logran reproducir el 58,85% de la información inicial, tal como se indica en la siguiente tabla:

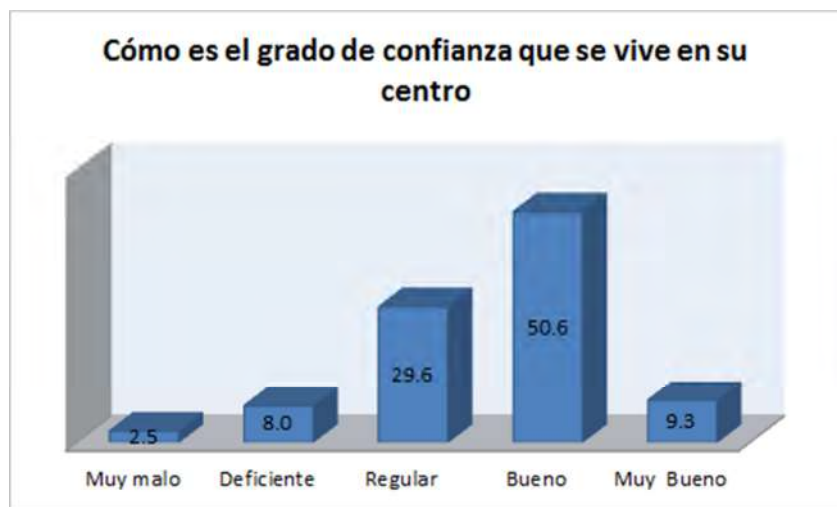
Tabla N° 8: Análisis factorial por ítems de cada dimensión de confianza

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,531	58,850	58,850	3,531	58,850	58,850
2	,985	16,425	75,274			
3	,851	14,185	89,460			
4	,297	4,948	94,407			
5	,189	3,153	97,560			
6	,146	2,440	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

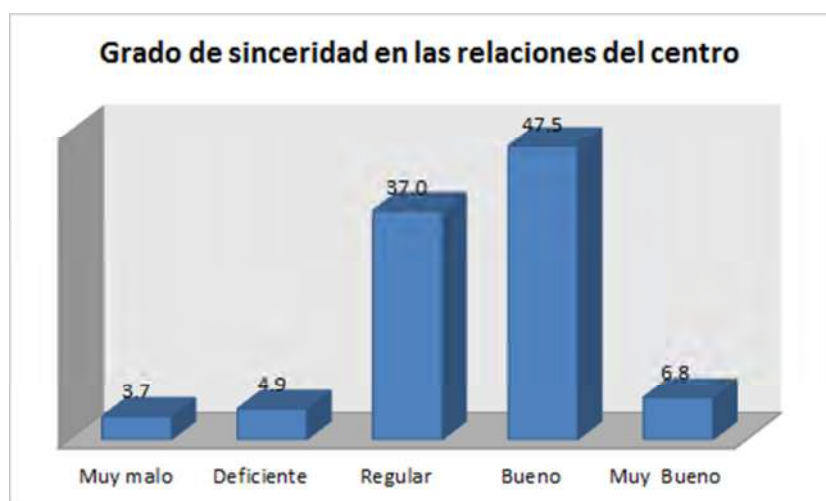
Los siguientes gráficos nos muestran los resultados de las subdimensiones en los que ha sido dividida la dimensión confianza.

Gráfico N° 17: Resultado de la percepción del grado de confianza



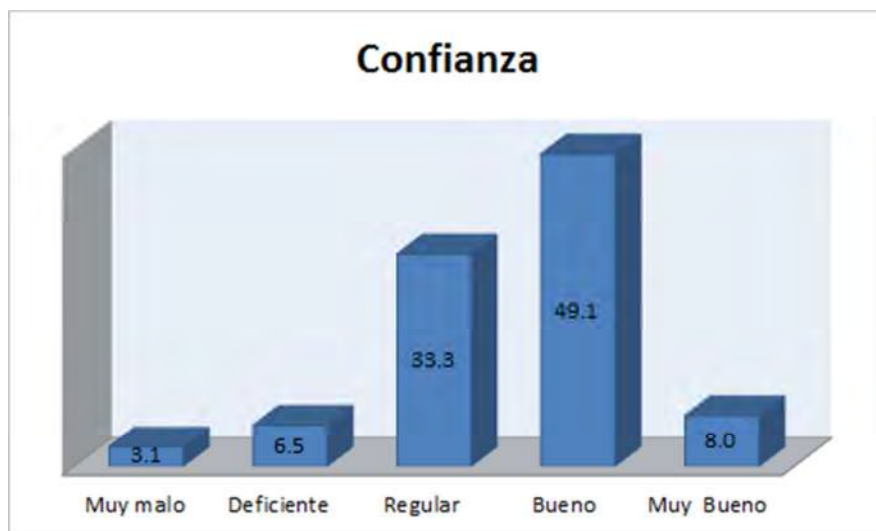
El 50,6% de los docentes opinan que el grado de confianza que se vive en su centro es bueno y el 9,3% lo considera muy bueno.

Gráfico N° 18: Resultado de la percepción del grado de sinceridad



En cuanto al grado de sinceridad que aprecian en el centro el 47,5% afirman que es bueno y el 6,8% muy bueno. Sin embargo hay un porcentaje alto que opina que es de regular a bajo, lo que nos señala que esta dimensión se puede considerar como regular.

Grafico N° 19: Resultados del consolidado de la variable confianza



El nivel de confianza que se percibe en el centro educativo es bueno para el 49,1%, y muy bueno para el 8,0%.

Participación

El Alfa de Cronbach para esta dimensión es excelente, pues al ser su valor de 0,918 nos indica que la escala utilizada es la adecuada. Así mismo, todos los ítems de esta dimensión son correctos, porque al eliminarse algunos de las preguntas el coeficiente del Alfa de Cronbach disminuye.

Tabla N° 9: Coeficiente Alfa de Cronbach para los ítems de participación

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,918	18

El análisis factorial nos otorga cuatro subfactores para la dimensión de participación: decisiones, grupos formales e informales, equipos y reuniones de trabajo, el cual logra reproducir el 71,31% de la información inicial, tal como lo detalla la tabla siguiente:

Tabla N° 10: Análisis factorial por ítems de cada dimensión de participación

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P4.1	62,85	69,978	,540	,915
P4.2	62,74	71,177	,593	,914
P4.3	62,80	71,297	,495	,916
P4.4	62,98	67,792	,735	,910
P4.5	63,02	66,924	,724	,910
P4.6	63,19	64,644	,711	,911
P4.7	63,17	71,500	,444	,918
P4.8	63,20	68,769	,583	,914
P4.9	63,11	74,101	,312	,920
P4.10	63,00	71,925	,552	,915
P4.11	63,31	73,390	,264	,923
P4.12	62,96	67,999	,700	,911
P4.13	62,80	69,712	,725	,911
P4.14	63,06	65,903	,818	,908
P4.15	62,83	69,802	,657	,913
P4.16	63,15	71,110	,566	,915
P4.17	63,06	70,393	,688	,912
P4.18	63,06	69,752	,682	,912

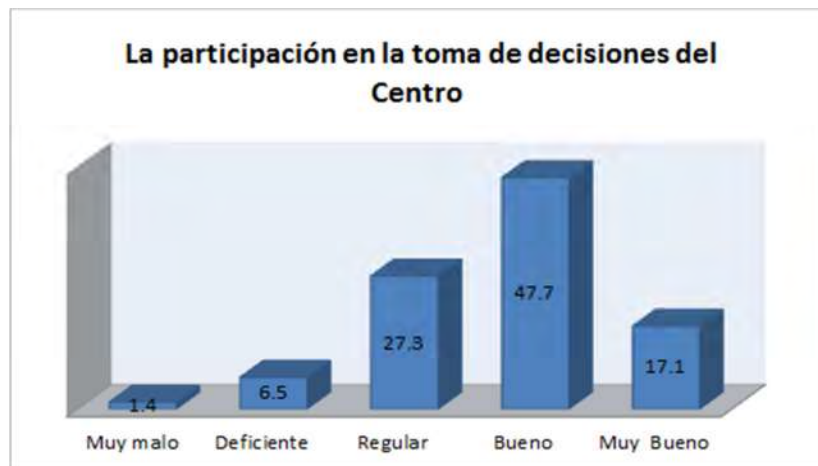
Se presentan los análisis por porcentajes de la variable participación

