



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL ENTRE LOS PROFESORES DEL NIVEL PRIMARIA DEL CENTRO EDUCATIVO PRIVADO "SANTA ANGELA"

Noemí Carrasco-Cueto

Piura, marzo de 2015

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Maestría en Educación con Mención en Teorías y Práctica Educativa

Carrasco, N. (2015). *Factores que influyen en el clima laboral entre los profesores del nivel primaria del centro educativo privado "Santa Angela"* (Tesis de maestría en Educación con Mención en Teorías y Práctica Educativa). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

NOEMI ESTELA CARRASCO CUETO

**FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL
ENTRE LOS PROFESORES DEL NIVEL PRIMARIA DEL
CENTRO EDUCATIVO PRIVADO “SANTA ANGELA”**



UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EN TEORÍAS Y PRÁCTICA EDUCATIVA

2015

APROBACIÓN

La tesis titulada *“Factores que influyen en el Clima Laboral entre los profesores del nivel Primaria del Centro Educativo Privado “Santa Angela”*, presentada por la Lic. Noemí Estela Carrasco Cueto, en cumplimiento a los requisitos para optar El Grado de Magíster en Educación con Mención en Teorías y Práctica Educativa, fue aprobada por el asesor Mg. Camilo García Gonzales y defendida elde.....de 2015 ante el Tribunal integrado por

.....
Presidente

.....
Informante

.....
Secretario

DEDICATORIA

A mi amado esposo por su apoyo, paciencia y acompañamiento en esta gran aventura....

A mis hijos, mis más preciados tesoros y el regalo más grande que Dios me brindó, por sus orientaciones, aportes valiosos y su gran sabiduría y bondad, que me fortalecieron y enriquecieron en la culminación de esta tarea....

A mis nietos, que fueron el impulso y la fuerza que me motivaron a concluir con lo iniciado.

AGRADECIMIENTOS

Mi sincero y profundo reconocimiento:

A la Universidad de Piura, por brindarnos la oportunidad de concluir la Maestría, obteniendo el título correspondiente.

Al profesor Marcos Zapata, por derramar sabiduría y paciencia monitoreándonos y orientándonos eficientemente en la elaboración de nuestro trabajo de investigación.

A mi querido colegio “Santa Ángela”, por ser el propulsor en esta maravillosa aventura.

A mi estimado Asesor Camilo García, por su monitoreo permanente en la cristalización del presente trabajo de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<u>Pág.</u>
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1. Caracterización de la problemática	5
1.2. Problema de investigación	10
1.3. Justificación de la investigación	10
1.4. Objetivos de la investigación	13
1.4.1. Objetivo general	13
1.4.2. Objetivos específicos	13
1.5. Hipótesis de investigación	13
1.6. Antecedentes de estudio	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	23
2.1. Condiciones brindadas por la institución	23
2.2. Clima Laboral	30
2.2.1. Confianza	36
2.2.2. Satisfacción	40
2.3. La gestión orientada a la participación que promueve la Innovación y la creatividad de los docentes	45
2.3.1. Gestión	47
2.3.2. Comunicación	48
2.3.3. Participación	51

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	53
3.1. Tipo de investigación	53
3.2. Sujetos de investigación	54
3.3. Diseño de investigación	56
3.4. Fases o procedimientos del diseño tipo encuestas	57
3.5. Variables y dimensiones de la Investigación	59
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información	61
3.7. Categorías y subcategorías de investigación	61
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	67
4.1. Contexto y sujetos de investigación	67
4.1.1. Descripción del contexto de investigación	67
4.1.2. Descripción de los sujetos de investigación	72
4.2. Presentación e interpretación de los resultados	72
4.2.1 Análisis de la confiabilidad de la muestra	73
4.2.2 Interpretación de los resultados	76
4.3 Análisis de los resultados	85
4.3.1 Condiciones brindadas por la institución	85
CAPÍTULO V: RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN	97
5.1. Conclusiones	97
5.2. Recomendaciones	100
BIBLIOGRAFÍA	103
Webgrafía	105
ANEXOS	107

ANEXOS DE LA INVESTIGACIÓN

Anexo I: Matriz de consistencia	109
Anexo N° 1: Figura de cálculo – Nivel de Comunicación	112
Anexo N° 2: Figura de cálculo – Comunicación: Sobre el nivel de rapidez / Agilidad en el traslado de la información	113
Anexo N° 3: Figura de cálculo – Comunicación: Sobre el respeto que existe entre los miembros de la comunidad educativa	114
Anexo N° 4: Figura de cálculo – Comunicación: Sobre el grado de aceptación de las propuestas entre los miembros de la comunidad educativa	115
Anexo N° 5: Figura de cálculo – Comunicación: Sobre la posibilidad de ocultar información. ¿en qué grado le parece que se oculta información	116
Anexo N° 6: Figura de cálculo – Satisfacción: ¿Cuál cree es el grado de satisfacción con las diferentes instancias de la institución	117
Anexo N° 7: Figura de cálculo – Satisfacción: Sobre el reconocimiento del trabajo que se realiza en el centro	118
Anexo N° 8: Figura de cálculo – Satisfacción: Cómo considera el nivel de autonomía existente en su centro	119

Anexo N° 9: Figura de cálculo – Satisfacción: Valore su nivel de motivación en los siguientes aspectos	120
Anexo N° 10: Figura de cálculo – Confianza: A su criterio, ¿cuál es el grado de confianza que se vive en su centro?	121
Anexo N° 11: Figura de – Confianza: A su criterio ¿Cómo percibe el grado de sinceridad en su institución educativa?	122
Anexo N° 12: Figura de cálculo – Participación: Valore el nivel de participación en las actividades de la institución	123
Anexo N° 13: Figura de cálculo – Participación: En los órganos colegiados de la institución (Consejo Directivo, coordinaciones y actividades)	124
Anexo N° 14: Figura de cálculo – Participación: Sobre los equipos y reuniones de trabajo del profesorado en su centro	125
Anexo N° 15: Figura de cálculo – Participación: Aspectos de la gestión: dirección / gestión / control / monitoreo	126
Anexo N° 16:Figura de cálculo – Aspectos de la gestión: respeto/ aceptación / disciplina	127
Anexo N° 17: Figura de cálculo – Clima laboral: En qué grado aportan los miembros de la comunidad educativa para configurar un adecuado clima laboral	128
Anexo N° 18: Figura de cálculo – Clima laboral: Clima de trabajo en el centro	129
Anexo N° 19: Figura de cálculo – Clima laboral: ¿Cómo califica el clima laboral de la institución?	130
Anexo N° 20: Gráficos de resultados	131
Anexo N° 21: Encuesta – El clima laboral y la participación en la institución educativa C.E.P.. Santa Ángela	174

LISTA DE TABLAS

	<u>Pág.</u>
Tabla I : Sujetos de investigación.	55
Tabla II : Procedimientos del diseño tipo encuesta.	57
Tabla III : Descripción de las categorías de la encuesta	59
Tabla IV : Encuesta sobre el clima laboral y la participación en la institución educativa.	63
Tabla V : Resultado de estadísticas de fiabilidad para Satisfacción y Confianza.	73
Tabla VI : Resultado de estadísticas de fiabilidad para Clima Laboral.	74
Tabla VII : Resultado de estadísticas de fiabilidad para la Dimensión 2.	75
Tabla VIII : Percepción del Clima Laboral de acuerdo a los años de servicio en la institución (docentes)	93
Tabla IX : Gráfico de Barras - Percepción del Clima Laboral de acuerdo a los años de servicio en la institución (docentes)	94

INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas son portadoras de una increíble expectativa por apoyar a los padres en la educación de sus hijos, a fin que estos lleguen a ser personas de bien y de provecho para todo el cuerpo social. Popularmente, se suele designar a la escuela como el “segundo hogar” debido al tiempo que permanecen los estudiantes al interior de la misma y también porque ella apoya a la consecución de los objetivos de formación que cada familia tiene para con sus hijos.

Hay una relación que se establece entre la institución educativa y las familias que matriculan a sus hijos en ella. Dicha relación se establece en términos legales e implica obligaciones específicas por ambas partes. No obstante, este carácter formal, hay que tener en cuenta que –más allá de la relación formal que se establece entre la escuela y las familias, hay una relación viva que se fragua día a día entre ambas a través de la persona del hijo presente en la institución, que es atendido por los educadores correspondientes.

Para mejor comprender y aprovechar todas las oportunidades ocultas en la dimensión no-formal de la institución educativa, la presente investigación se ocupa de los “Factores que influyen en el Clima Laboral entre los profesores del nivel Primaria del Centro Educativo Privado “Santa Ángela”. En esta ocasión, se ha tomado como muestra a los profesores del nivel primario del colegio, porque los logros en dicho nivel educativo dejan una honda huella en nuestros alumnos y de esa manera se constituyen en la base de la formación de la persona humana.

En estas edades, nos encontramos con períodos especialmente sensitivos para la formación de las bases éticas, cognoscitivas y de habilidades de la persona. El clima laboral cumple un papel decisivo y preponderante al interior del cuerpo docente y tiene un impacto directo en la creación de un ambiente estimulador y positivo para el aprendizaje en el conjunto de la institución ya que cuando las relaciones interpersonales fluyen de forma armoniosa, cálida y cooperativa, hay una repercusión favorable para el trabajo pedagógico.

La tesis se divide en cinco capítulos. En el primero se presenta el planteamiento de la investigación, abordando la caracterización de la problemática y se presentan los problemas observados (los profesores no comparten sus experiencias exitosas y no trabajan en equipo). De acuerdo a nuestras averiguaciones, se comprueba que muchas actitudes negativas de los profesores tienen su punto de partida en la falta de confianza entre ellos y al insuficiente estímulo y reconocimiento por parte del equipo directivo, como se ha visto reflejado en las encuestas aplicadas.

El segundo capítulo recoge el marco teórico de la investigación, identificando dos variables principales: la primera relacionada a las condiciones brindadas por la institución, de las cuales se ha identificado sus principales indicadores: satisfacción, confianza y percepción del clima laboral. Las encuestas aplicadas permiten ahondar en la preponderancia de estos factores para la hipótesis inicialmente planteada. Por otro lado, la segunda variable se refiere a la gestión orientada a la participación que promueve la innovación y la creatividad de los docentes. Los indicadores generales relacionados con esta segunda dimensión son comunicación, participación y gestión.

El tercer capítulo reseña la metodología empleada; explica los detalles sobre las muestras y sus características. Se describen las herramientas y técnicas empleadas para el diseño y la aplicación a la muestra seleccionada. Los procesos de la metodología elegida conducen a un análisis de la información que se ha recogido y presentado en tablas y gráficas estadísticas, y que junto al marco teórico son los pilares de las conclusiones de los capítulos subsiguientes.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados de la investigación. Comienza con la descripción del contexto específico, la descripción de los sujetos y el análisis de los resultados obtenidos en el capítulo anterior. Mediante cuadros resumen se enuncian las variables estadísticas que ofrecen información cualitativa conducente a la formulación de las conclusiones de la presente investigación.

Finalmente, en el quinto capítulo se ofrecen las conclusiones generales que recogen la hipótesis inicialmente planteada, para evidenciar su validación como fruto del proceso seguido. En base a las conclusiones obtenidas se plantean recomendaciones prácticas para el diseño de un plan de trabajo que mejore de forma eficaz las condiciones referidas a la mejora del clima laboral de la institución.

La autora.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La institución educativa no es un mero lugar de instrucción, de transmisión de saberes más o menos sistematizados. Desde su misma instauración, en su interior se entretienen unas relaciones interpersonales que trascienden las aulas y que configuran en buena medida, la posición que el alumno asumirá en el todo organizado, que es la escuela en que se encuentra. Las familias son muy distintas entre sí y es de suponer que los hijos que presentan al colegio también ostenten esa impronta de diversidad que será motivo y medio de encuentro entre los alumnos durante sus jornadas escolares. Cámere (2006, p. 45) enumera las muestras en que se hacen patente esas vivas diferencias entre los alumnos: normas y costumbres, códigos para una eficaz adaptación; de los objetivos y metas grupales; amistad y compañerismo; esfuerzo y trabajo escolar; el dolor o sufrimiento que se originan en el colegio o en la casa; las actividades deportivas y de esparcimiento; las fiestas... que confieren una configuración que se despliega en el escenario escolar, dándole un especial relieve y connotación

1.1. Caracterización de la problemática

Hay una comunicación recíproca entre familias y escuela bajo el horizonte del proyecto educativo específico del colegio y los objetivos de formación de los padres para con sus hijos. En la experiencia del contacto con los alumnos y sus características personales suele notarse fácilmente cuando la familia se encuentra en buenas condiciones ya que las

manifestaciones del alumno así lo patentizan, especialmente en el plano emocional. A su vez, muchas conductas negativas de los alumnos encuentran su origen en una situación negativa por la que está pasando la familia.

El educador de a pie sabe muy bien que si hay un buen ambiente en el hogar del estudiante, este estará mejor dispuesto a colaborar con su formación a través de los medios que le ofrece el colegio y, de la misma manera, el profesor detecta cuando sucede lo contrario. Pues bien, al interior de la escuela sucede algo parecido ya que si entre los educadores hay relaciones cordiales y positivas, eso tiene un impacto directo en los estudiantes en favor de su formación personal y académica (en el caso contrario también, aunque en ese caso, el impacto es nocivo). El Proyecto Educativo Nacional ha recogido esta verdad tan importante como segundo resultado del objetivo estratégico 2: “Instituciones acogedoras e integradoras...” refiriéndose a “climas institucionales amigables, integradores y estimulantes”¹ para el aprendizaje.

Por otra parte, ¿a quién le gusta permanecer en un ambiente laboral en que no se promueve a las personas y se cultivan positivamente las relaciones mutuas? El establecimiento de un buen clima laboral es, a su vez, una gran motivación para la mejora organizacional entre los docentes y trabajadores administrativos de los centros de enseñanza. La sinergia entre los miembros de las organizaciones educativas es clave para la gestión y el desarrollo de una organización eficiente de la institución escolar.

En la comunidad educativa se fragua una cultura que se despliega en el tiempo y que está informada por el saber, la moral y la estética. El ‘vehículo’ mediante el cual la escuela ayuda a que el alumno defina su mundo, exprese sus emociones y cree sus propias valoraciones es el testimonio vivo de sus miembros y la calidad de sus relaciones es de capital importancia para que su contribución “deje huella”. Por lo tanto, la principal razón para el presente estudio es la importancia del clima laboral en relación con la satisfacción laboral que encuentran los miembros de la comunidad educativa, en especial los docentes. Este

¹ CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN, 2006, *Proyecto Educativo Nacional*. CNE: Lima- Perú. Pág. 64.

aspecto afecta de manera principal la realización de la visión de la institución y la investigación tiene como objeto de estudio el clima laboral para con los docentes de las organizaciones de enseñanza.

En las diferentes responsabilidades y tareas que componen el diario quehacer, la participación de los docentes no es espontánea ya que está ligada al cumplimiento de lo establecido, como se indica legalmente en el contrato. Sin embargo, cabe una comprensión de la participación que apele no solamente al cumplimiento de funciones y tareas sino que parta de la adhesión libre del profesional a la misión, visión, valores y objetivos del centro; lo cual conduce a un involucramiento en todo el quehacer educativo desde todo ángulo por constituirse en una responsabilidad compartida que trasciende las funciones formalmente encomendadas:

En este sentido, aunque nuestros profesores destacan por su laboriosidad no sucede lo mismo en cuanto al tipo de relación que se establece entre ellos mientras desarrollan su actividad profesional, lo cual impide que alcancemos un clima laboral satisfactorio. Hemos detectado dos problemas, cuyas causas y consecuencias se explican a continuación.

a. Los profesores no comparten sus experiencias exitosas.

Esto se manifiesta en que cuando algún docente es elogiado o recibe un reconocimiento por un logro conseguido, este no socializa el saber pedagógico empleado para tal resultado.

Podemos enumerar varias causas pero vamos a lo fundamental. Primero, la formación inicial que han recibido los profesores ha sido predominantemente de corte individual, es decir, se trataba de llevar a cabo las actividades académicas de forma aislada y sin mayor concurso que la aprobación o desaprobación que su profesor pudiera ofrecerle y esto es comprensible porque hace veinte años, las herramientas informáticas y el internet no estaban tan difundidas en nuestros centros de enseñanza, por lo cual, tanto el diseño de las sesiones de aprendizaje como la evaluación de los futuros docentes implicaba un proceso y término individual, cuya consecución evidenciaba un arduo trabajo individual que no requería ser compartido por ‘quienes no se esforzaron proporcionalmente’. En segundo lugar, los encargos que reciben los profesores por parte de sus superiores jerárquicos no siempre tienen una

orientación comunicativa ni tampoco un seguimiento en ese sentido, con lo cual cabe referir un vacío de políticas comunicacionales. En tercer lugar, el entorno competitivo como se suele proponer la actividad profesional hace que, si se acepta ese modelo, se tenga un recelo de los demás ya que al estar todos en una competición, ninguno brindará información que pueda darle una ventaja adicional a otro competidor.

A su vez, las consecuencias de este problema son manifiestas. Uno de los factores clave para la convivencia armoniosa es venido a menos: la confianza que es medio y fin en los procesos educativos cuando estos pretenden solidez e integridad. El mensaje implícito en el recelo con la información predica que no me fío de mis compañeros, que no doy por sentada su rectitud de intención, su predisposición a actuar rectamente. Lo cual, evidentemente, mella circularmente el ambiente laboral ya que tengo que estar precavido de mis compañeros de equipo o siento que mis compañeros no se fían de mí. Otra consecuencia se refiere al aumento de los costos: los esfuerzos que requiere llevar a cabo una actividad se incrementan ya que, al no compartir la información, queda que las tareas específicas sean hechas por la misma persona con lo cual esta pierde la oportunidad de compartir el esfuerzo. Por último, encontramos que se va estableciendo una especie de jerarquía informal entre los “más capacitados” e innovadores frente a los que no comparten la misma categoría, con el efecto no de suma de capacidades sino de resta y esto se proyecta luego a los alumnos ya que es parte del currículum oculto de los profesores.

b. Los profesores no trabajan en equipo.

Aunque esto está íntimamente conectado con el problema anterior, tiene unos matices que lo distinguen suficientemente aunque es evidente que es como la otra cara de la moneda.

Los objetivos y valores de nuestro proyecto educativo requieren no solamente su reconocimiento sino también su incorporación en la vida de nuestros educadores.