Gráfico N° 20: Resultados del nivel de participación en las actividades del centro



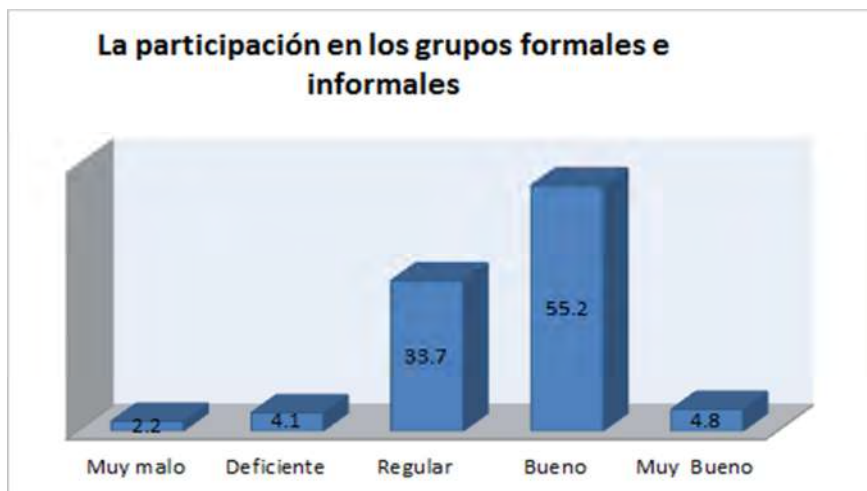
El 58,3% de los docentes indica que es buena la participación y el 18,5% afirma que es muy buena.

Gráfico N° 21: Resultados de la percepción sobre la participación en la toma de decisiones



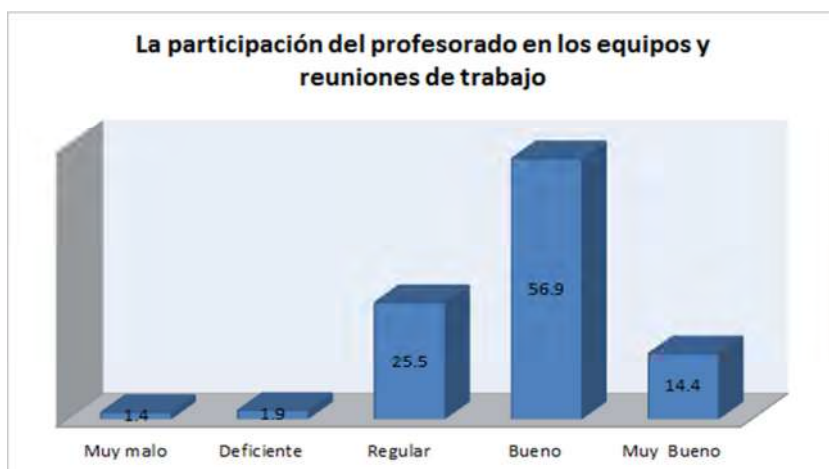
Los docentes consideran que la participación en la toma de decisiones en el centro educativo es buena con el 47,7% y muy buena el 17,1%

Gráfico N° 22: Resultados sobre la participación en los grupos formales y no formales



En cuanto a la participación de los docentes en grupos formales e informales, el 55,2% afirma una buena participación y el 4,8% dice que es muy buena.

Gráfico N° 23: Resultados de la participación del profesorado en los equipos y reuniones de trabajo



El 56,9 % opina que es buena la participación del profesorado en reuniones y equipos de trabajo y el 14.4% señala que es muy bueno.

Gráfico N° 24: Resultados sobre la percepción de la coordinación en el centro educativo



Los docentes afirman en un 53,7% que la coordinación en el centro educativo es buena y 6,2% que es muy buena.

Gráfico N° 25: Resultados del consolidado de la variable de participación



Después de haber sacado la media de las respuestas en cada subdimensión se ha obtenido que el 54% opina que la participación es buena y el 11,4% que es muy buena

4. Otros aspectos

Esta dimensión se evalúa con seis ítems y el Alfa de Cronbach para esta dimensión es muy buena, pues su valor de 0,853 nos indica que la escala utilizada es adecuada. Asimismo, todos los ítems de esta dimensión son correctos, porque al eliminarse algunas de las preguntas el coeficiente del Alfa de Cronbach disminuye.

Tabla N° 11: Coeficiente Alfa de Cronbach para los ítems de otros aspectos.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,853	6

El análisis factorial nos otorga solo un factor, el cual logra reproducir el 58, 56% de la información inicial, tal como lo detalla en la siguiente tabla:

Tabla N° 12: Análisis factorial para los ítems de cada dimensión de otros aspectos

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,514	58,566	58,566	3,514	58,566	58,566
2	,910	15,165	73,731			
3	,506	8,436	82,167			
4	,438	7,271	89,438			
5	,387	6,457	95,895			
6	,246	4,105	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Cabe aclarar que en el rubro de otros aspectos consideraron la calificación general del clima de trabajo, como esto no encajaba con los primeros ítems que se referían a la percepción sobre convivencia, normas, objetivos de la Institución Educativa; se ha analizado de manera aislada.

El Alfa de Cronbach para esta dimensión es excelente, pues al ser su valor de 0,853 nos indica que la escala utilizada es adecuada. Asimismo, todos los ítems de esta dimensión son correctos, porque al eliminarse algunos de los reactivos de este constructo el coeficiente del Alfa de Cronbach disminuye.

Tabla N° 13: Coeficiente Alfa de Cronbach para los ítems de calificación general del clima de trabajo.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,831	4

Finalmente el análisis de factorial nos otorga un solo factor, el cual logra reproducir el 70,242% de la información inicial, tal como lo detalla la tabla siguiente:

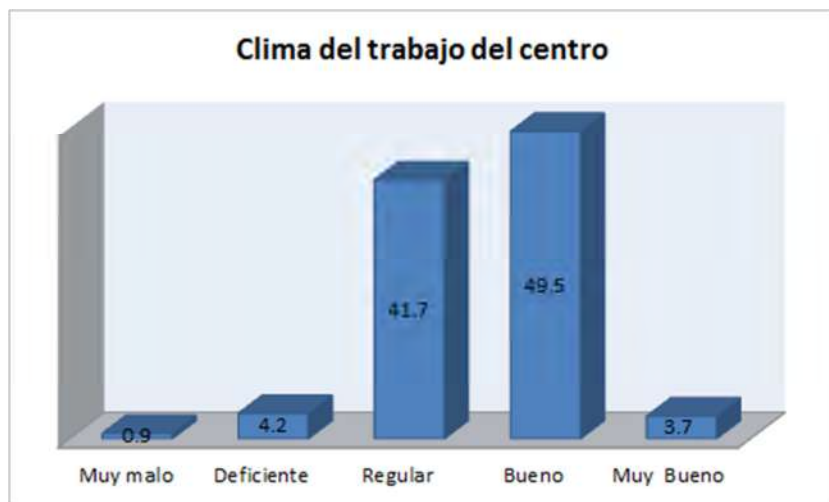
Tabla N° 14 Análisis factorial por ítems de cada dimensión de la calificación general del clima de trabajo

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,810	70,242	70,242	2,810	70,242	70,242
2	,600	15,010	85,252			
3	,422	10,543	95,794			
4	,168	4,206	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

También se analizó teniendo en cuenta los porcentajes de las respuestas.

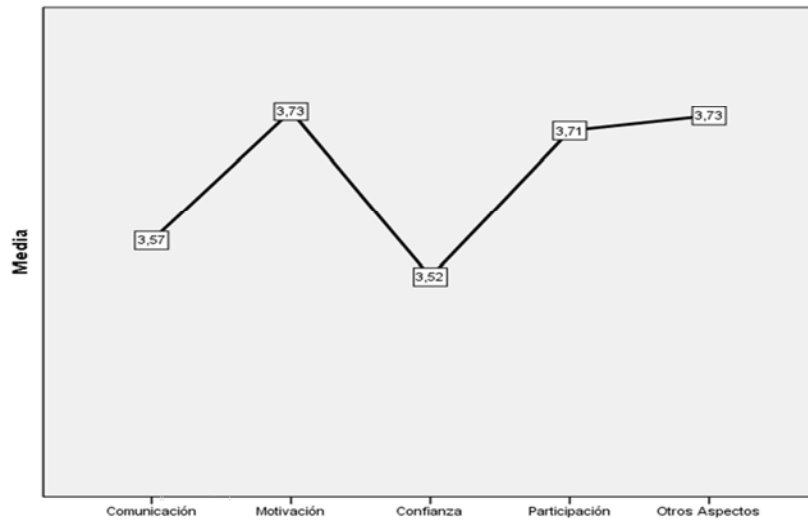
Gráfico 26: Resultado de la percepción general del clima de trabajo



Al final del cuestionario hay unos ítems sobre la calificación general del clima de trabajo en la Institución educativa. Los docentes opinan que el 49,5% es bueno y el 3,7% es muy bueno.

Los resultados generales obtenidos con la media y desviación estándar para cada dimensión, nos proporciona la siguiente información general, que permite conocer la percepción que tienen los docentes de cada dimensión

Gráfico N° 27: Media para cada dimensión del clima de trabajo



Es importante tener en cuenta que los valores más altos de acuerdo a la media son motivación y otros aspectos, además de participación. La comunicación y la confianza tienen los valores más bajos.

En el análisis de las correlaciones entre las dimensiones más importantes del estudio y la percepción general del clima laboral tenemos los siguientes resultados:

Tabla N° 16: Correlaciones de variables

		Correlaciones					
		Calificación del clima	Comunicación	Motivación	Confianza	Participación	Otros Aspectos
Calificación general del clima laboral	Correlación de Pearson	1	,754**	,649**	,704**	,749**	,879**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54
Comunicación	Correlación de Pearson	,754**	1	,813**	,809**	,788**	,774**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54
Motivación	Correlación de Pearson	,649**	,813**	1	,803**	,774**	,659**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54
Confianza	Correlación de Pearson	,704**	,809**	,803**	1	,736**	,672**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54
Participación	Correlación de Pearson	,749**	,788**	,774**	,736**	1	,750**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	54	54	54	54	54	54
Otros Aspectos	Correlación de Pearson	,879**	,774**	,659**	,672**	,750**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	54	54	54	54	54	54

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se observa que todas las correlaciones son significativas, fuertes y directas. La dimensión que mejor se correlaciona con la calificación general del clima laboral es la dimensión de otros aspectos y en segundo lugar la comunicación y en tercer lugar la participación. Se puede afirmar que mientras mayor sea la calificación del clima según la percepción de los docentes, mayor comunicación y participación de los docentes se tendrá. Las correlaciones más bajas con respecto a la calificación del clima son la motivación y la confianza.

Las dimensiones que mejor se correlacionan son comunicación y motivación, así como la comunicación y confianza. Las correlaciones más bajas se dan entre otros aspectos y motivación y otros aspectos y confianza.

4.2.2. Análisis y discusión de los resultados.

El tema del clima laboral se ha vuelto cada vez más importante para el funcionamiento de todo tipo de organizaciones, pero especialmente en las organizaciones educativas, donde todo el trabajo se basa en las relaciones interpersonales entre sus miembros. Samaniego (2011), haciendo referencia al clima laboral en las instituciones educativas afirma que : *“el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones”*

Para el estudio de la principal variable de la investigación, el clima laboral, se han analizado las dimensiones que nos ayudan a medir dicho clima, estas son: comunicación, motivación, confianza, participación y otros aspectos. Además se tiene una variable que mide de forma general la percepción del clima laboral por parte de los docentes. También se recogió información de algunas variables sociodemográficas de interés como: sexo, nivel académico, años de servicio en la institución y cargo que desempeña en la institución. Con los resultados y análisis de las respuestas de los docentes se ha logrado el objetivo de la investigación que es *“Determinar cómo es el clima laboral, los factores que inciden en él y la participación según la percepción de los docentes de la Institución Educativa Crl José Inclán”*.

Los resultados obtenidos y analizados estadísticamente han determinado que el clima laboral que perciben los docentes, en términos generales, se encuentra entre regular y bueno. Esto nos indica que un poco más de la mitad de los docentes tienen una percepción positiva del clima de la Institución Educativa Crl. José Inclán, mientras que hay un porcentaje significativo, cercano a la mitad de los encuestados, que percibe el clima como regular y malo, esto se corrobora con los resultados de la media de todas las variables del clima laboral. Teniendo en cuenta la escala cuantitativa usada es del 1 al 5 como se indicó y la media resultante se encuentra entre 3,52 la más baja y 3,73 la más alta; lo que quiere decir que de acuerdo a los valores predeterminados se encuentra entre la escala 3, que equivale a regular y la escala 4, que equivale a bueno, sin llegar a este nivel.

Cabe resaltar que las dimensiones que tienen la media más alta le corresponden a la motivación y otros aspectos, con una media de 3,73 y participación con una media de 3,71 estas son las dimensiones de mayor relevancia y en los niveles más bajos se encuentran la comunicación con una media de 3,57 y confianza con una media de 3,52. Sin que esto quiera decir que sean negativas para el estudio global del clima laboral, más bien nos indica que están en un nivel entre regular y bueno. Los resultados anteriormente mencionados los podemos sustentar con lo citado por Marchant (2005), cuando manifiesta que mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima de su empresa, es mayor el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiestan hacia la organización y muy por el contrario, mientras menos satisfecho sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la institución educativa es menor. (Villalobos & Carrasquero, 2011) cita a Arméndola y Depool (2006), afirman que “el comportamiento funcional alude a la ejecución de conductas dentro del ámbito organizacional, las cuales deben estar acordes con los procedimientos y propósitos esenciales de la tarea, y abarcan aspectos asociados al error humano y a los modos de fallas”. Se entiende que el comportamiento funcional comprende el conjunto de conductas, ajustadas a las condiciones y exigencias organizacionales, las cuales sirven a los fines de lograr el alcance efectivo de las metas y objetivos planteados. Por eso se entiende que los docentes mostraran que sus comportamientos funcionales no se ajustan a las exigencias de la Institución educativa.

En cuanto a la dimensión comunicación, el 46,7% opina que hay una buena comunicación, el 9.0% manifiesta que es muy buena. Mientras que un alto porcentaje, 38,5% opina que es de regular y 5,9% nos dice que es deficiente y muy malo. Haciendo un análisis de los ítems correspondientes a la subdimensión Nivel de comunicación (Ítems 1.1; 1.2; 1.3), cabe resaltar que la mayor dificultad radica en el nivel de comunicación entre los profesores, con una media de 3.31. Sin embargo, los encuestados perciben que hay un mejor nivel de comunicación entre los miembros del equipo directivo, cuya media equivale a 3.80. (Anexo -Cuadro N° 5).

Respecto a cómo valora la rapidez en el traslado de la información; los encuestados opinan que el traslado de la información entre los profesores es bajo, lo cual se verifica con la media que es de 3.41. siendo

esta la más baja de los ítems analizados. Sin embargo, opinan que existe mejor traslado de la información del profesorado hacia el equipo directivo con una media de 3.89.

Sobre el respeto que existe entre los miembros de la comunidad educativa (Ítems 1.7; 1.8 y 1.9), los encuestados consideran nuevamente que hay mayor respeto de los profesores hacia el equipo directivo, lo indica la media de 3.89.; siendo más baja la media en el ítem 1.9 referido al respeto que existe entre el profesorado.