Esto se refiere a que no colaboran mutuamente a la hora de llevar a cabo las tareas encargadas, tanto las específicas a cada grado como las que implican al centro. Entre sus causas hallamos la desconfianza, que ya se ha explicado antes. Otra de sus causas es el poco conocimiento que

tienen entre sí los profesores: se aúnan tanto la falta de iniciativa como la carencia de condiciones para que fluya un creciente descubrimiento recíproco. Por otro lado, la cultura de la colaboración no es parte del know how de nuestros profesionales; es decir, no se encuentra en los docentes una predisposición a sumar esfuerzos y abordar las tareas bajo un enfoque en el que cada uno sienta que con su trabajo contribuye a facilitar o complementar el trabajo de sus compañeros, que se concita en el gran objetivo educativo de la institución.

En cuanto a sus consecuencias más notables está la poca calidad del clima laboral ya que los profesionales todavía no son consecuentes con la conciencia de que todos contribuimos de forma diversa al bello objetivo que el desarrollo de las personas de nuestros alumnos: no competimos entre nosotros, por el contrario, cada uno tiene un papel importante aunque distinto en la lucha continua por sacar adelante el proyecto educativo a través del crecimiento integral de nuestros alumnos. Por otro lado, en la situación que describimos en estas líneas, se hace más difícil que el docente identifique y aproveche los conectivos entre su trabajo y su desarrollo personal, es decir, su felicidad. Comprender que tus talentos están a disposición de los demás y que también puedes contar con los talentos de tus colegas, hace que tu trabajo sea fuente de satisfacciones.

Los directivos tienen en sus manos la potestad necesaria para promover una participación que, entre otros beneficios, estimule una motivación intrínseca que contribuya a una actuación participativa cuyos resultados contribuyan a enriquecer el clima institucional. Por ello, examinar y valorar el estado en que se encuentra la relación entre el clima laboral y la satisfacción en el trabajo entre los docentes es de imperiosa necesidad para tomar decisiones que nos conduzcan a la conformación de un cuerpo de docentes comprometidos con la misión y visión de la escuela.

1.2. Problema de investigación

¿Cuáles son los factores predominantes que influyen para un clima laboral favorable entre los profesores del nivel primario del CEP “Santa Ángela”?

Entre los factores identificados² como intervinientes para una alta satisfacción laboral se encuentran los relacionados con la estructura organizacional, la asignación de funciones, los niveles remunerativos, el estilo de gerencia, los niveles particulares de tolerancia dentro del mismo cuerpo docente, carga de trabajo, acompañamiento, horarios de trabajo, bonos de reconocimiento, características individuales (edad, género, estado marital, paternidad (o maternidad), nivel educacional), etc. Asimismo, otro indicador importante de la satisfacción en el trabajo es el impacto que esta tiene en la salud física y mental de los docentes. Estos factores pueden mejorar o dificultar el desempeño laboral, según sean atendidos o desatendidos por los directivos que tienen a su cargo velar por el conjunto de la organización.

Aunque no es desconocido que los factores enumerados anteriormente descritos influyen en el clima laboral, es necesario profundizar más en el caso peruano para identificar las claves que nos permitan implementar un clima laboral estimulante para los maestros y alumnos del nivel primario.

1.3. Justificación de la investigación

El clima laboral es uno de los factores más importantes y decisivos para las organizaciones educativas. Hoy en día es frecuente oír en los medios de comunicación o en las conversaciones entre profesionales, referencias al clima laboral a través de la exigencia de las habilidades llamadas “blandas”, inclusive se plantea su necesidad para la formación de los educandos como algo elemental en el proceso de formación. Tiene una gran influencia en el desarrollo y desenvolvimiento de los

² En organizaciones de otro rubro empresarial se cuenta con muchos estudios y propuestas acerca del clima laboral. Tendremos en cuenta los aportes que se puedan extrapolar para poder encontrar aquellos factores que complementen un estudio en clima laboral para organizaciones educativas en un nivel primario.

educandos, docentes directivos, personal administrativo y padres de familia, en su desempeño e involucramiento en el desarrollo de la organización.

Si bien somos muy conscientes de los flagelos que atentan contra la estabilidad y armonía familiar, no siempre contamos con la misma sensibilidad para un factor clave en la dinámica de la formación de nuestros alumnos. La última década hemos sido desbordados por exigencias y medios de medición de la “calidad educativa”, inclusive cada día aparecen más ofertas de “certificación de la calidad”. Se aplican diversos instrumentos de medición a los logros obtenidos en las áreas curriculares y a los factores concomitantes al aprendizaje y luego se comunican mediante los informes de resultados, merced a los cuales recibimos la calificación de la calidad de nuestra respectiva escuela. Sin embargo, el factor decisivo que es el clima institucional es algo que parece escaparse de las manos ya que se refiere a la dimensión subjetiva de la organización y como tal, es intangible y poco susceptible de ser “medido” de la misma manera.

No obstante, este sí puede ser abordado y valorado en cada institución educativa, pero de una manera distinta a la medición exacta. Por eso, el método de nuestra investigación es vivencial y su principal instrumento de recojo de información apela a que los educadores declaren sus apreciaciones dentro de los límites que inevitablemente encierra cualquier instrumento determinado.

El clima institucional alude al grado de satisfacción laboral que cada trabajador experimenta en su área de trabajo específica y en el conjunto de la organización a través de las relaciones no- formales que se realizan entre los miembros de la escuela, ya que toda ella constituye una situación de aprendizaje que teje una urdimbre de relaciones entre las personas que la conforman. Este dinamismo entre todos los actores de los procesos educativos puede generar un alto nivel de satisfacción laboral que se expresa en un estilo grato y favorable para las actividades que allí se llevan a cabo aunque también, debido a la libertad, se podría incitar un ambiente hostil y desfavorable para la consecución de los aprendizajes.

En particular, para el presente estudio, es muy importante identificar los elementos positivos para el logro de un adecuado clima laboral del centro de labores. Como por ejemplo: buenas políticas para con el personal, beneficios laborales, estructura laboral clara y políticas de remuneraciones. Los aspectos negativos de un inapropiado clima laboral provocan, por ejemplo, que se perciba las funciones encargadas como ‘aburridas’, sin retos e insatisfactorias; llevan a una alta rotación de personal y a la falta de compromiso que compromete a la realización de la misión y visión en una organización educativa.

Para prevenir los factores negativos indicados anteriormente, se impone la necesidad de identificar y ponderar aquellos factores que conforman un clima laboral de alta satisfacción entre los docentes de la organización para aprovechar su impacto positivo en su productividad y en el logro de los aprendizajes previstos.

El principal activo de toda organización es su gente y a sus directivos les toca promoverlos con todos los medios y condiciones que hagan falta para lograr un adecuado nivel de competitividad. Cuando los directivos son sensibles a este factor y toman decisiones consecuentes, pasa a depender de todos los miembros de la organización educativa el llevar a cabo la misión y visión específicas que en nuestro caso están orientadas a una formación integral con valores.

Como directivo de mi institución educativa, un mayor entendimiento de los factores involucrados en la satisfacción en el trabajo es fundamental para asegurar condiciones que faciliten que los docentes lleven a cabo sus actividades en plena compenetración con los objetivos institucionales para la atención oportuna de los estudiantes. A diferencia de otras actividades profesionales, en la educación el clima laboral bajo que se establece es de suma importancia para que todas las personas involucradas puedan sentirse dispuestas a comprometerse con los objetivos académicos y formativos de cada etapa y nivel.

“En un medio ambiente humano, ético, cálido en el cual se desarrolla el trabajo educativo cotidiano, la satisfacción laboral influye en la productividad de las organizaciones educativas” (Yoncalves, 1997)

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1. Objetivo General.

Identificar los factores predominantes que influyen de manera positiva en el clima laboral de los profesores del nivel primario del CEP. “Santa Ángela”.

El presente estudio se centra en determinar el orden de prioridad de los elementos relacionados con el clima laboral por el claustro docente para ponderar factores orientadas al incremento de la satisfacción laboral por parte de los docentes y administrativos en una organización educativa modelo como el Centro Educativo Particular Santa Ángela. En la comunidad educativa se fragua una cultura que se despliega en el tiempo⁴.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Aplicar un cuestionario validado para identificar los factores que influyen en el clima laboral de la institución.
- Analizar e interpretar los resultados de la valoración del clima institucional realizada por los docentes del nivel primaria del Centro Educativo Privado “Santa Ángela”.
- Relacionar los factores del clima laboral con los niveles de satisfacción de los docentes con su trabajo.
- Determinar las diferencias en la percepción docente respecto al clima laboral con relación a la variable: antigüedad.

1.5. Hipótesis de investigación

Los factores que impactan de manera positiva en el clima laboral del CEP Santa Ángela se basan en dos tipos de comportamientos específicos: las condiciones brindadas por la institución y la gestión orientada a la participación que promueve la innovación y la creatividad de los docentes.

1.6. Antecedentes de estudio³

1.6.1. Tesis presentada para optar el título profesional de Licenciada en Psicología con mención en psicología social. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Título:

Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos. Lima 2014

Autora:

Natalia Francesca Castillo Dávila

Objetivos:

Conocer la relación existente entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral en una empresa del sector privado.

Metodología:

Los participantes de estudio están conformados por trabajadores dependientes en una organización privada. En total, las personas que participaron en el estudio fueron 100 trabajadores pertenecientes al área de ventas y relaciones públicas de la misma organización. Estos fueron divididos en tres grupos diferentes según su nivel jerárquico: 27 personas en “cargo bajo”, 42 en “cargo medio” y 31 en “cargo elevado”. Esta división se realizó con el objetivo de comparar los resultados obtenidos y observar la asociación que las tres variables tenían en cada nivel. En función a ello, se procedió al análisis.

³ Las reseñas que siguen se han adaptado a partir de las tesis y de sus fichas de presentación. Cada título contiene un [link](#) al documento *online*.

Para este estudio se consideraron algunas variables socio-demográficas, además de las variables psicológicas de clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral, mediante estos instrumentos: Ficha de Datos, Escala de Clima Organizacional, Escala de Motivación Laboral, Escala de Satisfacción Laboral.

Conclusiones:

Los análisis que se presentan en este estudio concluyen que en el contexto empresarial investigado, la motivación intrínseca es la que mejor predice la satisfacción. Esto confirma las propuestas teóricas que le dan sustento a este tipo de motivación señalando que es de mayor calidad y que eleva la satisfacción en general, ya que permite que se realice una tarea disfrutando de ella por sí misma y no por reguladores externos

Relación con la investigación que se viene realizando:

Esta investigación se relaciona con nuestro trabajo en cuanto a la comprensión del constructo clima laboral debido a que abunda en explicaciones al respecto relacionándolo con otras variables sumamente importantes para la comprensión en el contexto de la organización.

Se distingue de nuestro propósito en cuanto a que describe muy bien los factores que influyen en un clima laboral positivo y por nuestra parte apuntamos a resaltar la acción del directivo debido al impacto que tiene su accionar en el conjunto del profesorado.

1.6.2. Tesis presentada para optar el título profesional de Licenciada en Psicología Educacional. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Título:

Cuestionario sobre clima motivacional de clase para alumnos de sexto grado de primaria. Lima 2008.

Autora:

Mariela Centeno García

Objetivos:

El propósito ha sido la construcción, validez y confiabilidad de una prueba que permita especificar y describir los factores del clima motivacional del aula que puedan tener repercusión en el interés y esfuerzo por el estudio en los estudiantes.

Aplicar el instrumento en la muestra seleccionada para identificar las correlaciones existentes, recomendando estrategias de acción.

Metodología:

El tipo de investigación es descriptivo- correlacional porque supone describir y especificar los factores del clima motivacional del aula que puedan tener repercusión en el interés y esfuerzo de los participantes en el estudio. La prueba consistió de una serie de afirmaciones (42), referentes a características propias de un ambiente de clase y fue aplicada a niños entre 10 y 14 años que cursaban el sexto grado de primaria, pertenecientes tanto al sexo masculino como femenino.

Se seleccionaron de manera intencional cuatro colegios religiosos mixtos, dos estatales y dos particulares. De estos se tomaron todas las aulas de sexto grado de primaria, participando en total 472 escolares, cuyas edades oscilan entre los 10 y 14 años de edad cronológica.

Conclusiones:

De acuerdo a los resultados obtenidos los alumnos de la muestra seleccionada perciben un ambiente de trabajo y un ritmo de clase inadecuado. Así mismo, consideran que el interés por el alumno, el clima de competición y la cooperación y trabajo en grupo son adecuados.

Dos son los aspectos que caben destacar en el grupo estudiado, en cuanto al clima en el aula, el ambiente de trabajo y el ritmo de la clase, los cuales presentan niveles inadecuados. Los participantes perciben que aspectos tales como la velocidad con la que explica el profesor, el tiempo que brinda para la resolución de las tareas, el tiempo que se detiene en cada tema, el orden (nivel de ruido y permisividad), la organización de las actividades y la especificidad de objetivos de aprendizaje no son del todo adecuados y no estarían favoreciendo la motivación por aprender.

Relación con la investigación que se viene realizando:

Su relación es estrecha en el sentido que para nuestra investigación emplearemos un instrumento de medición del clima laboral entre los educadores y como en la tesis reseñada se construye el cuestionario, eso nos ayuda a ponderar las razones en que nos basamos para adecuar nuestro instrumento.

La diferencia es explícita en cuanto a los participantes ya que se dirige a alumnos de un grado determinado en varios colegios mientras que en nuestro caso se dirige a los profesores de una sola escuela.

1.6.3. Tesis presentada para optar el título profesional de Licenciada en Psicología Educacional. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Título:

Factores asociados al burnout en docentes de secundaria de colegios públicos. Lima 2014.

Autora:

Ysabel Enriqueta Benites Vilela

Objetivos:

Esta investigación se planteó como propósito describir las variables asociadas al *burnout* docente, (presencia de una respuesta prolongada de stress que incluye fatiga crónica, ineficacia y negación de lo ocurrido) para lo cual se establecieron tres objetivos: describir la presencia de *burnout* en los participantes; comparar los percentiles de *burnout* según las variables de estudio (sexo, edad, estado civil, hijos, formación profesional, nivel socioeconómico, región, años de experiencia, número de alumnos a cargo, horas de jornada laboral, locus de control y clima laboral); e identificar un modelo de regresión de *burnout*.

Metodología:

Participaron 253 docentes de instituciones educativas de administración pública de 15 regiones del Perú, a quienes se les aplicó cuestionarios para obtener información sobre datos sociodemográficos y para la Evaluación del “Síndrome de estar Quemado por el Trabajo” – CESQT, así como, las escalas de *locus* de control de Rotter y de clima laboral.

Conclusiones:

Los resultados señalaron un nivel general de *burnout* medio con presencia de sentimientos de culpa. Las diferencias más significativas en los percentiles de *burnout* se dieron según el locus de control, la región y la percepción del clima laboral. El locus de control externo y el clima laboral desfavorable fueron las variables significativas en el modelo de regresión total.

Adicional a las dos anteriores, los años de experiencia y el número de alumnos a cargo también fueron variables significativas en los docentes con más alto *burnout*. En contraste, en los docentes con más bajo *burnout*, sólo la variable de horas laborales fue significativa y negativa.

Relación con la investigación que se viene realizando:

Hay una coincidencia no solo temática debido a que el clima laboral es una de las principales variables en el origen de la patología de la que se ocupa el estudio, sino que su abordaje refuerza nuestra intuición acerca del impacto positivo de un clima laboral adecuado aunque por vía de negación, es decir, evidenciando el impacto negativo que puede provocar en los profesionales el establecimiento de un clima laboral insatisfactorio.

Por otra parte, se distingue de nuestra investigación en que aborda una patología causada, entre otras cosas, por un clima laboral insatisfactorio para los educadores. En cambio, nosotros queremos comprender mejor el clima laboral satisfactorio para luego tomar decisiones a fin de alcanzarlo.

1.6.4. Tesis presentada para optar el grado de magíster con Mención en Gestión de la Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Título:

Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en una Institución Educativa estatal de la UGEL 04 de Comas. Lima 2014.

Autora:

Helen Carol Gamarra Ramirez

Objetivos:

El presente trabajo de investigación apunta al análisis de las percepciones de directivos y docentes acerca de cuatro categorías del clima organizacional de una Institución Educativa de gestión estatal, ubicada en el distrito de Comas.

Atendiendo a la relevancia de tales percepciones sobre el clima organizacional en que trabajan; surge como punto de partida la interrogante: ¿Cuáles son las percepciones de los directivos y docentes sobre el clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas? El desarrollo del estudio brinda información sobre relaciones interpersonales, énfasis en cumplimiento de tareas, reconocimiento y valoración del trabajo realizado, situaciones cotidianas que influyen y afectan el desempeño de directivos y docentes.

Metodología:

La muestra estuvo conformada por 8 personas: 1 Director, 1 Subdirector y 6 profesores de nivel Primaria y Secundaria de la institución educativa teniendo en cuenta características tales como: nivel de enseñanza, condición laboral y su experiencia docente en la institución educativa.

El diseño de esta investigación es de enfoque cualitativo y de carácter descriptivo. Se utilizó la técnica de la entrevista, desarrollándose una guía de entrevista semiestructurada. El instrumento fue diseñado por la investigadora y validado por dos docentes especialistas que participaron en el procedimiento de juicio de experto.

Se clasificaron las respuestas por categorías, se transcribieron las respuestas y la información fue analizada elaborando un cuadro de categorización, para luego unificar los enunciados con palabras significativas de los informantes.

Conclusiones

El procedimiento permitió analizar las percepciones de directivos y docentes y descubrir elementos ocultos que surgieron como fruto de la conversación durante las entrevistas y que configuran las categorías este estudio tales como: confianza, presión, apoyo y reconocimiento del clima organizacional de la institución educativa. Los resultados de la investigación son referencias que podrían ser utilizadas como un aporte a la comprensión del propio clima organizacional y la mejora en el desarrollo de la gestión institucional.

Relación con la investigación que se viene realizando:

Este estudio es el que más se asemeja a nuestra investigación y sirve para poner de manifiesto que el clima organizacional es una dimensión no formal de la organización y como tal, puede ser estudiado mediante entrevistas no estructuradas y la atenta observación del directivo.

Hay una notable diferencia en cuanto a la muestra que en nuestro caso abarca a todo el personal del nivel primario.