Asimismo, en el nivel de aceptación de las iniciativas de los miembros de la Institución Educativa (Ítems 1.10, 1.11; 1.12) la media más baja corresponde al nivel de aceptación de las iniciativas entre el profesorado. Por lo tanto, se concluye que la dificultad en la comunicación en la mayoría de casos se presenta en la plana docente. Si hacemos referencia a la definición de Martínez y Noskin que hablan de la comunicación como “*un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta*”. En este caso ese proceso no se cumple en gran parte de la plana docente. Hay un porcentaje significativo de docentes que manifiesta que en la institución no existe una comunicación eficaz. Las consecuencias serían la poca orientación en las actividades pedagógicas, poniendo en riesgo los objetivos comunes del centro educativo,

La dimensión motivación, tiene un nivel regular con tendencia a bueno. Esto lo podemos verificar a través del análisis porcentual y de la media de dicha dimensión. El 62.40% de los docentes encuestados, opina que el nivel de motivación es bueno, mientras que el 7.60% indica que es muy bueno. La media general de la dimensión motivación es de 3.73, siendo una de las más altas de las dimensiones del clima laboral. Por consiguiente, los docentes perciben la motivación en la escala regular con alta tendencia a bueno.

Los docentes califican el grado de satisfacción del profesorado con su trabajo con la media más alta, 3.76, ítem 2.1. Por lo que se infiere que se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan. Muestran menor satisfacción con respecto a la relación del profesorado con los miembros del equipo directivo, lo indica la media de 3.56. Según la propuesta de Locke (1976) la satisfacción laboral es “*un estado placentero o positivo,*

resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto". En consecuencia, el análisis realizado muestra que la mayoría de profesores se siente satisfecho con su propio trabajo.

En la subdimensión sobre cómo valora el grado de reconocimiento del trabajo que realiza, los encuestados manifiestan alta valoración en el grado de reconocimiento sobre su propia tarea. Mientras que entre el propio profesorado, estos no valoran el trabajo realizado por ellos mismos.

La subdimensión referida a la percepción del profesorado de su prestigio profesional, reporta una de las medias más altas de la dimensión motivación, equivalente a los ítems 2,13 y 2,14 correspondiendo una media de 3,83 y 3,85 respectivamente.

Con respecto al nivel de motivación sobre su trabajo en el aula, las capacitaciones brindadas por el colegio y el tipo de relaciones que se establece con el equipo directivo; la media más alta de ésta subdimensión y de todos los ítems evaluados, destacan las capacitaciones que brinda el colegio, con una media de 3,87. Para Hellriegel las fuentes de satisfacción son diferentes en cada persona. Por eso, podemos decir que los aspectos que más motivan la conducta laboral, de los docentes según su apreciación son: el nivel de motivación en el aspecto de las capacitaciones que brinda el colegio y la motivación con su trabajo en el aula. Se observa bajo nivel de motivación en el grado de reconocimiento del trabajo que realiza.

Por el tipo de preguntas que se plantean en la variable motivación, según la escala de necesidades de Maslow, estas van dirigidas a la necesidad de estima y autoestima, que podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros. Pues hay una percepción de falta de reconocimiento mutuo entre el profesorado, aunque perciben mejor el reconocimiento de su propia tarea.

Los resultados ayudan a conocer los aspectos a mejorar sobre la motivación, sabiendo esto se puede trabajar en la mejora de la estima y autoestima de los docentes para lograr una mejora en esta dimensión. Como menciona Cruz y Ramos (1989) un individuo estará satisfecho en la medida que pueda encontrar respuestas a sus necesidades y que estas

deben referirse al logro de su desarrollo y crecimiento personal, que redundará en un clima de trabajo positivo.

En la dimensión confianza según los resultados porcentuales se percibe que el nivel de confianza en el centro educativo es bueno para el 49,1%, y muy bueno para el 8,0%. A pesar las respuestas positivas corresponden a más del 50% de encuestados, se debe tener en cuenta que un porcentaje significativo opina que el nivel de confianza se ubica en las escalas de regular, deficiente y muy malo.

En la subdimensión grado de confianza que se vive en su centro, los encuestados afirman que hay un mejor grado de confianza entre los miembros del equipo directivo, con una media de 3,69. Con respecto al grado de confianza entre los docentes, este es calificado con la media de 3,43, correspondiente a la escala regular.

Con respecto a la subdimensión grado de sinceridad en las relaciones, los resultados señalan que es mayor el grado de sinceridad entre los miembros del equipo directivo, pero perciben que este es más bajo entre los docentes., con una media de 3,35.

La confianza es muy importante para poder lograr las metas que una organización se propone, se deben mejorar las relaciones interpersonales para poder compartir sueños, creencias, necesidades, conocimientos y tareas; por esta razón se tiene que confiar en las personas que trabajan juntas. Pero las respuestas de los docentes no reflejan esta idea. En las Instituciones Educativas es fundamental promover la confianza para lograr relaciones positivas, porque el trabajo en el colegio se basa en la formación humana; en consecuencia es indispensable que con el ejemplo, sobretodo de los docentes, se muestre la confianza entre sus miembros, pues también es parte de la formación de los alumnos. Isaacs (2004).

Si la confianza es regular en la Institución Educativa, es porque los docentes perciben que no pueden comunicarse abiertamente para tratar temas sensibles o personales con la confidencialidad suficiente. Esto depende de la sinceridad con que se producen las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.

Después de las consideraciones anteriores, debemos tener en cuenta lo que señala Echeverría (2011), la generación de confianza está fuertemente asociada a la habilidad para comunicarse con otros. Es precisamente en la dimensión comunicación y confianza que los docentes de la Institución Educativa Crl. José Inclán han mostrado los resultados más bajos del análisis. Lo cual indica que se debe poner atención a estas dos dimensiones para que pueda mejorar el clima laboral y se podría lograr si se ponen en práctica las competencias conversacionales que son herramientas para la generación de confianza según (Dorta Quintana, 2013).

En la dimensión participación se han analizado varias subdimensiones, obteniéndose los siguientes resultados: el 54% opina que la participación es buena y el 11,4% que es muy buena.

En la subdimensión del nivel de participación en las actividades del centro, los encuestados opinan que es mayor la participación por parte del equipo directivo (3,98) que por los profesores (3,87). Como se aprecia las medias de esta subdimensión están muy próximas a la escala 4, que significa bueno; dado que por ser una institución dirigida por una autoridad de rango militar, todos los docentes acatan y se involucran en las actividades que les son asignadas, con carácter de obligatorio. Esta información se corrobora con el análisis porcentual, ya que el 58.3% califica la participación en las actividades con la escala de bueno y 18,5 % de muy bueno.

Sobre la valoración de la participación de la toma de decisiones, los encuestados indican que el nivel de consulta al profesorado desde el equipo directivo en los temas importantes del centro se encuentra en un nivel bajo con una media de 3,54. La calificación de la participación a través de la asistencia de los profesores a las reuniones se da en el nivel más alto, con una media de 3,93. Asimismo, los docentes perciben que son tomados en cuenta en la participación de las deliberaciones en temas importantes, esto se refleja con una media de 3.74. En general, los docentes consideran que la participación en la toma de decisiones es buena con 47,7% y la califican de muy buena con el 17,10%.

La subdimensión de participación del profesorado en los grupos formales e informales, nos muestra que los docentes la valoran como regular con tendencia a bueno, el grado en que ayudan los grupos

formales en las actividades del centro; pese a que no hay predisposición del profesorado para incorporarse a grupos formales, presentando la media más baja en esta subdimensión equivalente a 3,52. Esto podemos confrontarlo con los resultados porcentuales que indican que 33,7% de encuestados lo califican en la escala regular; 4,1% como deficiente e inclusive 2,2% como muy malo; en contraposición con el 55,20% que indican que es bueno y el 4,8% lo califican de muy bueno. Asimismo, consideran que el grado de ayuda que brindan los grupos formales es mayor que la que brindan los grupos informales en las actividades del centro. Además tiene una mayor calificación la valoración del desarrollo de las reuniones de trabajo en el centro educativo, pero en contraposición la media más baja se encuentra en la formación del profesorado para trabajar en equipo con grupos voluntarios. La coordinación se produce mejor entre el profesorado y el equipo directivo que entre el propio profesorado. Esta visión general nos indica que la percepción de los profesores es buena, pero se debe tener en cuenta que el promedio de las respuestas se encuentra entre los niveles 3 y 4 de la escala propuesta que corresponde a regular y bueno, en este caso la tendencia es próxima a la escala buena.

Promover la participación en una organización no es tan fácil, porque se debe tener en cuenta los objetivos e intereses de cada individuo y los de la propia organización. Después de las consideraciones anteriores, podemos decir que la participación está muy relacionada con la motivación porque debe tenerse en cuenta las necesidades del individuo. En el análisis general la media de participación obtenida en segundo lugar después de la motivación, ambas con tendencia a bueno.

En la dimensión otros aspectos, destacan las siguientes subdimensiones: la percepción acerca de la convivencia y el cumplimiento de las normas, el grado de cumplimiento de los objetivos y el aporte de los docentes para un clima de trabajo adecuado. Lo que mejor valoran los docentes es el grado del cumplimiento de los objetivos del centro, con la media más alta de toda la encuesta, 4,11, lo que quiere decir que lo consideran según la escala como bueno. En segundo lugar se encuentra el grado de cumplimiento de las normas internas con una media de 3,72. Sobre el aporte de los docentes para un clima laboral adecuado tiene una media de 3,57., que en la escala de Likert se encuentra en la escala entre regular y bueno. La media más baja se ubica

en cómo percibe el nivel de convivencia en el centro educativo. Los docentes afirman que existe buen grado de cumplimiento de los objetivos. Cuando se habla de objetivos dentro de la organización se trata de una situación deseada que la empresa quiere lograr para el futuro, para lo cual hay una serie de procedimientos en los que todos deben participar y al alcanzar el objetivo se convierte en real y actual, convirtiéndose en parte de la motivación, que permitirá continuar con nuevos objetivos

Una constante en el análisis realizado que merece una especial atención, es la percepción en la mayoría de las dimensiones estudiadas que indican dificultad en las relaciones o actitudes entre los profesores, pues siempre tienen la media más baja, ubicándolas en la escala regular.

Para tener un contraste con las respuestas del cuestionario en general se presentaron unas preguntas que indicaban una calificación general del clima de trabajo en el centro, los resultados nos muestran que en todos los ítems predomina una media entre tres y cuatro; con tendencia a la escala 3 que es regular. Aquí se debe tener en cuenta que en el ítem de cómo evalúa el clima de trabajo entre los profesores tiene el menor promedio, 3,3 y es importante resaltar que dos de las respuestas indican que es muy malo. Evalúan con el promedio más próximo a la escala de bueno el ítem cómo evalúa el clima de trabajo entre el equipo directivo, con 3,63.

Luego se realizaron las correlaciones entre las dimensiones y también con la percepción general del clima laboral, podemos decir que, todas las correlaciones son significativas fuertes y directas. Observando los niveles de correlación más altos, en las dimensiones de comunicación y motivación, seguida de las dimensiones de comunicación y confianza esto quiere decir a mayor nivel de comunicación, mayor motivación; a mayor comunicación mayor confianza y el efecto contrario también se cumple.

La correlación con la percepción general del clima laboral, después de otros aspectos, quien mejor se correlaciona con la percepción del clima laboral es la comunicación y la participación. Esto significa que mientras mejor sea la percepción general del clima laboral mayor comunicación y participación se tendrá.

Asimismo, para elevar el nivel de participación en la Institución Educativa se debe mejorar la comunicación. Esto dado que la correlación entre estas dos dimensiones es de 0,788, una de las más altas, entre todas las correlacionadas.

Finalmente podemos indicar que la percepción del clima de trabajo está influenciada, de manera intensa y fuerte, por otros aspectos donde se encuentran las subdimensiones de convivencia, normas, objetivos y funcionamiento del centro, y también por la comunicación y la participación de los docentes en la institución.

Es importante indicar que la Comunicación está influenciada, de manera intensa y fuerte, por la motivación y la confianza de los docentes en la institución.

Los resultados sociodemográficos, se han considerado para poder comprender mejor los resultados de algunas dimensiones. Por ejemplo muestran que la proporción de los docentes del género femenino es tres veces de la del género masculino. En este contexto específico estudiado podemos decir que predomina la mujer en la figura docente dentro del centro educativo.

Con respecto al nivel educativo los resultados nos indican que predominan los licenciados con 48,1%, solo tres docentes tienen el grado de magister, que representan el 5,5%; así mismo se colocó el término técnico para referirse a las personas que estudiaron en la Escuela normal o Instituto pedagógico, esta población tiene un 22,22%.

Respecto al cargo que desempeñan los resultados nos muestran que dos docentes que representan el 3,7%, desempeñan cargos directivos. La categoría docentes es la que predomina con un 63% y finalmente los docentes auxiliares con un 33%. Desde el año 2014 el director general de la Institución Educativa creyó conveniente que los auxiliares fueran profesores para poder tener la posibilidad de reemplazar a los docentes cuando sea requerido.

Algunos de los datos relevantes que se extraen son que el 100% de los directivos tienen título de licenciado. Además cabe resaltar que aquellos profesores que tienen cargo de auxiliar, la mitad de ellos están en el rubro de técnicos, entendiendo como técnicos a aquellos docentes

que han realizado sus estudios en la Escuela Normal o Instituto Superior pedagógico.

Por los años de servicio en la institución educativa se muestra que el 59,3% tiene menos de 5 años trabajando en la Institución educativa, lo que nos indica que se ha producido renovación de personal de la mayoría de docentes en los últimos cuatro años y esto podría ser la razón del bajo nivel de comunicación y confianza que existe en el centro educativo. El 24,1% tiene entre 11 y 20 años trabajando en el colegio.

Para conocer sobre la información y/o capacitación que tienen los docentes con respecto al clima de trabajo, podemos indicar que el 53,7% de los docentes en algún momento han recibido capacitación sobre la importancia del clima laboral. Es un porcentaje significativo el 46,3% los que no han tenido dicha capacitación. Pero a la vez, el 70,4%, cree que no existe información suficiente sobre el clima de trabajo en los colegios. Eso quiere decir que los que se han capacitado lo han hecho de manera personal, por lo tanto se observa que al parecer el otro grupo de los docentes no se preocupa por buscar la información o capacitación. Finalmente casi todos los docentes, 98,1%, manifiestan que si es importante el clima de trabajo en la labor que realiza.

Algunos resultados relevantes de la asociación de las variables sociodemográficas con las variables del clima laboral tenemos:

En cuanto a la dimensión de comunicación, son los hombres los que opinan hay mejor comunicación, no sucede lo mismo para el caso de las mujeres.

Son los licenciados los que manifiestan que no hay una comunicación adecuada para el clima de trabajo; mientras que los docentes con título de bachiller opinan lo contrario.

Los docentes con un tiempo de trabajo en la Institución Educativa de 11 a 20 años opinan que la comunicación se encuentra en el nivel de regular a bueno. En promedio no hay mayor diferencia con los que llevan menos de 5 años en el colegio.

Los docentes con cargo directivo otorgan una media de 3,82 a la comunicación, dándole un nivel muy cercano a bueno. Por el contrario

los auxiliares con una media de 3,46 le dan el promedio más bajo cercano a regular.

Con respecto a la dimensión motivación, los resultados nos dicen que son los hombres los que se sienten mejor motivados que las mujeres.

Los docentes con grado de máster perciben una mejor motivación, mientras que la percepción más baja la tienen los docentes con grado de licenciados.

Por los años de servicio, son los docentes que llevan trabajando entre 11 y 20 años los que se sienten más motivados. En el lado opuesto están aquellos docentes con menos de 5 años en el colegio.

De acuerdo al cargo que desempeñan son los directivos los que se sienten más motivados, seguidos de los docentes y los menos motivados son los auxiliares.

La confianza es percibida de la siguiente manera, los docentes varones opinan que la confianza es buena, mientras las mujeres opinan que es regular.

El menor promedio con relación a la confianza lo tienen los que poseen nivel educativo de licenciado. Mientras que los bachilleres opinan que hay mejor nivel de confianza.

Los docentes que tienen más de 6 años en el colegio perciben un mejor nivel de confianza, que los docentes que tienen menos de 5 años.

Perciben mejor la confianza los que tienen el cargo de directivos, mientras que los auxiliares tienen la percepción más baja de la confianza.

Para la dimensión de participación, tenemos los siguientes resultados: son los docentes varones los que perciben una buena participación, que propicia el buen clima de trabajo. El nivel de percepción de las mujeres es más bajo.