1.6.5. Tesis presentada para optar el Título de Ingeniero Industrial y de Sistemas. Universidad de Piura.

Título:

Estudio de clima organizacional basad en el modelo de funcionamiento de organizaciones (Octógono). Piura 2003.

Autora:

Ana Valeria Quevedo Candela

Objetivos:

El principal objetivo del trabajo es plantear una herramienta para la medición de clima organizacional con una base teórica sólida, que asegure la medición de todos los factores influyentes en el desarrollo de una empresa. Con ello se garantiza que como resultado del estudio del clima organizacional se obtenga la percepción de los empleados acerca de la eficacia, atraktividad y unidad de la organización.

Metodología:

La herramienta propuesta en esta tesis se basa en el modelo antropológico de funcionamiento de las organizaciones: OCTÓGONO, propuesto por Pérez López, para realizar el diagnóstico de una empresa. Este trabajo de investigación le ha dado a dicho modelo otra aplicación que es el de análisis del clima organizacional. Con ello, se asegura que no se deje de medir la percepción de los empleados acerca de algún factor relevante de la empresa.

Conclusiones

El Clima laboral tiene una incidencia directa en la determinación de la cultura, ya que las percepciones influyen en las creencias, mitos, conductas y valores –de los miembros de la organización– que definen la cultura de la organización. En otras palabras, la cultura genera unas creencias y valores compartidos que se manifiestan en la forma de funcionamiento de la empresa que es percibida por los empleados y se

refleja cuando se mide el clima. Por ende, tanto el clima como la cultura influyen en el comportamiento de los trabajadores.

Para analizar con profundidad lo que sucede en la empresa, se deberá conocer las percepciones de los empleados con respecto a la organización, que no sólo se debe basar en los resultados del estudio del clima para tomar las medidas respectivas para el mejoramiento de la organización, sino también se debe conocer la cultura de la empresa para estar completamente seguros de las medidas que deberán tomarse.

La elaboración de las encuestas del clima organizacional es un medio apropiado para lograr los objetivos de unos indicadores de gestión correctos. Un indicador de gestión es la medida cuantitativa de la gestión en la empresa, que permite conocer las realidades de la empresa.

Relación con la investigación que se viene realizando:

El enfoque antropológico que subyace a todo el estudio a través del Octógono propuesto por el profesor Pérez López también subyace a la perspectiva de nuestro estudio, que se ocupa del clima laboral en la escuela no solo en su variante psicológica sino sobre todo en la pretensión ulterior de incrementar la participación de los educadores a fin que su identificación con la misión y visión del colegio sea mayor.

Se distingue de nuestra investigación en cuanto al abordaje del objeto de estudio ya que tiene en cuenta variables más amplias al interior de un enfoque completo sobre el conjunto de la organización, como lo componen la eficacia, atraktividad y unidad. Nuestro caso es menos ambicioso en razón de las condiciones bajo las que llevamos a cabo nuestro estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

Como es patente en los antecedentes de estudio que se mencionan en el apartado anterior, el clima laboral es un factor que juega un papel inevitable en el conjunto de la vida escolar, es parte integrante de la misma. Sin embargo, los educadores ¿reconocemos la presencia activa de este factor?, ¿qué tipo de aporte brindamos a su desarrollo?, ¿lo tenemos en cuenta o simplemente lo pasamos por alto?, ¿nos esforzamos por mantener un clima laboral estimulante y atractivo?.

Los esfuerzos desplegados por comprenderlo no hacen sino confirmar la pertinencia de nuestra investigación. En las líneas siguientes abordaremos el tema delimitándole bajo dos aspectos relevantes que han sido adoptados a fin de operativizar el constructo conceptual ‘clima laboral.’

2.1. Condiciones brindadas por la institución

La escuela tiene una identidad legal y una configuración material muy específicas. Esas coordenadas son asumidas y utilizadas por las personas que la conforman en cada momento histórico. Para el Ministerio de Educación peruano (2014, p. 12) dichos actores son fundamentalmente las familias y los educadores; las primeras encargan a

sus hijos a los segundos que les ofrecen un servicio previamente estructurado.

Si posamos nuestra atención en los educadores, veremos que sus actividades suelen estar escrupulosamente organizadas, con diversas funciones, a diversas escalas (como profesores, como coordinadores, como directivos). Asimismo, es evidente que en el ejercicio de su actividad, ya sea en el comienzo del año escolar, a mediados o a fines, ellos coordinan entre sí la realización de cada tarea. Dichas coordinaciones suelen estar previstas por los planes de trabajo, los manuales de funciones o protocolos y la experiencia acumulada; sin embargo, aunque las acciones sean organizadas previamente y aunque las rutinas sean muy bien conocidas, las personas que se encargan de ellas lo hacen con arreglo a sus características particulares, a la singularidad que cada persona representa.

Esa singularidad es la causa de que hagamos las mismas cosas de maneras diversas, ya que cada persona es única y su acción también. Ahora bien, la coordinación a que nos referimos es una interacción entre los educadores que para secundar y lograr sus metas requieren establecer sinergias que apoyen recíprocamente sus tareas a fin que los alumnos sean partícipes de una propuesta rica en su diversidad pero integrada, al modo como los músicos de la orquesta que representan una melodía que requiere la diversidad de sus aportes particulares.

Unesco (2010, p. 88) refiere los estrechos vínculos en los factores asociados como el contexto social, económico y cultural para lograr aprendizajes. Al interior de la escuela, estos factores se entrecruzan e influyen en el clima escolar a través de las interacciones entre las personas concretas con ocasión de llevar a cabo todo lo previsto en las normas y planes; es una dimensión que algunos como Juan Antonio Pérez López (1993, p 63.) han tenido a bien denominar “sistema informal o espontáneo” ya que, según el modelo organizacional de su antropología analítica, en las organizaciones en general encontramos una realidad que es parte constituyente de las mismas y que consiste en “[las] relaciones o interacciones que aparecen de modo espontáneo, es decir, no buscado conscientemente, entre las personas que forman parte de la organización”. Con lo cual, hay una dimensión viva de la organización

que no resulta de algún plan o sistema de control ya que las interacciones y los estados o consecuencias que suscita son libres.

En la escuela, las personas concretas que realizan las tareas educativas cuentan para ello con sus conocimientos y capacidades profesionales así como con los motivos que los mantienen unidos a la escuela. Sin embargo, para llevar a cabo su trabajo deben coordinar continuamente entre ellos y eso se facilita cuando existen relaciones cordiales entre ellos. Ahora bien, si las relaciones no son cordiales sino más bien tensas o recelosas, las coordinaciones adquirirán un matiz improductivo y no fraterno, enrareciendo el ambiente laboral que se crea a partir de la relación que establecen entre sí. Imaginemos, por ejemplo, que un directivo encarga a los profesores de un área la asamblea y actividades correspondientes a la celebración del aniversario del colegio: el éxito del encargo descansa en la colaboración de cada profesor y la fluida comunicación para alcanzar a preparar el plan que se tenga previsto. En el contexto del horario regular del colegio, con clases, actividades e incidencias abundantes, requiere mucho trabajo la realización del encargo. Si las relaciones que tienen no son amigables, entonces preparar y realizar el encargo sería un verdadero calvario para quienes estén involucrados, en cambio, si las relaciones son cordiales y fraternas, entonces el esfuerzo será más llevadero y el logro será más satisfactorio.

Desde la perspectiva del logro de los aprendizajes, Treviño (2012) hace una reflexión y una investigación exploratoria acerca del clima escolar pero observa principalmente a los alumnos escogidos como una especie de sub- grupo aislado con interacciones propias que, aunque influidos por el contexto específico, dan lugar a determinados tipos de convivencia, enfocándose principalmente en el fenómeno del *bullying*, pero no pondera con similar dedicación la influencia positiva que los adultos de la escuela pueden brindar ni bajo qué parámetros ha de entenderse o procurarse mínimamente. De la bibliografía estudiada notamos que el enfoque de Treviño es paradigmático en tanto que es frecuente enfocar el clima escolar como un medio para el fin –eminente– del aprendizaje. Sin embargo y dada la posición adoptada en estas líneas, consideramos que los estudios y las acciones sobre el clima laboral en la escuela deben tener en cuenta que no solo es un medio sino que también es una instancia de desarrollo que cuando es saludable o

satisfactorio, contribuye a la formación de los chicos en tanto que protagonistas y beneficiarios del mismo pero sin olvidar que los educadores también contribuyen y se benefician de un adecuado clima laboral que puede acompañar su trabajo y reforzar y manifestar sus satisfacciones.

Eso nos lleva a considerar que los educadores pueden tener mayor o menor deseo de participar en la escuela específica y debemos detenernos a comprender a qué se deben esas fluctuaciones de identificación y adhesión. Entre otras cosas, hay que tener en cuenta que la vinculación entre el educador y la escuela se basa también en lo que ellos perciben que pueden recibir de ella, a cambio de lo cual entregan su saber profesional y su recta intención de esforzarse en hacer bien las cosas. Es claro que a mayor beneficio, mayor compromiso y viceversa. Ahora bien, ¿cuáles serán los motivos que unan más fuertemente a los profesionales a su centro laboral?, ¿la remuneración, el aprendizaje, el reconocimiento, todas ellas? Lo cierto es que aunque los motivos pueden ser clasificados de acuerdo a una de las taxonomías existentes, la estimación de su logro es una cuestión subjetiva ya que son valorados por cada persona en base a sus creencias y suposiciones que hacen que valoren de determinada manera el funcionamiento de la escuela.

Alcázar (2001, p. 52) reseña los tipos de motivación y en particular refiere que el resultado de las acciones realizadas para la persona que actúa es el campo de la motivación intrínseca que cuando –esa realización- es satisfactoria, entonces se vuelve atractiva para el decisor. En este sentido, en el ámbito organizacional suelen relacionar el clima laboral con la denominada “motivación intrínseca”, que se comprende como la atracción que ejerce sobre una persona la posición que ocupa al interior de un área específica en la empresa. Aunque este tipo de motivación se apoya en las valoraciones subjetivas del profesional que a su vez son fruto de su sistema de creencias, también es cierto que estas valoraciones son influenciadas por las condiciones en que se desempeña su labor, especialmente por el comportamiento de sus compañeros de trabajo. Si la influencia es positiva, entonces el impacto que tiene sobre su productividad es favorable, es “eficiente” Alcázar (p. 73).

En los siguientes apartados expondremos tres elementos que corresponden a la dimensión espontánea de la escuela porque son unos intangibles concretos y presentes de modo subjetivo e intersubjetivo en el centro.

La escuela tiene una identidad legal y una configuración material muy específicas. Esas coordenadas son asumidas y utilizadas por las personas que la conforman en cada momento histórico. Para el Ministerio de Educación peruano (2014, p. 12) dichos actores son fundamentalmente las familias y los educadores; las primeras encargan a sus hijos a los segundos que les ofrecen un servicio previamente estructurado.

Si posamos nuestra atención en los educadores, veremos que sus actividades suelen estar escrupulosamente organizadas, con diversas funciones, a diversas escalas (como profesores, como coordinadores, como directivos). Asimismo, es evidente que en el ejercicio de su actividad, sea en el comienzo del año escolar, a mediados o a fines, ellos coordinan entre sí la realización de cada tarea. Dichas coordinaciones suelen estar previstas por los planes de trabajo, los manuales de funciones o protocolos y la experiencia acumulada; sin embargo, aunque las acciones sean organizadas previamente y aunque las rutinas sean muy bien conocidas, las personas que se encargan de ellas lo hacen con arreglo a sus características particulares, a la singularidad que cada persona representa.

Esa singularidad es la causa de que hagamos las mismas cosas de maneras diversas, ya que cada persona es única y su acción también. Ahora bien, la coordinación a que nos referimos es una interacción entre los educadores que para secundar y lograr sus metas requieren establecer sinergias que apoyen recíprocamente sus tareas a fin que los alumnos sean partícipes de una propuesta rica en su diversidad pero integrada, al modo como los músicos de la orquesta que representan una melodía que requiere la diversidad de sus aportes particulares.

Unesco (2010, p. 88) refiere los estrechos vínculos en los factores asociados como el contexto social, económico y cultural para lograr aprendizajes. Al interior de la escuela, estos factores se entrecruzan e influyen en el clima escolar a través de las interacciones entre las personas concretas con ocasión de llevar a cabo todo lo previsto en las

normas y planes; es una dimensión que algunos como Juan Antonio Pérez López (1993, p 63.) han tenido a bien denominar “sistema informal o espontáneo” ya que, según el modelo organizacional de su antropología analítica, en las organizaciones en general encontramos una realidad que es parte constituyente de las mismas y que consiste en “[las] relaciones o interacciones que aparecen de modo espontáneo, es decir, no buscado conscientemente, entre las personas que forman parte de la organización”. Con lo cual, hay una dimensión viva de la organización que no resulta de algún plan o sistema de control ya que las interacciones y los estados o consecuencias que suscita son libres.

En la escuela, las personas concretas que realizan las tareas educativas cuentan para ello con sus conocimientos y capacidades profesionales así como con los motivos que los mantienen unidos a la escuela. Sin embargo, para llevar a cabo su trabajo deben coordinar continuamente entre ellos y eso se facilita cuando existen relaciones cordiales entre ellos. Ahora bien, si las relaciones no son cordiales sino más bien tensas o recelosas, las coordinaciones adquirirán un matiz improductivo y no fraterno, enrareciendo el ambiente laboral que se crea a partir de la relación que establecen entre sí. Imaginemos, por ejemplo, que un directivo encarga a los profesores de un área la asamblea y actividades correspondientes a la celebración del aniversario del colegio: el éxito del encargo descansa en la colaboración de cada profesor y la fluida comunicación para alcanzar a preparar el plan que se tenga previsto. En el contexto del horario regular del colegio, con clases, actividades e incidencias abundantes, requiere mucho trabajo la realización del encargo. Si las relaciones que tienen no son amigables, entonces preparar y realizar el encargo sería un verdadero calvario para quienes estén involucrados, en cambio, si las relaciones son cordiales y fraternas, entonces el esfuerzo será más llevadero y el logro será más satisfactorio.

Desde la perspectiva del logro de los aprendizajes, Treviño (2012) hace una reflexión y una investigación exploratoria acerca del clima escolar pero observa principalmente a los alumnos escogidos como una especie de sub- grupo aislado con interacciones propias que, aunque influidos por el contexto específico, dan lugar a determinados tipos de convivencia, enfocándose principalmente en el fenómeno del *bullying*, pero no pondera con similar dedicación la influencia positiva que los

adultos de la escuela pueden brindar ni bajo qué parámetros ha de entenderse o procurarse mínimamente. De la bibliografía estudiada notamos que el enfoque de Treviño es paradigmático en tanto que es frecuente enfocar el clima escolar como un medio para el fin –eminente- del aprendizaje. Sin embargo y dada la posición adoptada en estas líneas, consideramos que los estudios y las acciones sobre el clima laboral en la escuela deben tener en cuenta que no solo es un medio sino que también es una instancia de desarrollo que cuando es saludable o satisfactorio, contribuye a la formación de los chicos en tanto que protagonistas y beneficiarios del mismo pero sin olvidar que los educadores también contribuyen y se benefician de un adecuado clima laboral que puede acompañar su trabajo y reforzar y manifestar sus satisfacciones.

Eso nos lleva a considerar que los educadores pueden tener mayor o menor deseo de participar en la escuela específica y debemos detenernos a comprender a qué se deben esas fluctuaciones de identificación y adhesión. Entre otras cosas, hay que tener en cuenta que la vinculación entre el educador y la escuela se basa también en lo que ellos perciben que pueden recibir de ella, a cambio de lo cual entregan su saber profesional y su recta intención de esforzarse en hacer bien las cosas. Es claro que a mayor beneficio, mayor compromiso y viceversa. Ahora bien, ¿cuáles serán los motivos que unan más fuertemente a los profesionales a su centro laboral?, ¿la remuneración, el aprendizaje, el reconocimiento, todas ellas? Lo cierto es que aunque los motivos pueden ser clasificados de acuerdo a una de las taxonomías existentes, la estimación de su logro es una cuestión subjetiva ya que son valorados por cada persona en base a sus creencias y suposiciones que hacen que valoren de determinada manera el funcionamiento de la escuela.

Alcázar (2001, p. 52) reseña los tipos de motivación y en particular refiere que el resultado de las acciones realizadas para la persona que actúa es el campo de la motivación intrínseca que cuando –esa realización- es satisfactoria, entonces se vuelve atractiva para el decisor. En este sentido, en el ámbito organizacional suelen relacionar el clima laboral con la denominada “motivación intrínseca”, que se comprende como la atracción que ejerce sobre una persona la posición que ocupa al interior de un área específica en la empresa. Aunque este tipo de motivación se apoya en las valoraciones subjetivas del profesional que a

su vez son fruto de su sistema de creencias, también es cierto que estas valoraciones son influenciadas por las condiciones en que se desempeña su labor, especialmente por el comportamiento de sus compañeros de trabajo. Si la influencia es positiva, entonces el impacto que tiene sobre su productividad es favorable, es “eficiente” Alcázar (p. 73).

En los siguientes apartados expondremos tres elementos que corresponden a la dimensión espontánea de la escuela porque son unos intangibles concretos y presentes de modo subjetivo e intersubjetivo en el centro.

2.2. Clima laboral

En la compilación de prácticas de clima escolar, Dary y Pickeral (2013, p 9) evocan las actuales tendencias y demandas a la institución escolar de su país que, entre otras cosas, están guiadas por temas como liderazgo, ética profesional, integración escuela- familia, etc. que requieren ser complementadas con una precisa estimación del estado en que se encuentra el clima escolar en las escuelas de cara a la necesidad de prepararlos para enfrentar los retos que les han tocado por ser parte del siglo XXI.

El colegio compone una comunidad que incluye a sus profesionales y a las familias quienes establecen relaciones vivas y así forjan paulatinamente la cultura del centro, que se nutre por el carácter académico y formativo que los vincula. En el contexto de la organización, Iñaki (1999, p. 15) explica que la cultura se va configurando ante todos como aquello que identifica la escuela, dándole unidad y constituyendo un el supuesto base a partir del cual organiza sus actividades. Su presencia se hace visible en los comportamientos de sus miembros y en los procesos de toma de decisiones. Podría decirse que la cultura escolar es el sustrato que inspira las conductas de sus participantes; sin embargo, esta constatación no nos basta para dar razón de la vitalidad que la escuela presenta, urgida por sus metas y obstaculizada por sus errores.