Los docentes con grado de licenciados son los que manifiestan el más bajo nivel con respecto a la participación en las actividades del

centro. Los docentes con grado de máster dan un nivel más alto acercándose a buena.

Son los docentes que llevan trabajando entre 6 y 10 años los que opinan que hay una mejor participación; opinan lo contrario los docentes con menos de 5 años de servicio.

Los docentes indican que hay un mejor nivel de participación, seguidos por los auxiliares y los directivos.

CONCLUSIONES

La percepción de los docentes de la Institución Educativa Crl. José Inclán, indica que el clima laboral se encuentra en un nivel regular de acuerdo a la escala de Likert utilizada en el cuestionario aplicado. Esto se evidencia en el análisis de cada una de las dimensiones del clima laboral, al ser calificadas por los docentes en la escala regular. Por consiguiente, los docentes consideran que hay dificultades en las relaciones interpersonales a las que se debe prestar atención por ser el eje fundamental del quehacer educativo. Se concluye que las relaciones interpersonales entre los docentes influyen sobre la percepción del clima laboral que ellos tienen.

De acuerdo a la apreciación de los docentes, las dimensiones que mejor promueven el clima laboral, se encuentran en el siguiente orden: motivación, participación, comunicación y confianza. También se tomó en cuenta otros aspectos, obteniéndose similar resultado que motivación, aquí se analizaron brevemente la convivencia, normas, objetivos del centro y aportes para un clima laboral adecuado.

La motivación es la dimensión considerada con más alto nivel, de acuerdo a la media de las escalas utilizadas, influye positivamente en el clima laboral de la Institución Educativa. Se observa que los docentes perciben satisfacción en la ejecución de su trabajo en el aula, en la valoración de su prestigio profesional y con las capacitaciones que brinda el colegio. En consecuencia y a la luz de los resultados esto permite que se produzca una mejor participación, siendo esta, la

dimensión que se encuentra en segundo lugar de importancia, según la percepción de los docentes.

Existe una correlación significativa, fuerte y directa entre participación y las dimensiones que miden el clima laboral. Por tanto, al mejorar la participación mejora el clima laboral. Los docentes consideran la participación como una de las dimensiones que más incidencia tiene sobre el clima laboral. Para mejorar la participación es muy importante favorecer el desarrollo de la comunicación, fundamental para el crecimiento y mantenimiento de la confianza y la motivación de los docentes.

Un resultado constante, en todas las dimensiones, es el bajo nivel en la percepción de las relaciones que se producen entre el profesorado. Esto impediría una buena actuación personal y grupal, siendo un elemento de riesgo especialmente tratándose de una Institución Educativa. Afectando, también, la comunicación y confianza consideradas ejes fundamentales del quehacer educativo. De acuerdo a los resultados se debe prestar mayor atención a estas dimensiones porque se encuentran en menor nivel en comparación con las otras dimensiones.

Se concluye, que sólo cuando en la Institución Educativa se dé la debida importancia a la comunicación, la motivación, la confianza, la participación y; otros aspectos como la convivencia, los objetivos y las normas del centro, recién entonces se generará el clima laboral adecuado que permitirá posibilitar el cumplimiento de los objetivos de la Institución Educativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta O, C. (2011). *Diagnóstico Clima Organizacional*. Concepción: Universidadde Playa Ancha DE Ciencias de la Educación. Facultad de Ciencias de la Educación. Programa de doctorado.
- Aguilar, H. R. (2012). *Relación entre inteligencia emocional y clima organizacional en los docentes de una institución educativa pública de La Perla - Callao*. Lima: Escuela de post grado Universidad San Ignacio del Loyola.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT). Escuela de Economía.
- Ansede, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Coruña: Grado en relaciones laborales y recursos humanos, Universidade da Coruña.
- Antúnez, S. (1988). *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona: Editorial Horsori.
- Baptista Lucio, P., Fernández Collado, C., & Hernández Sampieri, R. (1991). *Metodología de la investigación*. Mexico: MCGRAW-HILL.

- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Cabeza, J. F. (2012). El clima organizacional en el logro de los objetivos administrativos-gerenciales de la maestría en educación superior. *Investigaciones Interactivas COBAIND*, 130-159.
- catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lps/...v.../capitulo1.pdf*. (30 de Abril de 2008). Obtenido de *catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lps/...v.../capitulo1.pdf*:
https://www.google.com.pe/?gws_rd=ssl#q=capitulo1.pdf+clima+laboral
- Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M. J., & Núñez Partido, A. (2010). RELACIONES ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL. *Biblioteca Comillas Economía*, 114-115.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: Mc Graw - Hill.
- Dessler, G. (1993). *Organización y administración*. Mexico: Prentice Hall Interamericana.
- Dorta Quintana, A. (14 de Octubre de 2013). *Centro de Desarrollo Gerencial. Un espacio para el aprendizaje*. Obtenido de Centro de Desarrollo Gerencial. Un espacio para el aprendizaje: <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/08/desarrollo-de-la-confianza.html>
- Echeverría, R. (2011). *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.
- Flores Jaime, J. (2007). *Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional el caso del laboratorio farmacéutico corporación Infarmasa S.A*. Lima:

- Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas.
- Goncalves, A. (31 de octubre de 2011). *es.scribd*. Obtenido de es.scribd.com: <http://es.scribd.com/doc/71062657/Dimensiones-Del-Clima-Organizacional#scribd>
- Guzman Paz, V. (2012). *Comunicación organizacional*. Mexico: Red Tercer Milenio.
- Isaacs, D. (2004). *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- Kahr, M. A. (2010). *Clima institucional escolar y gestión directiva*. Argentina: Licenciatura en gestión de instituciones educativas. Universidad abierta Interamericana.
- Lamoyi Bocanegra, C. I. (2007). *Organización social de la escuela: Clima organizacional en escuelas secundarias técnicas y generales del estado de Tabasco*. Querétaro: Tesis para obtener el grado de doctor.
- León, O. C. (2010). *Relación entre clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Lima: Tesis de doctorado Universidad Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas.
- Marchant, L. (2005). Hacia un modelo de implementación del alineamiento estratégico: Cómo transformar la misión de la empresa en comportamientos y resultados. *Actualizaciones para el desarrollo Organizacional*, 37-48.
- Martinez de Velasco, A., & Nosnik, A. (1998). *Comunicación organizacional práctica: Manual gerencial*. Mexico: Trillas.
- Matassini Aguilar, H. R. (2012). *Relación entre inteligencia emocional y clima organizacional en los docentes de una Institución educativa*

pública de la Perla Callao. Lima : Tesis para el grado de maestro en educación, mención en gestión educativa.

Martin Bris, M. (1996-1998). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil/primaria y secundaria*. Alcalá - España: Universidad de Alcalá.

Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación. Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas*. Madrid: Editorial Dykinson S.L.

Pelaes León, O. C. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción*. Lima: Tesis para optar el grado de doctor en Ciencias administrativas.

Publicaciones Vértice S.L. (2007). *Coordinación de equipos de trabajo*. Málaga: Editorial Vértice.

Rivera Lam, M. (2000). *El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa*. Antofagasta: Tesis para optar el grado académico de magister.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. Mexico: Pearson Education.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson educación. Prentice Hall.

Saccca Campos, J. (2010). *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de educación básica alternativa del distrito de San Martín de Porres*. Lima: Tesis para optar grado de magister en educación con mención en gestión de la educación. Universidad Mayor de San Marcos. facultad de Educación.

- Sandoval Caraveo, M. d. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de ciencias económicas y administrativas*, 78 - 82.
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO.
- Vega, D., Arévalo, A., Jhennifer, S., Aguilar, M. C., & Javier, G. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. *Revista Diversitas - Perspectivas en psicología*, 329 - 349.
- Villalobos, L., & Carrasquero, E. (2011). Comportamiento funcional y seguridad industrial en el sector de la construcción en el estado de Zulia, Venezuela. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*.

**ANEXOS
DE LA INVESTIGACIÓN**

ANEXO N° 1: MATRIZ GENERAL DE INVESTIGACIÓN

TEMA	PROBLEMA	SUJE-TO DE ESTUDIO	VARIABLES	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
El clima laboral y la participación según la percepción de los docentes en la institución educativa Cr. José Inclán.	¿Cómo es el clima laboral real, y la participación según la percepción de los docentes de la institución educativa Cr. José Inclán?	Cinuenta y cuatro docentes de la institución educativa Cr. José Inclán	El clima laboral. La participación	<p>Determinar cómo es el clima laboral, los factores que inciden en él y la participación según la percepción de los docentes de la Institución Educativa Cr. José Inclán.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Describir el clima laboral de la Institución Educativa Cr. José Inclán.</p> <p>Conocer cuáles son los factores que inciden en el clima laboral y en la participación.</p> <p>Determinar la relación que existe entre el clima laboral y la participación en la institución educativa Cr. José Inclán.</p>	<p>La participación es el factor determinante para el clima laboral de la Institución Educativa Cr. José Inclán.</p> <p>La comunicación es un factor importante en el clima laboral de la Institución Educativa Cr. José Inclán.</p> <p>Existe relación entre la confianza y la comunicación entre el personal docente de la Institución Educativa Cr. José Inclán.</p> <p>La motivación del personal docente influye en el clima laboral de la Institución Educativa Cr. José Inclán.</p>

Anexo 2: Media de los ítems de las dimensiones del clima laboral

COMUNICACIÓN

Cómo valora el nivel de la comunicación	Media	Total
1.1 Entre el profesorado	3.31	3.55
1.2 Entre el equipo directivo y el profesorado	3.54	
1.3 Entre los miembros del equipo directivo	3.8	
Cómo valora la rapidez en el traslado de la información	Media	Total
1.4 Del equipo directivo al profesorado	3.67	3,66
1.5 Del profesorado al equipo directivo	3,89	
1.6 Entre el profesorado	3,41	
Cómo valora el respeto que existe entre los miembros de la comunidad educativa	Media	Total
1.7 Del equipo directivo hacia los profesores	3.67	3.66
1.8 De los profesores hacia el equipo directivo	3.89	
1.9 Entre el profesorado	3.41	
Cómo valora el nivel de aceptación de las iniciativas entre los miembros de la comunidad educativa	Media	Total
1.10 Del equipo directivo hacia los profesores.	3.74	3.61
1.11 De los profesores hacia el equipo directivo	3.65	
1.12 Entre el profesorado	3.44	
Cómo valora la influencia de los espacios y horarios en la comunicación	Media	Total
1.13 Los espacios del centro (aulas, salón de reunión, etc.)	3.41	3.45
1.14 Los horarios del centro (lectivo, de reuniones, etc.)	3.48	

MOTIVACION

Cómo califica el grado de satisfacción en el centro	Media	Total
2.1 Del profesorado con su trabajo	3.76	3.64
2.2 Del profesorado con los miembros del equipo directivo	3.56	
2.3 Del equipo directivo con el profesorado	3.74	
2.4 Entre el propio profesorado	3.59	
2.5 Del profesorado con los resultados académicos	3.56	
Cómo valora el grado de reconocimiento del trabajo que realiza en el centro educativo	Media	Total

2.6 Entre el propio profesorado (se reconocen mutuamente su trabajo)	3.37	3.69
2.7 Del equipo directivo hacia el profesorado.	3.74	
2.8 Del profesorado hacia el equipo directivo.	4.03	
2.9 Grado de reconocimiento de usted sobre su propia tarea.	3.63	
Sobre la comprensión y aceptación	Media	Total
2.10 Cómo valora el grado de comprensión hacia los demás, practicado en el centro.	3.78	3.74
2.11 El grado de aceptación que usted tiene en el equipo de profesores.	3.8	
2.12 El grado de aceptación que usted tiene en el equipo directivo.	3.65	
Sobre la percepción del profesorado de su prestigio profesional, cómo cree que se le valora	Media	Total
2.13A nivel del propio profesorado.	3.83	3.84
2.14 A nivel del equipo directivo del colegio	3.85	
Cómo es el nivel de motivación del profesorado en los siguientes aspectos	Media	Total
2.15 Con su trabajo de aula	3.85	3.84
2.16 Con las capacitaciones que brinda el colegio	3.87	
2.17 Con el tipo de relaciones que se establece con el equipo directivo	3.81	

CONFIANZA

Cómo es el grado de confianza que se vive en su centro.	Media	Total
3.1 Entre el profesorado	3.43	3.56
3.2 Entre los miembros del equipo directivo	3.69	
3.3 Entre el equipo directivo y el profesorado	3.57	
Cómo percibe el grado de sinceridad en las relaciones en su centro	Media	Total
3.4 Entre el profesorado	3.35	3.49
3.5 Entre los miembros del equipo directivo	3.57	
3.6 Entre los miembros del equipo directivo y el profesorado	3.54	

PARTICIPACION

Valore el nivel de participación en las actividades del centro.	Media	Total
4.1 Por parte del profesorado	3.87	3.92
4.2 Por parte de los miembros del equipo directivo	3.98	
Valore la participación en la toma de decisiones del Centro Educativo	Media	Total
4.3 Asistencia de los profesores a las reuniones.	3.93	3.73
4.4 Participación en las deliberaciones de temas importantes del Centro Educativo.	3.74	
4.5 Participación en la toma de decisiones sobre temas de interés general del Centro educativo.	3.7	
4.6 Cómo es el nivel de consulta al profesorado desde el equipo directivo en los temas importantes para el centro educativo	3.54	
Valore la participación, en los grupos formales e informales, del profesorado en el Centro.	Media	Total
4.7 Tendencia del profesorado para formar parte de grupos diversos.	3.56	3.56
4.8 Preferencia del profesorado para incorporarse a grupos formales (reglamentados por la I.E)	3.52	
4.9 Preferencia del profesorado para incorporarse a grupos informales (voluntarios)	3.61	
4.10 Grado en que ayudan a los grupos formales en las actividades del centro	3.72	
4.11 Grado en que ayudan a los grupos informales las actividades del centro	3.41	
Valore la participación del profesorado en los equipos y reuniones de trabajo en su Centro.	Media	Total
4.12 Como es el nivel de trabajo en equipo en su centro.	3.76	3.81
4.13 Como es el desarrollo de las reuniones en su centro.	3.93	
4.14 Como considera la formación del profesorado para trabajar en equipo.	3.67	
4.15 Como le parece el número/frecuencia de reuniones de su centro	3.85	
Cómo le parece que se está produciendo la coordinación en el centro	Media	Total
4.16 Entre el profesorado.	3.57	3.64
4.17 Entre el profesorado y el equipo directivo	3.67	
4.18 Entre el equipo directivo y el profesorado	3.67	

OTROS ASPECTOS

Sobre convivencia/Normas	Media	Total
5.1 Cómo le parece el nivel de convivencia en el centro educativo.	3.39	3.56
5.2Cómo evalúa el grado de cumplimiento de las normas internas.	3.72	
Objetivos del centro educativo	Media	Total
5.3 Cómo valora el grado de cumplimiento de los objetivos del centro.	4.11	4.11
Cómo es el aporte de los miembros de la comunidad educativa para un clima de trabajo adecuado	Media	Total
5.6 Por parte del profesorado	3.57	3.57
Clima de trabajo del centro	Media	Total
5.7 Cómo le parece que es, globalmente, el clima de trabajo en su centro	3.52	3.51
5.8 Cómo evalúa el clima de trabajo entre los profesores	3.3	
5.9Cómo evalúa el clima de trabajo entre el equipo directivo	3.63	
5.10 Cómo evalúa el clima de trabajo entre profesores y equipo directivo	3.59	

ANEXO N° 3: CUESTIONARIO CLIMA DE TRABAJO Y PARTICIPACIÓN

CLIMA DE TRABAJO Y PARTICIPACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Estimado/a encuestado/a, el anonimato de las personas que participan en la investigación queda totalmente garantizado por el equipo de investigación.