Considerando la dimensión temporal, vemos que las personas son afectadas por otros factores, de los cuales el principal es el llamado ‘clima laboral’ que se distingue de la cultura por el estatuto dinámico que tiene: representa la percepción de las características del centro (su

cultura) y la valoración que le otorgan a las mismas influidos por las conductas de los otros, especialmente de los superiores. El resultado suele representarse por el grado de atraktividad que la escuela ejerza sobre sus colaboradores: a mejor valoración subjetiva, mayor atracción para el puesto encargado y viceversa.

Puede decirse que el clima laboral es el resultado de las interacciones inéditas entre los educadores y la influencia que reciben del sistema formal (normas y planes). Influye directamente en la conducta de los educadores y, a través de ellos, en la conducta de los alumnos. La docencia y la convivencia van estableciendo una forma de ser y responder satisfactorio cuando se logra fomentar y generar un clima que refleje los valores y el estilo educativo de la institución. El clima se va forjando con el comportamiento y la actitud de todos los que componen la escuela. La enseñanza y la orientación serán eficaces si son acompañadas por el testimonio del ejemplo. Educar es formar personas y por eso, cuando el alumno advierte que sus maestros viven los valores que declaran, comprenderá con naturalidad la importancia de los valores y los asumirá sin exabruptos.

Por eso es que un directivo responsable no debe pasar por alto el estado en que se encuentra este factor, más aún si consideramos que el *método* más eminente para la formación de sus alumnos se encuentra en el testimonio de la vida de sus maestros. Al igual que sucede con una familia, hay muchas diferencias en la conducta de las personas si el clima es adecuado y genera satisfacciones en sus miembros que si no se da de esta manera; análogamente, el clima laboral que haya en la institución educativa afectará directa e informalmente a los alumnos, constituyéndose en un refuerzo positivo o negativo según sea la calidad que presenta.

Con Treviño (2012, p. 7) consideramos que el clima escolar es reflejo de las capacidades instaladas en las escuelas; sin embargo, no es algo estático. Para construir y nutrir un clima laboral satisfactorio se requiere trascender la dimensión formal, estimulando una creatividad que anime a la persona a crecer en las dimensiones de su ser personal, es decir que no solo atienda su dimensión intelectual. Esta promoción de la persona tiene lugar aprovechando los espacios no formalizados ya que el formato del trabajo en aula no facilita el *trato personal* que es la piedra

angular del clima institucional. Los espacios a que nos referimos tienen lugar durante los recreos, las visitas de estudio, los proyectos compartidos, los concursos, las coordinaciones, las excursiones, etc. en estas actividades se emplean habilidades y competencias personales que contribuyen al establecimiento de un clima satisfactorio con el conativo del empeño activo por enriquecer la educación que reciben los alumnos a partir de los valores (cultura) del centro.

Por otra parte, hay que tener presente que con el tiempo hay una rotación del personal del colegio y se requiere una explícita dinámica de inducción de los nuevos. Dicho proceso implica la acogida de los recién llegados a fin que puedan introducirse rápidamente en la cultura institucional y alcancen a nutrirse –para luego aportar- del clima laboral. Este acoger reclama una preocupación por el bien-estar de los que integran la escuela, a través del cuidado y mantenimiento de los bienes muebles y del local; se relaciona con anticipada planeación de todas las actividades, con lo cual se transmite el mensaje de profesionalismo y respetuoso para con los colaboradores; también implica transparencia en cuanto a las normas y procedimientos administrativos para así atender a tiempo los requerimientos y necesidades que se vayan presentando. En el fondo, acoger es preocuparse por la persona concreta que es única y como tal demanda el trato personal como medio obligado para introducirla en la cultura y el proyecto específico de la escuela a través de su participación activa, para que sea un protagonista y no un mero espectador. Cuando el clima laboral es satisfactorio para las personas, ellas ponen en juego sus capacidades y apuntalan el cumplimiento de los objetivos del colegio.

Con Iñaki (1999, p. 8), encontramos que el clima laboral tiene unas características principales:

- a. Se compone de una pluralidad de elementos concomitantes, lo que dificulta su detección e intervención consciente.
- b. Se basa en las percepciones subjetivas de los miembros de la institución, más que en los factores objetivos.
- c. Es intangible y como tal es difícilmente identificable. Sin embargo, sus efectos o consecuencias sí lo son: insatisfacciones, absentismo, rotación, conflictividad, quejas; también: empeño en las tareas

encomendadas, identificación con la misión, trabajo concienzudo, entusiasmo y motivación por los resultados.

d. Es estable pero transformable.

Es conveniente puntualizar que el clima laboral en la escuela se encuentra regido por el propósito fundamental de la escuela: la formación del estudiante; todas las consideraciones relativas a su idoneidad deben ponderarse con arreglo al fin principal de la escuela: ayudar a crecer al estudiante.

Por ello, el ambiente también se construye interiorizando e identificándose con las metas que el colegio pretende conseguir en un periodo determinado. En este sentido, un clima laboral adecuado permite al profesorado una actuación que muestra unidad y por ello es más eficaz y efectivo ante el comportamiento deseado en los alumnos. La formación de los chicos trasciende las posiciones individuales requiriendo que la participación de todos los docentes como algo vital, ora aportando iniciativas para mejorar el sistema, ora ayudándose mutuamente para mejorar cada uno en particular.

En la compilación de prácticas de clima escolar, Dary y Pickeral (2013, p 9) evocan las actuales tendencias y demandas a la institución escolar de su país que, entre otras cosas, están guiadas por temas como liderazgo, ética profesional, integración escuela- familia, etc. que requieren ser complementadas con una precisa estimación del estado en que se encuentra el clima escolar en las escuelas de cara a la necesidad de prepararlos para enfrentar los retos que les han tocado por ser parte del siglo XXI.

El colegio compone una comunidad que incluye a sus profesionales y a las familias quienes establecen relaciones vivas y así forjan paulatinamente la cultura del centro, que se nutre por el carácter académico y formativo que los vincula. En el contexto de la organización, Iñaki (1999, p. 15) explica que la cultura se va configurando ante todos como aquello que identifica la escuela, dándole unidad y constituyendo un el supuesto base a partir del cual organiza sus actividades. Su presencia se hace visible en los comportamientos de sus miembros y en los procesos de toma de decisiones. Podría decirse que la cultura escolar es el sustrato que inspira las conductas de sus

participantes; sin embargo, esta constatación no nos basta para dar razón de la vitalidad que la escuela presenta, urgida por sus metas y obstaculizada por sus errores.

Considerando la dimensión temporal, vemos que las personas son afectadas por otros factores, de los cuales el principal es el llamado 'clima laboral' que se distingue de la cultura por el estatuto dinámico que tiene: representa la percepción de las características del centro (su cultura) y la valoración que le otorgan a las mismas influidos por las conductas de los otros, especialmente de los superiores. El resultado suele representarse por el grado de atraktividad que la escuela ejerza sobre sus colaboradores: a mejor valoración subjetiva, mayor atracción para el puesto encargado y viceversa.

Puede decirse que el clima laboral es el resultado de las interacciones inéditas entre los educadores y la influencia que reciben del sistema formal (normas y planes). Influye directamente en la conducta de los educadores y, a través de ellos, en la conducta de los alumnos. La docencia y la convivencia van estableciendo una forma de ser y responder satisfactorio cuando se logra fomentar y generar un clima que refleje los valores y el estilo educativo de la institución. El clima se va forjando con el comportamiento y la actitud de todos los que componen la escuela. La enseñanza y la orientación serán eficaces si son acompañadas por el testimonio del ejemplo. Educar es formar personas y por eso, cuando el alumno advierte que sus maestros viven los valores que declaran, comprenderá con naturalidad la importancia de los valores y los asumirá sin exabruptos.

Por eso es que un directivo responsable no debe pasar por alto el estado en que se encuentra este factor, más aún si consideramos que el *método* más eminente para la formación de sus alumnos se encuentra en el testimonio de la vida de sus maestros. Al igual que sucede con una familia, hay muchas diferencias en la conducta de las personas si el clima es adecuado y genera satisfacciones en sus miembros que si no se da de esta manera; análogamente, el clima laboral que haya en la institución educativa afectará directa e informalmente a los alumnos, constituyéndose en un refuerzo positivo o negativo según sea la calidad que presenta.

Con Treviño (2012, p. 7) consideramos que el clima escolar es reflejo de las capacidades instaladas en las escuelas; sin embargo, no es algo estático. Para construir y nutrir un clima laboral satisfactorio se requiere trascender la dimensión formal, estimulando una creatividad que anime a la persona a crecer en las dimensiones de su ser personal, es decir que no solo atienda su dimensión intelectual. Esta promoción de la persona tiene lugar aprovechando los espacios no formalizados ya que el formato del trabajo en aula no facilita el *trato personal* que es la piedra angular del clima institucional. Los espacios a que nos referimos tienen lugar durante los recreos, las visitas de estudio, los proyectos compartidos, los concursos, las coordinaciones, las excursiones, etc. en estas actividades se emplean habilidades y competencias personales que contribuyen al establecimiento de un clima satisfactorio con el conectivo del empeño activo por enriquecer la educación que reciben los alumnos a partir de los valores (cultura) del centro.

Por otra parte, hay que tener presente que con el tiempo hay una rotación del personal del colegio y se requiere una explícita dinámica de inducción de los nuevos. Dicho proceso implica la acogida de los recién llegados a fin que puedan introducirse rápidamente en la cultura institucional y alcancen a nutrirse –para luego aportar- del clima laboral. Este acoger reclama una preocupación por el bien- estar de los que integran la escuela, a través del cuidado y mantenimiento de los bienes muebles y del local; se relaciona con anticipada planeación de todas las actividades, con lo cual se transmite el mensaje de profesionalismo y respetuoso para con los colaboradores; también implica transparencia en cuanto a las normas y procedimientos administrativos para así atender a tiempo los requerimientos y necesidades que se vayan presentando. En el fondo, acoger es preocuparse por la persona concreta que es única y como tal demanda el trato personal como medio obligado para introducirla en la cultura y el proyecto específico de la escuela a través de su participación activa, para que sea un protagonista y no un mero espectador. Cuando el clima laboral es satisfactorio para las personas, ellas ponen en juego sus capacidades y apuntalan el cumplimiento de los objetivos del colegio.

Con Iñaki (1999, p. 8), encontramos que el clima laboral tiene unas características principales:

- e. Se compone de una pluralidad de elementos concomitantes, lo que dificulta su detección e intervención consciente.
- f. Se basa en las percepciones subjetivas de los miembros de la institución, más que en los factores objetivos.
- g. Es intangible y como tal es difícilmente identificable. Sin embargo, sus efectos o consecuencias sí lo son: insatisfacciones, absentismo, rotación, conflictividad, quejas; también: empeño en las tareas encomendadas, identificación con la misión, trabajo concienzudo, entusiasmo y motivación por los resultados.
- h. Es estable pero transformable.

Es conveniente puntualizar que el clima laboral en la escuela se encuentra regido por el propósito fundamental de la escuela: la formación del estudiante; todas las consideraciones relativas a su idoneidad deben ponderarse con arreglo al fin principal de la escuela: ayudar a crecer al estudiante.

Por ello, el ambiente también se construye interiorizando e identificándose con las metas que el colegio pretende conseguir en un periodo determinado. En este sentido, un clima laboral adecuado permite al profesorado una actuación que muestra unidad y por ello es más eficaz y efectivo ante el comportamiento deseado en los alumnos. La formación de los chicos trasciende las posiciones individuales requiriendo que la participación de todos los docentes como algo vital, ora aportando iniciativas para mejorar el sistema, ora ayudándose mutuamente para mejorar cada uno en particular.

2.2.1. Confianza

La confianza es un principio fundamental para todos los momentos de los procesos educativos. Al confiar en el profesor esperamos que este ponga todos los medios a su alcance para servir a través de sus capacidades tanto humanas como profesionales. De lo que se sigue el aprecio y respeto por su autoridad y autonomía de manera que, en el ejercicio de sus funciones, tome las decisiones pertinentes con la seguridad que cuenta con el respaldo de sus superiores. De esta manera, el profesor podrá dirigir mejor su aula

y sentirse más asertivo en sus decisiones porque sabe que está respaldado ante los alumnos y padres de familia.

Atendiendo a la confianza notamos que es un valor que se apoya en unas características específicas del educador que es investido con la misma. Con Cámara (2014), encontramos dos asientos principales para la confianza: el carácter y la competencia profesional.

En cuanto a lo primero, nos referimos a la capacidad de conducir bien la propia vida con una conducta virtuosa y ejemplar; llevando a cabo aquellas enseñanzas que imparte a sus alumnos con tanto ahínco. Cuando el educador puede establecer puentes de simpatía con los demás, sin indiferencia sino más bien atención desinteresada por el bienestar de quien le circunda y disposición para servir a los demás con generosidad y entrega. Esto implica la integridad o unidad de vida, por la cual, la persona se muestra con transparencia en cualquier lugar donde se encuentre, tanto dentro como fuera del recinto educativo, sin máscaras o apariencias engañosas. Cuando alguien reúne estas características, entonces se vuelve predecible, los demás pueden anticipar el tipo de respuesta que ofrecerá a las situaciones que se le presentan. Cuando una persona muestra una vida intachable es más fácil ‘predecir’ que actuará con rectitud aunque las circunstancias cambien; por el contrario, una persona intemperante que nadie sabe bien cómo va a reaccionar ante las incidencias cotidianas porque presenta un humor variable y unas decisiones antojadizas, no constantes, es alguien en quien no se puede confiar. Junto a esa vida ejemplar animada por el temple de su carácter, está también su facilidad para el trato con los demás, tanto para escuchar como para aportar soluciones y para sacar adelante los encargos en equipo; no me refiero aquí a que sea más o menos carismático sino a que tenga la madurez suficiente como apoyarse en los demás y compartir tareas comunes cuyo “éxito” sea común y no individual. Un profesor que no posea un carácter parecido difícilmente asumirá una actitud de servicio, que es clave para sumarse a las iniciativas del colegio.

En cuanto a la competencia profesional hay que precisar que no nos referimos a su preparación profesional previa sino que tiene

que ver con su hacer específico: si posee las habilidades necesarias durante el ejercicio de su profesión, un conocimiento profundo de la materia, manejo didáctico para enseñar, aptitudes para la comunicación, etc., es decir, si posee el *know how* propio de su actividad y si sabe ejercerlo de manera eficiente. De poco o nada ayuda un maestro que no domina su materia o que no sabe enseñarla, ya que ese es una de los principales objetivos por los que los padres de los alumnos los matriculan en un colegio.

Las bases de la confianza siempre son tales porque cuando una de ellas decae o está deteriorada, no se puede otorgar: una persona muy buena que no sabe formar a los alumnos de poco nos ayudará en la escuela; y una persona con excelentes habilidades técnicas pero con intenciones egoístas sería un peligro para el cuerpo docente y los alumnos. Aún con todo, después del proceso de selección por el cual son captados los educadores, cabe precisar que la confianza a la que nos referimos es un valor conferido por los directivos desde el comienzo. No es un valor que los educadores deban granjearse poco a poco para recibirlo, sino que más bien es un punto de partida, sobre el que se apoyan los directivos y los padres de familia. Por eso es que este valor inspira un estilo de gestión que se manifiesta en cada decisión cotidiana y cuyo indicador de verificación, sin excluir otros, es la autoridad que las personas que “se sienten” confiadas reconocen en sus directivos, es decir, el profesor también confía en sus superiores y se siente estimulado a confiar en sus compañeros. A la larga, me parece que el impacto en la consecución de un clima laboral satisfactorio es directamente proporcional a la confianza recíprocamente conferida. Es evidente que un educador que en el ejercicio de sus tareas no esté a la altura del encargo recibido, se excluye automáticamente del cuerpo docente porque no es confiable.

La escuela debe reconocer la centralidad de la persona del estudiante y eso exige un estilo de dirección que concentre su atención tanto en sus profesores como en sus padres de familia, so pena de quedarse en el plano de las meras intenciones. Ambos colectivos con clave porque cada uno de ellos, en sus fueros propios, se encarga efectivamente de la formación de los chicos

para bien o para mal. Sabiendo esto, al directivo le toca poner los medios para que la labor formativa que llevan a cabo sus profesores en la escuela, llegue a feliz término.

En este sentido, las personas “pesan” más en las ocupaciones y preocupaciones del directivo que la necesaria planificación y reglamentación de los procesos. Las personas están vivas y requieren ser animadas en sus facultades superiores para que puedan desarrollarse, es decir, el ideario, la misión y la visión es algo que el directivo ha de contagiar a sus profesores; cuando ellos estén convencidos ya no solamente ‘cumplirán’ sus funciones sino que buscarán los mismos objetivos que el colegio y serán parte de sus ilusiones, con lo cual pondrán a disposición sus personas y sus recursos.

El trato cordial brindado a los profesores será una de las ‘condiciones’ que la escuela puede brindar a sus educadores a través de sus directivos. Este trato cordial debe caracterizarse por la confianza ofrecida, la exigencia constante de superación y el buen ejemplo. Al confiar, el directivo está enviando un mensaje muy claro al profesor y es de esperar que este lo decodifique rápidamente para asumir su trabajo en esa perspectiva, con la seguridad de que cuenta con el respaldo para guiar a los alumnos y para la comunicación con los padres de familia, reforzando positivamente las relaciones que establece. En realidad, la confianza otorgada no es más que la otra cara de la delegación de funciones y tareas correspondientes que compone toda labor profesional: la autoridad del profesor le viene delegada de los directivos de la escuela y esta a su vez, la recibe ante los alumnos de sus padres de familia.

Ahora bien, el ejercicio de la delegación es algo dinámico que será para el directivo una fuente continua de aprendizaje ya que aunque él sea el último responsable de lo que pase o deje de pasar en el colegio, la conducción de su gestión debe empoderar a los educadores y no abrumarlos con muchos controles o prácticas que pueden ser percibidas como invasivas o desconfiadas. El plexo de relaciones que se establecen entre los profesores debe apoyarse en la confianza recíproca que es estimulada y ejemplificada por los

directivos a fin que cada uno se sienta comprometido a poner su saber- hacer al servicio de los colegas y de sus alumnos. Ya se ve que esto es un valor agregado al saber pedagógico específico ya que mira una condición más amplia en la que este se apoya para conseguir sus resultados: su disposición subjetiva, sus talentos y su creatividad. “Se trata de llegar a la misma meta no de hacer lo mismo para alcanzarla” (Cámere, 2014).