Información general sobre el/la encuestado/a:

Sexo: Hombre Mujer

Titulación:

Técnico Bachiller Licenciado Master

Años de servicio en esta I.E:

Menos de 5 Entre 6 y 10 Entre 11 y 20

Cargo que desempeña en la Institución Educativa

Directivo Docente Auxiliar

Ha realizado algún curso o actividad relacionada directamente con "clima de trabajo y/o participación en los centros educativos" Si No

Le parece que existe información suficiente en "clima de trabajo y/o participación en los centros educativos" Si No

Le parece importante el "clima de trabajo" en la labor que realiza Si No

En el cuestionario se formularon una serie de preguntas sobre variables que pensamos, inciden directamente en la configuración de clima de trabajo en los centros educativos. Para ello utilizamos la siguiente escala de respuestas:

Muy Malo Deficiente Regular Bueno Muy bueno

Señale en forma visible con una X la opción que más se ajuste a lo que usted piensa sobre cada uno de los temas sobre los que está formulada la pregunta, siempre en relación con su centro educativo. No deje de responder ninguna de las preguntas. Si en algún caso no entiende la pregunta consulte con el encuestador.

I. COMUNICACIÓN					
Cómo valora el nivel de la comunicación	Muy Malo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
1.1 Entre el profesorado	1	2	3	4	5
1.2 Entre el equipo directivo y el profesorado	1	2	3	4	5
1.3 Entre los miembros del equipo directivo	1	2	3	4	5
Cómo valora la rapidez en el traslado de la información	Muy Malo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
1.4 Del equipo directivo al profesorado	1	2	3	4	5
1.5 Del profesorado al equipo directivo	1	2	3	4	5
1.6 Entre el profesorado	1	2	3	4	5

Cómo valora el respeto que existe entre los miembros de la comunidad educativa	Muy Malo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
1.7 Del equipo directivo hacia los profesores	1	2	3	4	5
1.8 De los profesores hacia el equipo directivo	1	2	3	4	5
1.9 Entre el profesorado	1	2	3	4	5
Cómo valora el nivel de aceptación de las iniciativas entre los miembros de la comunidad educativa	Muy Malo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
1.10 Del equipo directivo hacia los profesores.	1	2	3	4	5
1.11 De los profesores hacia el equipo directivo	1	2	3	4	5
1.12 Entre el profesorado	1	2	3	4	5
Cómo valora la influencia de los espacios y horarios en la comunicación	Muy Malo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
1.13 Los espacios del centro (aulas, salón de reunión, etc.)	1	2	3	4	5
1.14 Los horarios del centro (lectivo, de reuniones, etc.)	1	2	3	4	5

II. MOTIVACIÓN					
Cómo califica el grado de satisfacción en el centro	Muy Malo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
2.1 Del profesorado con su trabajo	1	2	3	4	5
2.2 Del profesorado con los miembros del equipo directivo	1	2	3	4	5
2.3 Del equipo directivo con el profesorado	1	2	3	4	5
2.4 Entre el propio profesorado	1	2	3	4	5
2.5 Del profesorado con los resultados académicos	1	2	3	4	5
Cómo valora el grado de reconocimiento del trabajo que realiza en el centro educativo	Muy Malo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
2.6 Entre el propio profesorado (se reconocen mutuamente su trabajo)	1	2	3	4	5
2.7 Del equipo directivo hacia el profesorado.	1	2	3	4	5
2.8 Del profesorado hacia el equipo directivo.	1	2	3	4	5
2.9 Grado de reconocimiento de usted sobre su propia tarea.	1	2	3	4	5

Sobre la comprensión y aceptación	Muy Malo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
2.10 Cómo valora el grado de comprensión hacia los demás, practicado en el centro.	1	2	3	4	5
2.11 El grado de aceptación que usted tiene en el equipo de profesores.	1	2	3	4	5
2.12 El grado de aceptación que usted tiene en el equipo directivo.	1	2	3	4	5
Sobre la percepción del profesorado de su prestigio profesional, cómo cree que se le valora	Muy Malo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
2.13A nivel del propio profesorado.	1	2	3	4	5
2.14 A nivel del equipo directivo del colegio	1	2	3	4	5

Cómo es el nivel de motivación del profesorado en los siguientes aspectos	Muy Malo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
2.15 Con su trabajo de aula	1	2	3	4	5
2.16 Con las capacitaciones que brinda el colegio	1	2	3	4	5
2.17 Con el tipo de relaciones que se establece con el equipo directivo	1	2	3	4	5
III. CONFIANZA					
Cómo es el grado de confianza que se vive en su centro.	Muy Malo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
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 el equipo directivo y el profesorado	1	2	3	4	5
Cómo percibe el grado de sinceridad en las relaciones en su centro	Muy Malo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
3.4 Entre el profesorado	1	2	3	4	5
3.5 Entre los miembros del equipo directivo	1	2	3	4	5
3.6 Entre los miembros del equipo directivo y el profesorado	1	2	3	4	5
IV. PARTICIPACIÓN					
Valore el nivel de participación en las actividades del centro.	Muy Malo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
4.1 Por parte del profesorado	1	2	3	4	5
4.2 Por parte de los miembros del equipo directivo	1	2	3	4	5
Valore la participación en la toma de decisiones del Centro Educativo	Muy Malo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
4.3 Asistencia de los profesores a las reuniones.	1	2	3	4	5
4.4 Participación en las deliberaciones de temas importantes del Centro Educativo.	1	2	3	4	5
4.5 Participación en la toma de decisiones sobre temas de interés general del Centro educativo.	1	2	3	4	5
4.6 Cómo es el nivel de consulta al profesorado desde el equipo directivo en los temas importantes para el centro educativo	1	2	3	4	5

Valore la participación, en los grupos formales e informales, del profesorado en el Centro.	Muy Malo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
4.7 Tendencia del profesorado para formar parte de grupos diversos.	1	2	3	4	5
4.8 Preferencia del profesorado para incorporarse a grupos formales (reglamentados por la I.E)	1	2	3	4	5
4.9 Preferencia del profesorado para incorporarse a grupos informales (voluntarios)	1	2	3	4	5
4.10 Grado en que ayudan a los grupos formales en las actividades del centro	1	2	3	4	5
4.11 Grado en que ayudan a los grupos informales las actividades del centro	1	2	3	4	5
Valore la participación del profesorado en los equipos y reuniones de trabajo en su Centro.	Muy Malo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
4.12 Como es el nivel de trabajo en equipo en su centro.	1	2	3	4	5
4.13 Como es el desarrollo de las reuniones en su centro.	1	2	3	4	5
4.14 Como considera la formación del profesorado para trabajar en equipo.	1	2	3	4	5
4.15 Como le parece el número/frecuencia de reuniones de su centro	1	2	3	4	5
Cómo le parece que se está produciendo la coordinación en el centro	Muy Malo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
4.16 Entre el profesorado.	1	2	3	4	5
4.17 Entre el profesorado y el equipo directivo	1	2	3	4	5
4.18 Entre el equipo directivo y el profesorado	1	2	3	4	5
V. OTROS ASPECTOS					
Sobre convivencia/Normas	Muy Malo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
5.1 Cómo le parece el nivel de convivencia en el centro educativo.	1	2	3	4	5
5.2 Cómo evalúa el grado de cumplimiento de las normas internas.	1	2	3	4	5
Objetivos del centro educativo	Muy Malo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
5.3 Cómo valora el grado de cumplimiento de los objetivos del centro.	1	2	3	4	5
Funcionamiento del centro	Muy Malo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
5.4 Cómo le parece que es, globalmente, el funcionamiento del centro.	1	2	3	4	5
Cómo es el aporte de los miembros de la comunidad educativa para un clima de trabajo adecuado	Muy Malo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
5.5 Por parte del equipo directivo	1	2	3	4	5
5.6 Por parte del profesorado	1	2	3	4	5
Clima de trabajo del centro	Muy Malo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
5.7 Cómo le parece que es, globalmente, el clima de trabajo en su centro	1	2	3	4	5
5.8 Cómo evalúa el clima de trabajo entre los profesores	1	2	3	4	5
5.9 Cómo evalúa el clima de trabajo entre el equipo directivo	1	2	3	4	5
5.10 Cómo evalúa el clima de trabajo entre profesores y equipo directivo	1	2	3	4	5