Delegando cabalmente, es decir, confiando, los educadores tienen mayor libertad para aportar, para aprender, para crecer; en fin, para soñar. Confiar, en nuestro contexto, significa dirigir en equipo, empoderando a todos porque tanto en la acción como en su conceptualización, los educadores –junto a sus alumnos - son los protagonistas.

2.2.2. Satisfacción

Ambos factores, clima laboral y confianza están mutuamente interrelacionados ya que se implican mutuamente: cuando se delega con confianza hay un mejor clima laboral. Ambas pueden configurar la institución educativa si así se lo proponen los directivos, aunque no se fácil ni rápido. Unida estrechamente a ellas se encuentra la satisfacción, que es un concepto que alude a una realidad subjetiva que acompaña todas las instancias y procesos educativos.

La satisfacción suele definirse en relación a otros elementos y por ello usualmente la encontramos referida a algo más. Así, suele hablarse de “satisfacción del cliente”, “satisfacción en el trabajo”, “satisfacción personal”, “satisfacción del gusto”, “satisfacción total”, etc. En todos los casos alude a un nivel o escala según la cual dicha satisfacción es mayor o menor, pero por otro lado, lleva implícito algo en lo poco se repara: las necesidades. Los expertos distinguen entre “necesidad real” y “necesidad sentida” e incluso “necesidad creada”, a veces sin observar que las necesidades reales son sentidas aunque no siempre puedan ser “satisfechas”. Satisfacción, por tanto, se refiere a la cobertura de unas necesidades determinadas –que seamos capaces de inventarnos necesidades ficticias es otra historia, pero eso no quita la dimensión objetiva de las necesidades. A este respecto, es muy citada la clásica taxonomía

de Bloom (1956), sin embargo, en este estudio tomamos en cuenta la clasificación de Juan Antonio Pérez López (1993) según la cual las diversas necesidades humanas se pueden agrupar en materiales, cognoscitivas y trascendentes.

Las necesidades materiales se refieren a la dimensión corporal de nuestra existencia, sin su satisfacción no es viable la vida humana: alimentación, nutrición, reproducción, vivienda, etc. Son las que se relacionan con el mundo material, sensible, con las cosas externas a nosotros. Se satisfacen con el tener. Su satisfacción va seguida de la sensación de placer; y a su insatisfacción le acompaña el dolor. Es el plano del tener.

Las necesidades cognoscitivas se relacionan con el aumento de nuestro conocimiento operativo, con nuestro saber controlar la realidad; poder hacer cosas y conseguir lo que queremos. Su satisfacción va unida a una sensación de poder y seguridad: acompañadas ambas por el goce (gusto) de comprender y dominar más a fondo las cosas, el penetrar más profundamente la realidad. Es el plano del saber.

Por último, y en la cumbre de importancia –no de urgencia– de las necesidades afectivas que están vinculadas al logro de relaciones satisfactorias con otras personas, a la certidumbre de que no somos indiferentes para los demás, de que nos quieren como somos (amar y ser amado). En la medida en que se satisface esta necesidad de sentirse amado, se experimenta lo que llamamos felicidad o alegría. Es el plano del ser.

Todas están interrelacionadas y todas requieren ser satisfechas sin excluirse entre sí porque que se complementan en la vida de cada persona. Ferrero (2001, p. 117) reseña que la finalidad más alta –no la única– de una organización es satisfacer las necesidades afectivas de sus colaboradores y que en este plano hallamos unos bienes intangibles capaces de satisfacer a los empleados con el logro de los mismos.

A fin de cuentas, el directivo debe plantearse seriamente estas interrogantes: ¿por qué están aquí mis colaboradores?, ¿qué les une a esta escuela?, ¿lo consiguen?, ¿qué esperan recibir a cambio por

su trabajo?, ¿es suficientemente valioso ese motivo?, ¿puedo contribuir a que lo logren?, ¿es eso todo lo que pueden recibir?, ¿puedo ayudar a que mejoren la calidad del motivo buscado?, ¿qué más les puede brindar la escuela para satisfacer sus necesidades? Las mismas preguntas ya esbozan una respuesta y encierran una misión: el directivo está para ayudar a que las personas de su equipo busquen los mejores motivos.

La satisfacción está unida al clima laboral en la perspectiva de las necesidades afectivas. Por eso es que su medición está tan estrechamente unida al tipo de clima laboral que haya en el centro educativo. Los profesores –y cualquier ser humano- perciben si hay un interés genuino por sus personas singulares –únicas- o si se les considera como un recurso más a disposición de los alumnos o los directivos. Debido a la dignidad de las personas, estas requieren un trato tal que reconozca sus eminencias, sus talentos, sus características y que, acogiéndolas, se cuente con ellas para las actividades educativas.

El fin y el medio de la educación son las personas y para que estas colaboren con los procesos dispuestos hace falta que se sientan satisfechas en el plano de su dimensión personal. En la medida en que se atiendan las necesidades afectivas de los educadores, es esperable que ellos estén inclinados a poner lo mejor de sí en su trabajo, el valor de lo que reciben les anima a dar también por su parte, algo valioso. Ya lo dice el refrán: “amor con amor se paga”.

Ambos factores, clima laboral y confianza están mutuamente interrelacionados ya que se implican mutuamente: cuando se delega con confianza hay un mejor clima laboral. Ambas pueden configurar la institución educativa si así se lo proponen los directivos, aunque no se fácil ni rápido. Unida estrechamente a ellas se encuentra la satisfacción, que es un concepto que alude a una realidad subjetiva que acompaña todas las instancias y procesos educativos.

La satisfacción suele definirse en relación a otros elementos y por ello usualmente la encontramos referida a algo más. Así, suele hablarse de “satisfacción del cliente”, “satisfacción en el trabajo”,

“satisfacción personal”, “satisfacción del gusto”, “satisfacción total”, etc. En todos los casos alude a un nivel o escala según la cual dicha satisfacción es mayor o menor, pero por otro lado, lleva implícito algo en lo poco se repara: las necesidades. Los expertos distinguen entre “necesidad real” y “necesidad sentida” e incluso “necesidad creada”, a veces sin observar que las necesidades reales son sentidas aunque no siempre puedan ser “satisfechas”. Satisfacción, por tanto, se refiere a la cobertura de unas necesidades determinadas –que seamos capaces de inventarnos necesidades ficticias es otra historia, pero eso no quita la dimensión objetiva de las necesidades. A este respecto, es muy citada la clásica taxonomía de Bloom (1956), sin embargo, en este estudio tomamos en cuenta la clasificación de Juan Antonio Pérez López (1993) según la cual las diversas necesidades humanas se pueden agrupar en materiales, cognoscitivas y trascendentes.

Las necesidades materiales se refieren a la dimensión corporal de nuestra existencia, sin su satisfacción no es viable la vida humana: alimentación, nutrición, reproducción, vivienda, etc. Son las que se relacionan con el mundo material, sensible, con las cosas externas a nosotros. Se satisfacen con el tener. Su satisfacción va seguida de la sensación de placer; y a su insatisfacción le acompaña el dolor. Es el plano del tener.

Las necesidades cognoscitivas se relacionan con el aumento de nuestro conocimiento operativo, con nuestro saber controlar la realidad; poder hacer cosas y conseguir lo que queremos. Su satisfacción va unida a una sensación de poder y seguridad: acompañadas ambas por el goce (gusto) de comprender y dominar más a fondo las cosas, el penetrar más profundamente la realidad. Es el plano del saber.

Por último, y en la cumbre de importancia –no de urgencia– de las necesidades afectivas que están vinculadas al logro de relaciones satisfactorias con otras personas, a la certidumbre de que no somos indiferentes para los demás, de que nos quieren como somos (amar y ser amado). En la medida en que se satisface esta necesidad de sentirse amado, se experimenta lo que llamamos felicidad o alegría. Es el plano del ser.

Todas están interrelacionadas y todas requieren ser satisfechas sin excluirse entre sí porque que se complementan en la vida de cada persona. Ferrero (2001, p. 117) reseña que la finalidad más alta –no la única- de una organización es satisfacer las necesidades afectivas de sus colaboradores y que en este plano hallamos unos bienes intangibles capaces de satisfacer a los empleados con el logro de los mismos.

A fin de cuentas, el directivo debe plantearse seriamente estas interrogantes: ¿por qué están aquí mis colaboradores?, ¿qué les une a esta escuela?, ¿lo consiguen?, ¿qué esperan recibir a cambio por su trabajo?, ¿es suficientemente valioso ese motivo?, ¿puedo contribuir a que lo logren?, ¿es eso todo lo que pueden recibir?, ¿puedo ayudar a que mejoren la calidad del motivo buscado?, ¿qué más les puede brindar la escuela para satisfacer sus necesidades? Las mismas preguntas ya esbozan una respuesta y encierran una misión: el directivo está para ayudar a que las personas de su equipo busquen los mejores motivos.

La satisfacción está unida al clima laboral en la perspectiva de las necesidades afectivas. Por eso es que su medición está tan estrechamente unida al tipo de clima laboral que haya en el centro educativo. Los profesores –y cualquier ser humano- perciben si hay un interés genuino por sus personas singulares –únicas- o si se les considera como un recurso más a disposición de los alumnos o los directivos. Debido a la dignidad de las personas, estas requieren un trato tal que reconozca sus eminencias, sus talentos, sus características y que, acogéndolas, se cuente con ellas para las actividades educativas.

El fin y el medio de la educación son las personas y para que estas colaboren con los procesos dispuestos hace falta que se sientan satisfechas en el plano de su dimensión personal. En la medida en que se atiendan las necesidades afectivas de los educadores, es esperable que ellos estén inclinados a poner lo mejor de sí en su trabajo, el valor de lo que reciben les anima a dar también por su parte, algo valioso. Ya lo dice el refrán: “amor con amor se paga”.

2.3. La gestión orientada a la participación que promueve la innovación y la creatividad de los docentes

Desde el punto de vista de los resultados esperados, una escuela tiene que planificar, definir y prever cada año escolar. Sería muy superficial considerar que una planificación exhaustiva es el principal horizonte de una gestión; el verdadero desafío para el directivo me parece que se encuentra en la dimensión intangible de sus procesos, es decir, en la mejora de la calidad de las interacciones que tienen lugar día a día entre los colaboradores y beneficiarios de la institución educativa.

Ferreiro (2013, p. 69) detalla que en el nivel no formal de la organización (que implica la calidad de la comunicación, delegación, motivación, etc.) los problemas que se presenten no se resuelven con planificación sino que “requieren dotes especiales de liderazgo”. Es que en realidad, este nivel se refiere a la satisfacción de las necesidades cognoscitivas de las personas y eso se logra atendiendo –para mejorar- la calidad de la comunicación y la participación en la escuela. En esa medida, nos encontramos ante una gestión del conocimiento en tanto que los colaboradores aprenden y ese aprendizaje configura las capacidades y habilidades específicas que desarrollan en la escuela.

Dicho gobierno ha de conducir a la propia escuela hacia el logro de sus resultados, pero transitando por un saber específico o distintivo que con el aporte –participación- de todos los colaboradores, se enriquezca cada vez más y genere nuevas formas de hacer lo mismo que “no sean indiferentes a las satisfacciones internas que las personas tengan por su trabajo en la organización” como nos cuenta Pérez López (1993.p. 102).

La condición de posibilidad de una escuela es la unidad interna que pueda alcanzar y proyectar. En la diversidad de modelos y vaivenes sociales, la escuela se ha constituido como un referente social inmovible de conocimiento, libertad, desarrollo y solidaridad. Esta identidad no se consigue solamente a través de la planificación sino cuando hay principios claros y prácticas que animen el “estar” en la escuela mediante un conocimiento pertinente, el trato cordial y la amable atención a las inquietudes que presenten sus estudiantes o sus padres.

Una escuela que priorice la persona de sus miembros, tiene en cuenta sus talentos y capacidades; confía y anima a dar lo mejor de sí bajo la finalidad propia del centro. El énfasis de la gestión se encontrará en mejorar la calidad de las relaciones que se establecen entre los educadores debido al impacto que tienen en su trabajo pedagógico con los alumnos y también porque sería contradictoria con la misión escolar que esta se asemeje a una cárcel de la que sus participantes quisieran salir corriendo en cuanto llegue la hora de salida.

Desde el punto de vista de los resultados esperados, una escuela tiene que planificar, definir y prever cada año escolar. Sería muy superficial considerar que una planificación exhaustiva es el principal horizonte de una gestión; el verdadero desafío para el directivo me parece que se encuentra en la dimensión intangible de sus procesos, es decir, en la mejora de la calidad de las interacciones que tienen lugar día a día entre los colaboradores y beneficiarios de la institución educativa.

Ferreiro (2013, p. 69) detalla que en el nivel no formal de la organización (que implica la calidad de la comunicación, delegación, motivación, etc.) los problemas que se presenten no se resuelven con planificación sino que “requieren dotes especiales de liderazgo”. Es que en realidad, este nivel se refiere a la satisfacción de las necesidades cognitivas de las personas y eso se logra atendiendo –para mejorar- la calidad de la comunicación y la participación en la escuela. En esa medida, nos encontramos ante una gestión del conocimiento en tanto que los colaboradores aprenden y ese aprendizaje configura las capacidades y habilidades específicas que desarrollan en la escuela.

Dicho gobierno ha de conducir a la propia escuela hacia el logro de sus resultados, pero transitando por un saber específico o distintivo que con el aporte –participación- de todos los colaboradores, se enriquezca cada vez más y genere nuevas formas de hacer lo mismo que “no sean indiferentes a las satisfacciones internas que las personas tengan por su trabajo en la organización” como nos cuenta Pérez López (1993.p. 102).

La condición de posibilidad de una escuela es la unidad interna que pueda alcanzar y proyectar. En la diversidad de modelos y vaivenes sociales, la escuela se ha constituido como un referente social inmovible de conocimiento, libertad, desarrollo y solidaridad. Esta identidad no se consigue solamente a través de la planificación sino

cuando hay principios claros y prácticas que animen el “estar” en la escuela mediante un conocimiento pertinente, el trato cordial y la amable atención a las inquietudes que presenten sus estudiantes o sus padres.

Una escuela que priorice la persona de sus miembros, tiene en cuenta sus talentos y capacidades; confía y anima a dar lo mejor de sí bajo la finalidad propia del centro. El énfasis de la gestión se encontrará en mejorar la calidad de las relaciones que se establecen entre los educadores debido al impacto que tienen en su trabajo pedagógico con los alumnos y también porque sería contradictoria con la misión escolar que esta se asemeje a una cárcel de la que sus participantes quisieran salir corriendo en cuanto llegue la hora de salida.

2.3.1. Gestión

El segundo objetivo estratégico del PEN (Instituciones acogedoras e integradoras enseñan bien y lo hacen con éxito) reclama políticas relativas a la necesidad de una adecuada gestión de las instituciones educativas a fin que todos sus miembros aprendan con autonomía en un ambiente de grata convivencia, que a su vez se apoye en el acierto de la toma de decisiones de sus directores.

La escuela tiene una conformación cultural nacida de las características, costumbres, modos de comportarse, puntos de vista que surgen a través de las interacciones entre sus miembros. Sus características propias distinguen a una escuela de otras, o sea, el colegio es una unidad con personalidad propia: sus problemas se afrontan y resuelven ordenando los procedimientos de acuerdo a prácticas que han ido ensayándose en el propio. La distinción de la institución educativa es garantía de su condición de acogedora porque si fuesen todas no reflejaría la libertad ni la singularidad de las personas, muchos menos una cultura distintiva en cada una.

Los directivos de las escuelas requiere decisiones que miren más allá de la dimensión administrativa, que se ocupen de la propia dinámica y la gobiernen motivando a sus equipos docentes para conseguir un grato clima laboral.

En el sentido de la toma de decisiones, no podemos olvidar que una institución educativa planifica, define y prevé cada inicio de un periodo lectivo; sin embargo, los mayores retos se encuentran en el terreno de lo imponderable, que es en realidad donde cabe medir la calidad de una gestión. El modo como encaramos los imprevistos, las urgencias y las soluciones se tiene que basar en los principios y criterios, confiando su aplicación al caso en el buen sentido, experiencia y creatividad de todos y cada uno de los educadores. Las nuevas situaciones se gestionan estando sobre ellas, lo que es posible gracias al grado de competencia profesional y el compromiso con la axiología de la escuela.

Se espera asimismo, que el educador aporte y enriquezca las actividades educativas desde su índole personal, que es única y novedosa. Su aportación no nace exclusivamente de la docencia sino además, desde su condición de persona y tiende a reconocer la dignidad del ser del alumno en tanto que éste es ayudado a humanizarse. “¿Qué otro nombre se le podría dar al acto o actos de promover las facultades constitutivamente humanas: la inteligencia para conocer la verdad; la voluntad para querer el bien y la libertad para elegir acertadamente?” (Cámere, 2014)

Una buena planificación es necesaria para asegurar con la anticipación debida la buena marcha del centro, sin embargo, esta no es un fin en sí mismo sino que está al servicio de los procesos libres que se gestan en el día a día de la escuela. Por ello es que, además de planificar, la gestión del directivo ha de apuntar a contagiar los valores y fines que animan el propio proyecto educativo para que el profesor pueda identificarse y adaptarse a ellos junto a sus compañeros que al interiorizarlo cuentan con un sustrato común sobre el cual pueden llevar a cabo sus tareas y al que se remitirán cuando hayan conflictos, ya que les orientará para conducirse en coherencia, asegurando la unidad.

2.3.2. Comunicación

¿Qué se ha de comunicar? Evidentemente, las funciones y tareas inherentes requieren ser comunicadas adecuadamente a cada responsable. Sin embargo, esta dimensión puede abarcar algo más, puede abarcar lo común que es a su vez lo propio ayudando a

configurar la unidad de la institución. Esta relación alude necesariamente al emisor y al receptor y, en nuestro caso, también a la institución que por ese medio extiende y consolida los vínculos que día a día sus miembros establecen entre sí.

Los vínculos que permite la comunicación continua que se realiza en la escuela indican un trasfondo compartido que es dinámico por cuanto que depende de la realización activa de la comunicación y por cuanto se apoya en el aporte de cada una de las partes ya que entre las personas, los emisores son también receptores y los receptores son a su vez emisores debido a esa peculiar condición humana que es la libertad y que nos coloca en un papel activo de forma continua (aun cuando parece que somos meros receptores de mensajes –al recibir una charla, por ejemplo- se requiere el ejercicio de actos libres para atender al emisor y acoger el mensaje).

También hay que considerar que los procesos comunicativos aluden a factores que sintonizan con los propios intereses, necesidades y preferencias a condición que éstos guarden sintonía con el todo que es la escuela y su misión. De acuerdo a Cámere (2014) la comunicación entre la ‘parte’ y el ‘todo’ es posible gracias a lo común que los vincula y une, en este sentido se puede hablar de compartir, colaborar y cooperar. Como institución social y jurídica, la escuela representa un todo muy bien identificado y organizado, con un ideario que cuando es explícito se convierte en el elemento que convoca la participación tanto de los padres como de los maestros en orden a la educación de los niños y adolescentes.

Otro aspecto a considerar es el trato entre las personas al interior de la escuela, por su medio las personas manifiestan su singularidad. No somos iguales sino más bien singulares y únicos, además cada uno cuenta con una trayectoria vital que reafirma sus diferencias. En ese sentido, lo que se comunica en la escuela guarda una estrecha relación con la persona que lo hace (desde el punto de las consecuencias de la acción no tienen la misma carga semántica las palabras de los adultos que las de los niños). En otras palabras, el profesor reconoce autoridad en sus colegas y

directivos, de forma que lo que le comuniquen se constituye en algo prioritario. El directivo que se propone gestionar un clima laboral satisfactorio debe ensayar una comunicación cordial y una ejemplaridad cabal, de esa manera sus colaboradores le conferirán una autoridad creciente por la cual se dejarán conducir.

Esta trayectoria de la comunicación requiere que los fines, los objetivos, los plazos y las metas sean realistas, alcanzables... atractivas, para asegurarnos que puedan ser comunicados con claridad y susciten la adhesión de los profesionales ya que son razonables y atractivas. Asimismo, se apoya en las relaciones interpersonales libres y espontáneas que se forman entre las personas de la escuela y que constituyen eficaces vías de comunicación que pueden aportar al conjunto si se entroncan, por adhesión, en los valores del centro. De esta manera, la gestión no atiende únicamente la dimensión formal (el director no es un tecnócrata) sino que estima la armonía entre esta y la dimensión informal para no fragmentar la cultura escolar.

Para a terminar este punto, también hay que prestar atención a la relación comunicativa del profesor con los estudiantes. Hace mucho tiempo que sabemos que este no solo comunica conceptos sino también, entre otras cosas, su conformidad o inconformidad con la axiología del colegio. Junto a los conocimientos académicos, el estudiante retiene los otros mensajes que el profesor le ha transmitido y puede contagiarse de la valoración subjetiva que le ha brindado, sumando o restando con ello a la configuración del clima general de la escuela. Nótese que si el trabajador no se siente satisfecho, los alumnos pueden percibirlo aunque él no aborde explícitamente el tema ya que el alumno retiene lo que observa y siente.

El aprendizaje y la convivencia se benefician del clima laboral general que ayuda a configurar el modo particular peculiar de ser y reaccionar del estudiante, que puede llegar a reflejar la calidad de vida de una institución educativa. Es decir, el alumno puede darse cuenta si los profesores viven los valores y virtudes que mencionan y podrá adoptar con naturalidad su importancia, apropiándose la libremente.

2.3.3. Participación

De acuerdo a Hughes (2013, p. 26), sabemos que los factores importantes en un clima escolar positivo son también mediadores significativos de aprendizaje: el empoderamiento, la auténtica, compromiso, la autoeficacia y la motivación. Tener objetivos en nuestras prácticas y estimular la participación para el liderazgo de un clima escolar positivo puede ser una estrategia que da frutos a largo plazo para la juventud, la escuela y, a la larga, para la sociedad ya que potencia en los alumnos un aprendizaje productivo y amigable con los demás.

Por esto que en el conjunto delimitado que es, cada institución educativa, cabe posar la atención en la dimensión dinámica que suele desbordar toda planificación ya que las personas son y hacen mucho más que lo pueda anticiparse en un plan de acción a cualquier escala. La rigidez de la dimensión formal de la escuela no debe hacernos olvidar esa otra dimensión que podríamos calificar de 'informal' por no ser planificada. En orden de prioridades, habría que decir que la dimensión formal está al servicio de la otra, es decir que la una es el soporte del dinamismo que se espera y acontece durante cada ciclo escolar. Por eso, la escuela requiere un nivel de apertura o flexibilidad para acoger ese dinamismo y además lo que pueden aportar sus miembros y con ello ya se vislumbra su quehacer principal, que es el aprendizaje y que para ser significativo requiere lo mismo: apertura y flexibilidad. Si aprender es un acontecimiento relevante para la escuela, entonces a sus directivos les queda poner los medios para ello. La participación se vuelve así en algo connatural para la escuela, ya que se inserta en la apertura referida; los problemas devienen en experiencias de aprendizaje que pueden ser resueltos con el concurso de sus miembros que aportan soluciones no previstas.

Uno de los compromisos del directivo está en mejorar continuamente la institución y ese propósito es realizable, si se apoya en las capacidades y aportes de sus colaboradores, con el agregado de su mejora personal como efecto de su implicación en la resolución de los problemas y tareas comunes. De esta manera,

se va fraguando una praxis que es ejemplar para los educandos debido a su futuro protagonismo social. ¿De qué otra manera sino podemos formar para la vida a nuestros alumnos? Alentar la autonomía y la colaboración es un cauce efectivo para la participación en la organización de la escuela, ofreciendo muestras de identificación, iniciativa y servicio. Cuando la participación se incorpora a la gestión de la escuela, los procesos se vuelven más rápidos y efectivos.

La participación a que aludimos no tiene que incluir los ámbitos de competencia específicos del directivo, como las cuestiones legales y las relaciones con los promotores y autoridades educativas públicas. Más bien, la participación tiene que ver con los asuntos prácticos de la rutina diaria de la escuela. Se puede promover la participación con el propósito de contar con información suficiente de cada incidencia para no tomar decisiones descontextualizadas, priorizando lo formal sobre las personas. Otro criterio es la unidad: si una decisión directiva es apoyada por los profesores con mayor prestigio del colegio, su adopción será más veloz.

Como explica Cámara (2014), sólo en un clima de confianza y de claridad de fines y objetivos la iniciativa florece. Para generar ese clima hay que conseguir que los colaboradores se interesen a tal punto que se cuestionen: ¿qué esperan de mí?, ¿de qué forma puedo prestar un mejor servicio?, ¿de qué manera puedo sacar un mayor rendimiento con los medios que dispongo?

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El objeto de estudio y el enfoque bajo el cual lo estamos abordando hace presagiar el método con el que investigamos la cuestión del clima laboral. Las variables mencionadas en el marco teórico son abordadas en una perspectiva cuantitativa con el propósito de medir algunos aspectos de las mismas, dentro los límites que las formulaciones de los indicadores, al uso en el instrumento elegido, nos han permitido. En este apartado se describen los detalles metodológicos referidos a las técnicas e instrumentos utilizados.

3.1. Tipo de investigación.

Es importante en esta investigación educativa hacer mención del paradigma que vamos a emplear, ya que este nos ayudará a clarificar y dar nuevas luces proporcionándonos una visión concreta de nuestro trabajo.

En el presente trabajo de investigación hemos elegido el paradigma positivista, pues en el terreno de la educación la aplicación de estos planteamientos lleva a una interpretación de la realidad educativa, basada en una serie de principios importantes como:

Para el positivismo la realidad es algo que puede llegar a conocerse de forma objetiva sólo a través del método científico, sabemos que el mundo educativo se presenta como un sistema de relaciones entre

variables que puede estudiarse independientemente las unas de las otras como parte de ese sistema (Lukas y Santiago:2004).

Para el presente trabajo estamos empleando la investigación cuantitativa, ya que esta es una investigación confirmatoria, inferencial, hipotético-deductiva, donde nos ubicamos fuera de lo investigado y tenemos como elemento externo a la población encuestada.

Es importante la investigación cuantitativa en nuestro trabajo porque nos permitirá la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente y podremos tener control sobre los fenómenos y puntos de vista de conteo y magnitudes de estos, facilitándonos la comparación y tendremos resultados objetivos de la investigación realizada a través de un análisis profundo de los datos (Baptista,P, 2003).

Por los motivos enunciados anteriormente es que elegimos trabajar nuestra investigación con el método cuantitativo, puesto que este método nos ayudará a establecer relaciones y explicar las causas de los cambios en los hechos medidos y a interpretar los resultados obtenidos con el instrumento aplicado, además que nuestro papel es permanecer al margen del estudio para evitar los sesgos.

En esta investigación “Santa Angela”, conforma una unidad de observación, puesto que es una realidad que ha sido observada y de ella hemos obtenido los datos reales empíricos para contrastar nuestra hipótesis con la realidad.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2003), el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

3.2. Sujetos de investigación.

El Centro Educativo Privado “Santa Angela”, cuenta con una población de sesenta y tres docentes, tanto del nivel Inicial, Primaria y Secundaria.

Para el presente trabajo de investigación, se ha elegido como población, a los docentes del nivel primario del Centro Educativo, para aplicarles la encuesta, previamente validada.

¿Por qué se eligió esta población? Porque es importante y trascendental que el clima laboral sea el apropiado, idóneo y cálido. Así el maestro se sentirá a gusto y podrá desarrollar a cabalidad todas sus competencias en beneficio de los alumnos.

La alegría, la conformidad, el trato adecuado, el sentirse valorado, respetado y tomado en cuenta en las decisiones de la institución, contribuirán a motivar el desempeño eficiente y responsable de los maestros en su diaria labor y esto contribuirá a brindar una educación de calidad, que redundará en la formación de personas competentes y felices.

La población elegida está formada por los maestros desde el Primer hasta el Sexto Grado de Educación primaria, teniendo por cada grado dos secciones, además de dos profesores de cursos especiales.

Los maestros a los cuales se les aplicó la encuesta, ostentan el título de Profesores de la especialidad de Primaria y el mayor porcentaje pertenecen al género femenino.

CONTEXTO DE ESTUDIO	SUJETOS	GRADO	CANTIDAD
I.E. "SANTA ÁNGELA	Docentes del Nivel Primaria	1°	2
		2°	2
		3°	2
		4°	2
		5°	2
		6°	2
		Cursos especiales	2
Total			14

Tabla I. Sujetos de investigación

3.3. Diseño de investigación.

Según Kerlinge, (Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento (p.83)) sostiene que: “generalmente se llama diseño de investigación al plan y a la estructura de un estudio”.

En el planteamiento que hemos realizado para desarrollar nuestro Proyecto de Investigación se ha elegido, de acuerdo a la temporalidad, un diseño de tipo Transversal, ya que se ha recogido en un momento, en un instante la recolección de datos necesaria para realizar el estudio correspondiente.

El estudio transversal, en el cual se comparan en un mismo momento a distintas personas que conforman la plana docente del nivel primario del CEP “Santa Angela”, representa diversas apreciaciones acerca del clima laboral de la institución.

Según Flores Barboza, J (La investigación institucional, 1999), la ventaja que tiene el enfoque transversal es evidente, ya que el conjunto complejo de datos necesarios para sacar las conclusiones sobre los caminos, se obtiene simultáneamente, sin los tres o cuatro años que requiere el enfoque longitudinal.

El diseño transversal elegido nos permitirá señalar la forma de conceptualizar nuestro problema de investigación y la manera de colocarlo dentro de una estructura para que sea guía en nuestra experimentación, recopilación y análisis de datos.

Con relación al Plan o estrategia para recoger información se ha elegido el Diseño de Encuestas.

El instrumento que se ha empleado en nuestra investigación ha sido una Encuesta Validada, la cual se ha empleado para recoger datos sobre las impresiones de los encuestados. Además de recolectar información, la encuesta es una estrategia de investigación de múltiples posibilidades y esto favorece nuestra investigación, pues nuestro objetivo es conocer opiniones y actitudes de nuestros maestros del nivel primaria del CEP. “Santa Angela”.

3.4. Fases o procedimientos del diseño tipo encuestas

FASES	DESCRIPCIÓN
Seleccionar los objetivos	De acuerdo a la problemática de la investigación y usando el árbol de problemas para elaborar y tener como base la Matriz de Consistencia, se formularon los objetivos de la investigación que se encuentran en el anexo 1 (Matriz de Consistencia).
Concretar la información que se precisa	Se realizó la revisión bibliográfica para recoger información y conocer los antecedentes de estudio para elaborar el Marco teórico y enunciar las variables.
Definir la Población objeto	Para poder definir la información de nuestra investigación, se determinó elegir a los maestros del nivel Primaria del CEP. "Santa Angela", puesto que este nivel es muy importante y debemos favorecer y fomentar un clima laboral adecuado para que esto se vea reflejado en el compromiso y dedicación que pongan en su diaria labor, ya que esto redundará en beneficio de los alumnos.
Disponer los recursos necesarios	Se utilizaron fotocopias del instrumento, es decir de las Encuestas para aplicar a los profesores del Nivel primaria. Se dispuso un ambiente para que con la tranquilidad requerida puedan llenar las encuestas.
Elegir el tipo de Encuesta	La encuesta elegida es de tipo Cuestionario, formada por cinco variables y cada una de ellas conformada por subfactores, de respuestas múltiples.
Diseño provisional del cuestionario	Se ha partido de un cuestionario base formado por diecinueve subfactores y ochenta y cinco ítems, agrupados en seis variables: Comunicación, Satisfacción, Confianza, participación, Aspectos de la Gestión, y Clima laboral. Todo ello incide directamente en la configuración del Clima laboral de la Institución. También se tomó en cuenta los años de servicio en la Institución.
Prever Métodos de Análisis de datos	Para realizar el tratamiento estadístico utilizamos el método descriptivo, donde se incluyen frecuencias y porcentajes de respuestas con las respectivas medias y desviaciones típicas. Los resultados se presentan en forma de tablas, algunas generales y otras cruzadas, comparando las distintas variables con otras.

	Para comprobar la fiabilidad del instrumento utilizado se aplicó el Alfa de Cronbach.
Aplicación piloto	Se contextualizó el cuestionario y se usó un vocabulario apropiado.
Revisión de la Encuesta	Se revisaron las encuestas, respetando la objetividad y veracidad de las mismas, codificando los resultados y trasladándolos a un cuadro Excel para luego proceder a emplear el sistema SPSS, para analizar e interpretar los resultados
Selección de la muestra	La muestra procede del CEP. "Santa Angela", donde se eligieron a los maestros del Nivel primaria, puesto que consideramos importante y determinante conocer realmente cual es el clima laboral de la institución y cuál es el sentir real de los maestros, ya que es un factor fundamental el sentirse acogidos y felices, ya que eso es lo que transmitirán a los alumnos.
Aplicación de la Encuesta	Se aplicó en un solo momento, con total aceptación y voluntariamente. Se logró que participaran todos los maestros de primaria de la Institución.
Codificación de los datos	Todos los sub-factores e indicadores fueron codificados para realizar los estudios estadísticos correspondientes.
Análisis de resultados	Obtención de medias y desviación estándar en variables cuantitativas y representación gráfica a través de diagramas de barras y pastel. Se usó el software estadístico SPSS.
Realización del informe	Nuestro trabajo de investigación está organizado en cuatro capítulos: Planteamiento de la Investigación, Marco teórico, sobre el Clima Laboral en las Instituciones Educativas, Metodología de la Investigación, Resultados de la Investigación y Conclusiones.

Tabla II. Procedimientos del diseño tipo encuesta

3.5. Variables y dimensiones de la Investigación

De acuerdo a la definición realizada por Flores Barboza, J (1999, La Investigación Educativa) el significado completo de la palabra “variable”, tal como es usada en Ciencias Sociales, contiene no sólo la connotación de “aspecto” o “dimensión” de un fenómeno, sino también la propiedad de estos aspectos o dimensiones de asumir distintos valores.

Otra definición acerca de “variable”, es la que nos da a conocer el Dr. Marcos Zapata, quien sostiene que son características observables de algo que son susceptibles de adoptar distintos valores o de ser expresadas en varias categorías. Además, sostiene que en una investigación las variables presentan dos características fundamentales: ser características observables de algo y ser susceptibles de cambio o variación con relación a los mismos o diferentes objetos.

En nuestro trabajo de investigación hemos optado por elegir como unidad de investigación, el grupo. La variable seleccionada es el CLIMA LABORAL.

CATEGORÍAS	DIMENSIONES O SISTEMAS	DESCRIPCIÓN
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none">- Nivel de Comunicación en la Institución.- Nivel de rapidez en el traslado de la información.- Respeto entre los miembros de la comunidad educativa.- Grado de aceptación de propuestas entre los miembros.- Posibilidad de ocultar información.	Los canales de comunicación deben ser los adecuados, habiendo apertura, fluidez, y veracidad en la comunicación de la institución.

SATISFACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de satisfacción con las diferentes instancias. - Reconocimiento del trabajo realizado. - Nivel de autonomía en su centro. - Nivel de motivación. 	Indica si los maestros se sienten reconocidos y valorados por su labor.
CONFIANZA	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de confianza en la Institución. - Grado de sinceridad en su institución. 	Es importante conocer el grado de confiabilidad de los miembros hacia su institución.
PARTICIPACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de participación en actividades. - Participación de Consejo Directivo, Coordinaciones y Actividades. - Sobre equipos y reuniones de trabajo de los profesores. 	Depende de la motivación que se tenga para colaborar espontáneamente y con buena voluntad.
ASPECTOS DE LA GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - De la Dirección, Gestión, Control y Monitoreo. - Sobre el Respeto, Aceptación y Disciplina. 	Cómo perciben los maestros la gestión de los directivos en la institución.
CLIMA LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> - Aportes de los miembros para configurar un adecuado clima laboral. - Clima de trabajo del Centro. - Calificación del Clima laboral. 	Constituye la personalidad de la institución y un indicador principal de la calidad educativa.

Tabla III. Descripción de las categorías de la encuesta.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Sabemos que el clima laboral se va forjando con el comportamiento y la actitud de todos los que componen nuestro centro Educativo. Y por ello es tan importante, que sea el adecuado, ya que configuran la personalidad y conforman uno de los indicadores más relevantes de la calidad, según las afirmaciones vertidas por Mario Martín Bris(Universidad Alcalá de Henares).

El instrumento utilizado en nuestro trabajo de Investigación ha sido validado, puesto que pertenece a un Proyecto de Investigación realizado por un equipo de profesores entre 1996 y 1998 contando para ello con la financiación del CIDE (MEC).

Además tiene varios antecedentes de investigación, destacando la Tesis Doctoral “Participación y clima en el ámbito escolar” (Martín Bris, 1994) y ha tenido continuación en dos estudios realizados por la CAM, “Clima de trabajo y eficiencia de centros docentes” (Martín Bris, 2003) y otro sobre “Participación de padres a nivel municipal y de los centros” (Martín Bris, 2005).

Es un cuestionario que ha sido sometido a un estudio exploratorio por parte del equipo investigador y aplicado a varios grupos de profesores, en un seminario específico y dio como resultado un cuestionario agrupado 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 la Institución.

Para recolectar los datos, se aplicaron a los maestros del nivel primario del CEP: “Santa Ángela”, este cuestionario, que en principio tenía esta denominación:”El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albuja”, y luego fue adaptado para aplicarlo en nuestro trabajo de investigación con el nombre de “El clima laboral en el Centro Educativo Privado “Santa Angela”, el cual se realizó en forma voluntaria y anónima. No existió ningún tipo de coacción y el tiempo destinado fue de acuerdo al avance de cada uno de ellos.

En el cuestionario se formulan una serie de preguntas sobre cada variable que inciden directamente en la configuración del clima de trabajo del Centro Educativo. (Ver Tabla N° IV)

3.7. Categorías y subcategorías de investigación

Se sistematiza el procedimiento que se ha utilizado para organizar y analizar los resultados, considerando herramientas cuantitativas y cualitativas.

El método utilizado para el análisis de los datos, como ya se dijo anteriormente es el cuantitativo, que se ha realizado con el software estadístico SPSS versión 22. Para ello se sistematizó la información de acuerdo a los criterios que se han planteado para esta investigación.

Los pasos que se siguieron en este trabajo estadístico fueron:

- *Primero:* Fiabilidad y validez de los instrumentos mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.
- *Segundo:* Tablas estadísticas y diagramas de barras de frecuencia absoluta y porcentual de cada uno de los ítems de los factores que influyen en el clima laboral: Comunicación (25), Confianza (9), Participación (14), y Gestión (9).
- *Tercero:* Tablas estadísticas y diagramas de barras de frecuencia absoluta y porcentual de cada uno de los ítems de la variable dependiente Clima Laboral.
- *Cuarto:* Diagramas de barras de frecuencia porcentual para cada una de las partes de los factores que influyen en el clima laboral: Comunicación (5), Satisfacción (4), Confianza (2), Participación (3), y Gestión (2).
- *Quinto:* Diagrama de barras de frecuencia porcentual para cada una de las partes de la variable dependiente Clima laboral (2).

- *Sexto:* Tabla de media y desviación estándar de los factores que influyen y la variable dependiente del clima laboral.
- *Séptimo:* Análisis No Paramétrico: Matriz de Contingencia (Tablas cruzadas) y la correlación paramétrica Coeficiente Tau-b de Kendall. Para la hipótesis General y las Hipótesis Específicas 1 y 2.
- *Octavo:* Tabla Estadística de frecuencia absoluta y porcentual para la hipótesis específica 3. Existe una diferencia en la percepción del clima laboral en función de la antigüedad de los docentes.
- *Noveno:* Gráfico de barras de frecuencia porcentual para la hipótesis específica 3. Existe una diferencia en la percepción del clima laboral en función de la antigüedad de los docentes.

La escala de respuesta utilizada fue:

Muy baja (0)	Baja (1)	Regular (2)	Buena (3)	Alta(4)	Muy alta (5)
--------------	----------	-------------	-----------	---------	--------------

CATEGORÍAS	SUB-CATEGORÍAS	ITEMS
COMUNICACIÓN	¿Cuál cree que es el nivel de la comunicación en la Institución?	1.1 Entre el profesorado 1.2 Entre el profesorado y los alumnos 1.3 Entre el equipo directivo y el profesorado 1.4 Entre el profesorado y el equipo directivo 1.5 Entre los miembros del equipo directivo
	Sobre el nivel de rapidez/ agilidad en el traslado de la información:	1.6 Entre el profesorado 1.7 Entre el profesorado y los alumnos 1.8 Entre el equipo directivo y el profesorado 1.9 Entre el profesorado y el equipo directivo 1.10 Entre los miembros del equipo directivo.
	Sobre el respeto que existe entre los miembros de la Comunidad Educativa.	1.11. Entre el equipo directivo 1.12 Del equipo directivo hacia los profesores 1.13 De los profesores hacia el equipo directivo

		<p>1.14 Entre el profesorado</p> <p>1.15 Del personal administrativo y de servicio hacia el equipo directivo</p> <p>1.16 Del profesorado hacia los estudiantes</p> <p>1.17 De los estudiantes hacia el profesorado.</p>
	Sobre el grado de aceptación de las propuestas entre los miembros de la Comunidad Educativa	<p>1.18 Del equipo directivo hacia los profesores</p> <p>1.19 De los profesores hacia el equipo directivo</p> <p>1.20 Entre el profesorado</p> <p>1.21 Del profesorado hacia los alumnos</p> <p>1.22 De los alumnos hacia el profesorado.</p>
	Sobre la posibilidad de ocultar información. ¿En qué grado le parece que se oculta información?	<p>1.23. De la Dirección al personal de la institución</p> <p>1.24. Entre el propio profesorado</p> <p>1.25. Desde el profesorado hacia la dirección.</p>
SATISFACCIÓN	¿Cuál cree es el grado de satisfacción con las diferentes instancias de la institución?	<p>2.1. Satisfacción con el funcionamiento de la Dirección</p> <p>2.2. Satisfacción con el funcionamiento del Consejo Directivo</p> <p>2.3. Satisfacción del profesorado con su trabajo</p> <p>2.4. Satisfacción del profesorado con los resultados de su propio trabajo (académico)</p> <p>2.5. Satisfacción del equipo directivo con el profesorado</p>
	Sobre el reconocimiento del trabajo que se realiza en el centro:	<p>2.6 Entre el profesorado</p> <p>2.7 De la comunidad educativa de la institución hacia el profesorado</p> <p>2.8 De la sociedad en general hacia el profesorado</p> <p>2.9 Del equipo directivo hacia el profesorado</p> <p>2.10 Del profesorado hacia el equipo directivo</p>
	Cómo considera el nivel de autonomía existente en su centro en cuanto a:	<p>2.11 Autonomía pedagógica</p> <p>2.12 Autonomía organizativa</p> <p>2.13 Autonomía de gestión</p> <p>2.14 Autonomía económica</p>

	Valore su nivel de motivación en los siguientes aspectos:	<p>2.16 Con su trabajo de aula</p> <p>2.17 Con las actividades internas que se desarrollan en la institución</p> <p>2.18 Con las relaciones externas que se establecen hacia la comunidad</p> <p>2.19 Con el tipo de relaciones que se establecen con el personal de la institución</p> <p>2.20 Con el tipo de relaciones que se establecen con el equipo directivo</p>
CONFIANZA	A su criterio, ¿cuál es el grado de confianza que se vive en su centro?	<p>3.1 Entre el profesorado</p> <p>3.2 Entre los miembros del equipo directivo</p> <p>3.3 Entre la dirección y el personal docente</p> <p>3.4 Entre los docentes y los estudiantes</p>
	¿Cómo percibe el grado de sinceridad en su institución educativa?	<p>3.5 Entre el profesorado</p> <p>3.6 Entre los miembros del equipo directivo</p> <p>3.7 Entre la Dirección y el profesorado</p> <p>3.8 Entre los profesores y los estudiantes</p> <p>3.9 Entre la comunidad educativa</p>
PARTICIPACIÓN	Valore el nivel de participación en las actividades de la institución.	<p>4.1 Por parte del profesorado</p> <p>4.2 Por parte de los estudiantes</p> <p>4.3. Por parte del personal administrativo</p> <p>4.4 Por parte de los padres</p> <p>4.5 Por parte de la Dirección de la IE</p>
	Participación en los Órganos Colegiados de la Institución (Subdirecciones, coordinaciones, actividades)	<p>4.6 Participación en el Consejo Directivo Institucional</p> <p>4.7 Participación del profesorado en las reuniones de coordinación y actividades.</p> <p>4.8 Participación en las deliberaciones de los delegados de aula (alumnos y padres de familia.</p> <p>4.9 Participación en la toma de decisiones del centro educativo</p>
	Sobre los equipos y reuniones de trabajo del profesorado en su centro	<p>4.10 ¿Cómo es el nivel de trabajo en equipo en la institución (por especialidad, grupos afines, etc.)</p> <p>4.11¿ Cómo valora el personal docente su participación en las reuniones de trabajo en la institución</p>

		<p>4.12 ¿Cómo valora la predisposición del profesorado para trabajar en equipo?</p> <p>4.13 ¿Cómo evalúa la frecuencia con que se realizan las reuniones en la institución educativa?</p>
ASPECTOS DE LA GESTIÓN	Dirección/Gestión/Control/Monitoreo	<p>5.1 Cómo evalúa los logros de la gestión que se practica en el centro</p> <p>5.2 Cómo evalúa los logros de los procesos de control que se utilizan en el centro</p> <p>5.3. Cómo evalúa los procesos de monitoreo que se realizan en el centro</p>
	Respeto/Aceptación/Disciplina	<p>5.4 Grado de aceptación que Ud. tiene en el equipo directivo</p> <p>5.5 Grado de respeto hacia los demás practicado en la institución</p> <p>5.6 Grado de aceptación que Ud. tiene por parte del equipo de profesores</p> <p>5.7 Cómo evalúa el nivel de disciplina practicado en la institución</p> <p>5.8 Como le parece el grado de cumplimiento de las normas internas</p>
CLIMA LABORAL	En qué grado aportan los miembros de la comunidad educativa para configurar un adecuado clima laboral	<p>6.1 El Equipo Directivo</p> <p>6.2 El Personal Docente</p> <p>6.3 El Personal Administrativo</p> <p>6.4. Los Padres de Familia</p>
	Clima de trabajo del centro	<p>6.5 Cómo evalúa globalmente el clima laboral que se vive en la institución</p> <p>6.6 Cómo evalúa el clima laboral que se vive entre el personal docente</p> <p>6.7 Cómo evalúa el clima laboral entre el personal administrativo</p>
	¿Cómo califica el clima laboral de la institución?	<p>Autoritario</p> <p>Paternalista</p> <p>Consultivo</p> <p>Participativo</p>

Tabla IV. Encuesta sobre el clima laboral y la participación en la institución educativa

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Nos encontramos con la parte central del trabajo. Aquí no se prescinde de los apartados anteriores sino que teniéndolos en cuenta se ha abierto paso a la formulación de los indicadores que se propusieron a la valoración de los encuestados.

Esperamos que la detallada descripción de los resultados, así como el despliegue de cada análisis sean la ocasión propicia para abundar en argumentos a favor de la variable inicialmente plateada y, así, al final queden comprobadas.

4.1. Contexto y sujetos de investigación.

4.1.1. Descripción del contexto de investigación.

El Centro Educativo Privado “Santa Ángela”, ubicado en Av. Circunvalación 2719 , Urbanización Recaudadores de Monterrico, distrito de Ate, con R.D.Z.0004659, telefax 4364681, cuyo mail es info@santaangela.edu.pe, tiene como:

VISIÓN

Ser una comunidad educativa líder en la formación de personas competentes en todas sus dimensiones, constructores de paz y bien a la luz de valores morales y cristianos, comprometidos

en la transformación de la sociedad y abiertos a los nuevos retos tecnológicos y científicos que exige el siglo XXI.

MISIÓN

Somos una comunidad educativa que brinda una educación integral y personalizada, formando en valores morales y cristianos marcados por el espíritu franciscano. Comprometida en ofrecer una educación de calidad, desarrollando sus capacidades con estrategias innovadoras y con responsabilidad social y ecológica.

Santa Ángela, inicia sus actividades ante la necesidad de educar a los niños de la nueva urbanización de Salamanca, donde todavía no existía ningún colegio, un grupo de Padres de Familia solicitaron al Párroco la gestión ante alguna Congregación Religiosa que ayude y se encargue de la creación de un Centro de Estudios, orientado con principios de Moralidad, Disciplina y Respeto.

El Padre Bartolomé Vanrell, T.O.R.(De la orden Franciscana), Párroco de la Iglesia “Nuestra Señora de la Esperanza” de la Urbanización Salamanca de Monterrico, efectuó los primeros contactos en 1965 con la Superioridad de la Congregación de Madres Ursulinas de San José de Canadá, para la creación del Colegio en la esta Urbanización, las mismas que aceptaron.

En setiembre de 1966 llegó al Perú Madre Genoveva Rita Leclerc Lesiur o.s.u. a fin de instalar su residencia en Salamanca de Monterrico y gestionar la creación y conducción de un Colegio de Primaria.

El 26 de enero de 1967, a solicitud del Padre Bartolomé Vanrel T.O.R. se obtiene la Resolución N° 132 que crea y autoriza el funcionamiento de la Escuela Parroquial Mixta Nuestra Señora de la Esperanza en la Urbanización Salamanca de Monterrico-Lima, iniciando sus clases en los salones del Local de la Parroquia. Por tratarse de un error en la resolución al considerar como

Parroquial a la escuela, siendo esta Particular, con fecha 24 de febrero de 1967, se enmienda el error y se autoriza su Funcionamiento con Resolución N° 317 con el Nombre de Escuela Particular “Nuestra Señora de la Esperanza”, reconociendo como Directora a la R.M. Genoveva Rita Leclerc Lesiur y Sub-Directora a la Srta. Raquel Ortíz Bernardini.

Para atender las exigencias que demandaba la Gestión Educativa de la Escuela Particular “Nuestra Señora de la Esperanza”, que se inicia con 96 alumnos: 38 varones y 58 mujeres, distribuidos en dos Secciones de Transición, la madre Directora contrata dos profesoras y cuenta con el decidido apoyo de los padres de familia de entonces; sumase a esta noble tarea a partir del 01 de mayo de 1967, la Madre Margarita Roy Lavoie o.s.u. enviada por la Casa Provincial de la Congregación Ursulina de Canadá, entidad Promotora de este Centro Educativo, quienes además del aspecto económico, brindaron su dirección espiritual, trabajo y esfuerzo personal al servicio de la Comunidad de Salamanca y Los Recaudadores.

De la Congregación de Madres Ursulinas de Canadá, cabe mencionar que integraron la plana docente, las siguientes Religiosas: Genoveva Rita Leclerc Lesiur -Directora 1967-70-, Margarita Roy Lavoie -Directora 1971-1974-, Fleur Ange L., Rita Lambert B., Renee Trottier, Manique Belzile R., María de la Nieves d’Astous, Teresa Maguire J.

Al finalizar el año 1970 y con la finalidad de aplicar un nuevo proyecto para ampliar el radio de acción educativa, se solicita al Ministerio de Educación el receso de la Escuela Particular “Nuestra Señora de la Esperanza“ y se crea un Nuevo Centro Educativo contando con el aporte económico de La Congregación de Ursulinas de Canadá -Entidad Promotora-, con el mismo personal docente y alumnado de Nuestra Señora de la Esperanza. Es así como por la R.D.Z. N° 004659 del 06 de diciembre de 1971 se crea la Escuela Particular Mixta “Santa Angela” y reconoce la misma como Directora a la Madre Margarita Roy Lavoie o.s.u. y como Sub-Directora a la Srta. Graciela Calderón Vera y comienza su funcionamiento en el actual Local

Av. Circunvalación 2719 – Los Recaudadores – Ate, propiedad en ese entonces del Fondo de Empleados del Banco de la Nación, hoy propiedad de Bienes Nacionales.(Lectura de la R.D.Z. 004659-1971).

El 14 de Junio de 1973 la R.D. N° 000776 amplía el funcionamiento del Primer Ciclo de Secundaria (1°,2° y 3°), nominándose de conformidad con la Ley General de Educación N° 19326, Centro Educativo Particular “Santa Angela” y nombrándose como Directora a la Sra. Profesora Bella Angela Scarsi de Zárate y como Sub-Director al Sr. Profesor Segundo Tomás Julca Fernández.

El 16 de Junio de 1975 la R.D.Z. N° 001129 amplía el funcionamiento del Segundo Ciclo de Secundaria (4° y 5°), completándola la Secundaria Común Mixta, siguiendo con la nominación de Centro Educativo Particular “Santa Angela” de conformidad con la Ley General de Educación N° 19326.

A partir de Marzo de 1989, por decisión de la Congregación de Madres Ursulinas, representadas por Madre Margarita Roy Lavoie o.s.u., se transfiere la administración del Colegio “Santa Angela”, a la Congregación de las Madres Religiosas Franciscanas de la Purísima Concepción de María, asumiendo la representación como Promotora y Coordinadora General, Sor Clemencia de Jesús y teniendo en la Plana Directiva, como Directora General, a la Sra. Angela Scarzi de Zárate, como Sub-Director el Sr. Profesor Segundo Julca y como Administradora, la Sra. Luzmila Dianderas de Jiménez.

En el año 2003 asume la Dirección General, la Profesora Estela Carrasco Cueto, como Sub-Director del Nivel Secundaria, el Profesor Fernando Aliaga Rabanal, y como Sub-Directora del Nivel Primario, la Profesora María Elizabeth Rivera Espejo, continuando como Promotora General, la Madre Sor Clemencia de Jesús.

La evolución de esta Casa de Estudios que este año 2015, celebra 44 años de Vida, al noble servicio de la Educación se mantiene desde su creación hasta la actualidad, acorde con los avances tecnológicos y en el marco de la Legislación Educativa.

A partir del 02 de febrero de 2011, la Hna. Miriam Guerra Malpartida, es elegida como Superiora General de la “Congregación de Religiosas Franciscanas de la Purísima Concepción de María“, y actualmente asume la Promotoría General del Centro Educativo “SANTA ANGELA “ y la Dirección General continúa a cargo de la Licenciada Estela Carrasco Cueto de Terrones.

Este año 2015, egresa la 39ava Promoción. Los ex-alumnos se caracterizan por ser profesionales honestos y exitosos que nos llenan de satisfacción y orgullo, dejando siempre en alto el nombre de “SANTA ANGELA”, como reflejo de la educación de alto nivel y calidad que recibieron en su alma mater.

La institución educativa sigue esforzándose en responder a las exigencias del nuevo siglo, preocupada en seguir innovando en Tecnología, Currículum, Formación docente, y Gestión de cambio, capacitando a sus profesores de manera permanente para brindar una educación personalizada en donde cada alumno es “Un Proyecto integral de excelencia”, identificados por practicar los valores de Respeto, Responsabilidad y amor a Dios.

El Centro Educativo Privado cuenta con los tres niveles: INICIAL, PRIMARIA Y SECUNDARIA, con una población de Setecientos Ochenta Alumnos (780), y con una plana docente de sesenta y tres profesores, contando con Setenta y Cinco personas que componen la plana docente, administrativa y de apoyo de la Institución Educativa.

4.1.2. Descripción de los sujetos de investigación.

El personal elegido para este trabajo de investigación, fueron los profesores que forman parte del Nivel Primario de la Institución.

El motivo de su elección se debió a que ellos son la pieza fundamental en la formación de los niños, esta etapa es fundamental para sembrar hábitos, los que mañana más tarde, se convertirán en virtudes.

Todos son profesionales calificados, con título pedagógico, algunos con maestría y otros con diplomados. Además todos participan de una capacitación permanente, pues el colegio lleva los Proyectos de la Escuela de Capacitación Pedagógica, el Proyecto Optimist, para el nivel Inicial, el Proyecto Snipe , para el nivel Primaria y el Proyecto Laser, para el nivel Secundaria.

Se encuentran en constante actualización participando en Libros Fórum, en debates y con un monitoreo permanente, para ir enriqueciendo la labor tan importante y trascendental que tienen los maestros para con sus alumnos.

El colegio cuenta con alumnos de ambos sexos: hombres y mujeres, entre nuestros maestros de primaria, la mayoría de ellos pertenece al género femenino contando también con profesores del género masculino, muy identificados con su misión de maestros.

4.2. Presentación e interpretación de los resultados.

Los resultados de la investigación serán presentados tomando en cuenta los dos aspectos propuestos en la hipótesis y sostenidas con el marco teórico: Condiciones brindadas por la institución y Gestión orientada a la participación que promueve la innovación y la creatividad de los docentes.

4.2.1 Análisis de la confiabilidad de la muestra.

a. Dimensión 1:

Satisfacción y Confianza

Podemos observar que el grado de satisfacción, Confianza y Percepción del Clima laboral, en el CEP. “Santa Ángela”, ha dado resultados esperados, lógicamente con proyección a mejoras, como podemos observar en el siguiente cuadro:

RESULTADO	N° CASOS	PORCENTAJE (%)
Válido	14	100%
Excluido	0	0
Total	14	100%

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento

Alfa de Cronbach	N° Elementos
0,900	29

Tabla V. Resultado de estadísticas de fiabilidad para Satisfacción y Confianza.

En la Variable Independiente Factores que influyen: La Dimensión 1. Condiciones brindadas por la Institución, que está conformada por los factores de Satisfacción y Confianza, se concluye:

- Que la confiabilidad calculada por el coeficiente Alfa de Cronbach dio un valor alto 0,900 que es mayor que 0,800; por lo tanto el instrumento es confiable.

- No se ha eliminado ningún ítem menor que 0,3 como el caso del ítem 3.3 Confianza entre la dirección y el personal docente cuyo valor salió 0,101, porque de eliminarlo el valor del coeficiente alfa de Cronbach sería 0,902, lo que no representa mayor variación, por lo tanto el instrumento es confiable.

Clima Laboral

RESULTADO	N° CASOS	PORCENTAJE (%)
Válido	14	100%
Excluido	0	0
Total	14	100%

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento

Alfa de Cronbach	N° Elementos
0,801	7

Tabla VI. Resultado de estadísticas de fiabilidad para Clima Laboral.

La confiabilidad calculada por el coeficiente alfa de Cronbach da un valor alto 0,801 que es mayor que 0,800; por lo tanto el instrumento es confiable.

Para analizar el índice de fiabilidad se aplicó el Alfa de Cronbach y los resultados fueron satisfactorios, esto quiere decir que el instrumento utilizado es fiable y los resultados permitirán mejorar el Clima Laboral del CEP: "Santa Angela", aplicando las alternativas de solución necesarias.

b. Dimensión 2:

- Con respecto a la Dimensión 2, relacionada a la Gestión orientada a la participación que promueve la Innovación y la Creatividad de los docentes, estos fueron los resultados:

RESULTADO	N° CASOS	PORCENTAJE (%)
Válido	14	100%
Excluido	0	0
Total	14	100%

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento

Alfa de Cronbach	N° Elementos
0,862	42

Tabla VII. Resultado de estadísticas de fiabilidad para la Dimensión 2.

En la Variable Independiente Factores que influyen, la Dimensión 2. La gestión orientada a la participación que promueve la innovación y la creatividad de los docentes que está conformada por los indicadores generales de Comunicación, Participación y Aspectos de la Gestión. Se concluye:

La confiabilidad calculada por el coeficiente alfa de Cronbach dio un valor alto 0,862 que es mayor que 0,800; por lo tanto el instrumento es confiable.

No se ha eliminado ningún ítem menor que 0,3 como el caso del ítem 5.3 Gestión, ¿Cómo evalúa los procesos de monitoreo que se realizan en el centro?, cuyo valor salió 0,045; porque de eliminarlo se obtendría un valor del coeficiente alfa de Cronbach de 0,863 que no varía la confiabilidad del instrumento.

4.2.2 Interpretación de los resultados

Interpretaremos los resultados con respecto al Nivel de Comunicación en el CEP: "Santa Angela".

Sub-Categoría 01: **Tabla 1. Nivel de comunicación**

	Respuesta 1,2,3	Respuesta 4,5	Resultado
	42.86	57.14	SATISFACTORIO
	35.71	64.29	SATISFACTORIO
	71.43	28.57	NO SATISFACTORIO
	78.57	21.43	NO SATISFACTORIO
	50.00	50.00	NO SATISFACTORIO
Promedio	55.71	44.29	

En la Tabla N° 1, se observa que el nivel de comunicación entre el equipo directivo y el profesorado, no es satisfactorio y viceversa, lo mismo ocurre entre los miembros del equipo directivo.

Existe un buen nivel de comunicación entre el profesorado y los alumnos, además es aceptable el nivel de comunicación que existe entre los miembros del profesorado.

La media o promedio es de 3.4, que representa en general, un nivel aceptable de comunicación que lógicamente deben ser mejorados.

Sub-Categoría 02: **Tabla 2. Nivel de rapidez/agilidad en el traslado de información**

	Respuesta 1,2,3	Respuesta 4,5	Resultado
	57.14	42.86	NO SATISFACTORIO
	35.71	64.29	SATISFACTORIO
	42.86	57.14	SATISFACTORIO
	57.14	42.86	NO SATISFACTORIO
	57.14	42.86	NO SATISFACTORIO
Promedio	50.00	50.00	

En la Tabla N° 2, los resultados obtenidos demuestran que el Nivel de rapidez o agilidad en el traslado de la información reflejan deficiencias entre los profesores y también con el equipo directivo, además se puede observar que no hay rapidez en el traslado de la información entre los miembros del equipo directivo. En lo que sí existe rapidez en el traslado de información es entre el profesorado y los alumnos, también hay rapidez en el traslado de la información entre el equipo directivo y los profesores.

Tabla 3. Sobre el respeto que existe entre los miembros de la Comunidad Educativa

Sub-Categoría 03: Tabla 3. Sobre el respeto que existe entre los miembros de la Comunidad Educativa

Respuesta 1,2,3	Respuesta 4,5	Resultado
0.00	100.00	SATISFACTORIO
28.57	71.43	SATISFACTORIO
7.14	92.86	SATISFACTORIO
28.57	71.43	SATISFACTORIO
21.43	78.57	SATISFACTORIO
14.29	85.71	SATISFACTORIO
35.71	64.29	SATISFACTORIO

Promedio 19.39 80.61

En la Tabla N°3, los resultados obtenidos son bastante satisfactorios, puesto que todos los ítems presentan más del cincuenta por ciento de percepción, de que existe un clima de respeto en el CEP: "Santa Angela". El ítem que ha obtenido menor puntaje es el que corresponde al respeto de los alumnos hacia los profesores, en líneas generales, es aceptable.

Sub-Categoría 04: Tabla 4. Sobre el grado de aceptación de las propuestas entre los miembros de la Comunidad Educativa

Respuesta 1,2,3	Respuesta 4,5	Resultado
21.43	78.57	SATISFACTORIO
14.29	85.71	SATISFACTORIO
28.57	71.43	SATISFACTORIO
21.43	78.57	SATISFACTORIO
35.71	64.29	SATISFACTORIO

Promedio 24.29 75.71

En la Tabla N°4, se puede apreciar que el grado de aceptación de las propuestas entre los miembros de la comunidad educativa, obtiene un promedio alto que es de 3.8 con una desviación estándar mínima, lo que significa que las propuestas son recibidas en forma positiva por los miembros de la comunidad educativa.

**Sub-Categoría 05: Tabla 5. Sobre la posibilidad de ocultar información.
¿En qué grado le parece que se oculta información?**

Respuesta 1,2,3	Respuesta 4,5	Resultado
21.43	78.57	SATISFACTORIO
14.29	85.71	SATISFACTORIO
28.57	71.43	SATISFACTORIO
21.43	78.57	SATISFACTORIO
35.71	64.29	SATISFACTORIO

Promedio 24.29 75.71

En la Tabla N°5, el grado en que se oculta la información es bastante alta, en todos los ítems es de regular para muy bajo. Lo que significa que no hay transparencia para compartir la información, es decir existen celos y egoísmos.

Sub-Categoría 06: **Tabla 6. Sobre el grado de satisfacción con las diferentes instancias de la Institución.**

Respuesta 1,2,3	Respuesta 4,5	Resultado
21.43	78.57	SATISFACTORIO
28.57	71.43	SATISFACTORIO
42.86	57.14	SATISFACTORIO
35.71	64.29	SATISFACTORIO
42.86	57.14	SATISFACTORIO

Promedio 34.29 65.71

En la Tabla N°6 se observa que el grado de satisfacción de los profesores con respecto al funcionamiento de la Dirección y del consejo directivo es bastante satisfactoria, más no es así con respecto a su trabajo y a sus resultados y así también del equipo directivo para con el profesorado.

Sub-Categoría 07: **Tabla 7. Sobre el reconocimiento del trabajo que se realiza en el centro.**

Respuesta 1,2,3	Respuesta 4,5	Resultado
57.14	42.86	NO SATISFACTORIO
71.43	28.57	NO SATISFACTORIO
42.86	57.14	SATISFACTORIO
50.00	50.00	NO SATISFACTORIO
50.00	50.00	NO SATISFACTORIO

Promedio 54.29 45.71

En la Tabla N°7, lo único que obtiene el rango de satisfactorio, es el reconocimiento del trabajo de los profesores por la sociedad en general. En los demás ítems, los resultados no son satisfactorios. Se puede afirmar que el reconocimiento del trabajo es reconocido en un 50% por parte del equipo directivo, lo mismo sucede con el profesorado hacia el equipo directivo que reconoce su trabajo en un 50%.

Sub-Categoría 08: **Tabla 8. Cómo considera el nivel de autonomía existente en su centro.**

	Respuesta 1,2,3	Respuesta 4,5	Resultado
	28.57	71.43	SATISFACTORIO
	42.86	57.14	SATISFACTORIO
	35.71	64.29	SATISFACTORIO
	28.57	71.43	SATISFACTORIO
	35.71	64.29	SATISFACTORIO
Promedio	34.28	65.72	

En la Tabla N°8, en cuanto al nivel de autonomía existente en el colegio, los resultados obtenidos son bastante satisfactorios. La media o promedio es de 3.6, que es bastante aceptable y los valores de la desviación estándar indican una baja dispersión de la data.

Sub-Categoría 09: **Tabla 9. Valore su nivel de motivación en los siguientes aspectos.**

	Respuesta 1,2,3	Respuesta 4,5	Resultado
	0.00	100.00	SATISFACTORIO
	0.00	100.00	SATISFACTORIO
	28.57	71.43	SATISFACTORIO
	14.29	85.71	SATISFACTORIO
M	14.29	85.71	SATISFACTORIO
Promedio	11.43	88.57	

En la Tabla N°9, los resultados obtenidos apuntan a que el grado de motivación de los profesores con su trabajo y con las actividades internas representan el 100%, lo cual es halagador, y en lo que deben trabajar con mayor frecuencia es en las actividades externas con proyección hacia la comunidad. Se puede deducir que el nivel de motivación es positivo en la Institución.

Sub-Categoría 10: Tabla 10. A su criterio, ¿cuál es el grado de confianza que se vive en su centro?

Respuesta 1,2,3	Respuesta 4,5	Resultado
42.86	57.14	SATISFACTORIO
35.71	64.29	SATISFACTORIO
50.00	50.00	NO SATISFACTORIO
14.29	85.71	SATISFACTORIO

Promedio 35.72 64.29

En la Tabla N° 10, con relación al grado de confianza que se vive en el colegio, los resultados demuestran que hay mayor confianza entre los docentes y los alumnos, lo cual es muy positivo, puesto que nuestra razón de ser son nuestros alumnos y que se debe mejorar la confianza entre el equipo directivo y los docentes. En general la media 3.6 y la desviación estándar son aceptables.

Sub-Categoría 1: Tabla 11. A su criterio, ¿cómo percibe el grado de sinceridad en su institución educativa?

Respuesta 1,2,3	Respuesta 4,5	Resultado
85.71	14.29	NO SATISFACTORIO
28.57	71.43	SATISFACTORIO
50.00	50.00	NO SATISFACTORIO
7.14	92.86	SATISFACTORIO
28.57	71.43	SATISFACTORIO

Promedio 40.00 60.00

En la Tabla N° 11, se reitera que existe mucha confianza entre los profesores y los estudiantes y que esto no se presenta entre los profesores, el nivel de confianza es muy bajo. Entre la Dirección y los profesores, existe un 50% de confianza, lo cual debe mejorar. En general entre los miembros de la comunidad educativa el grado de sinceridad es satisfactorio, con una media de 3.6 y una desviación estándar aceptable.

Sub-Categoría 12: **Tabla 12. Valore el nivel de participación en las actividades de la institución**

Respuesta 1,2,3	Respuesta 4,5	Resultado
14.29	85.71	SATISFACTORIO
50.00	50.00	NO SATISFACTORIO
35.71	64.29	SATISFACTORIO
64.29	35.71	NO SATISFACTORIO
14.29	85.71	SATISFACTORIO

Promedio 35.72 64.28

En la Tabla N°12, con respecto a la participación en las actividades de la Institución, se observa que tanto los alumnos como los padres de familia, obtienen resultados no satisfactorios, es decir no participan con interés y dan su tiempo, mientras tanto los profesores y los directivos tienen un alto grado de participación en estas actividades, y en menor escala los administrativos.

Sub-Categoría 13: **Tabla 13. Participación en los Órganos Colegiados de la Institución (Consejo Directivo, Coordinaciones y Actividades)**

Respuesta 1,2,3	Respuesta 4,5	Resultado
64.29	35.71	NO SATISFACTORIO
14.29	85.71	SATISFACTORIO
28.57	71.43	SATISFACTORIO
64.29	35.71	NO SATISFACTORIO

Promedio 42.86 57.14

En la Tabla N° 13, con respecto a la Participación en los órganos colegiados de la Institución, los resultados son bastante claros, puesto que los profesores manifiestan que no participan en las decisiones del Consejo Directivo, se sienten ajenos, además no se sienten involucrados en la toma de decisiones. En cambio se sienten muy comprometidos en las reuniones de coordinación y en las deliberaciones de los delegados de aula (De sus alumnos).

Sub-Categoría 14: Tabla 14. Sobre los equipos y reuniones de trabajo del profesorado en su centro

	Respuesta 1,2,3	Respuesta 4,5	Resultado
	28.57	71.43	SATISFACTORIO
	21.43	78.57	SATISFACTORIO
	14.29	85.71	SATISFACTORIO
	28.57	71.43	SATISFACTORIO
	71.43	28.57	NO SATISFACTORIO
Promedio	32.86	67.14	

En la Tabla N°14, en lo que respecta a la participación sobre los equipos y las reuniones de trabajo del profesorado en el colegio, de acuerdo a los resultados obtenidos, se puede apreciar que el nivel de trabajo en equipo, en general es satisfactorio. El grado en que apoyan los grupos informales en las actividades del colegio tiene como resultado que no son satisfactorias, hay que trabajar en este ítem. La media da como resultado 3.6 y la desviación estándar es aceptable.

Sub-Categoría 15: Tabla 15. Aspectos de la gestión: Dirección / Gestión / Control / Monitoreo

	Respuesta 1,2,3	Respuesta 4,5	Resultado
	14.29	85.71	SATISFACTORIO
	28.57	71.43	SATISFACTORIO
	35.71	64.29	SATISFACTORIO
Promedio	26.19	73.81	

En la tabla N°15, relativo a la Gestión, en líneas generales es satisfactoria, dando como promedio o media 3.8 y una desviación estándar aceptable. Lo que más resalta es que se obtiene muy buena percepción de la Gestión que se practica en el colegio.

Sub-Categorías16: Tabla 16. Sobre los equipos y reuniones de trabajo del profesorado en su centro

Respuesta 1,2,3	Respuesta 4,5	Resultado
14.29	85.71	SATISFACTORIO
7.14	92.86	SATISFACTORIO
7.14	92.86	SATISFACTORIO
42.86	57.14	SATISFACTORIO
35.71	64.29	SATISFACTORIO

Promedio 9.52 90.48

En la Tabla N°16, con respecto al respeto, aceptación y disciplina, los resultados obtenidos según la media 3.9 y la desviación estándar son satisfactorios en todos los ítems. Se puede afirmar que la aceptación de la Dirección es positiva. Lo que se tendría que mejorar es el nivel de disciplina en la institución.

Sub-Categoría17: Tabla 17. En qué grado aportan los miembros de la comunidad educativa para configurar un adecuado clima laboral

Respuesta 1,2,3	Respuesta 4,5	Resultado
28.57	71.43	SATISFACTORIO
28.57	71.43	SATISFACTORIO
21.43	78.57	SATISFACTORIO
71.43	28.57	NO SATISFACTORIO

Promedio 37.50 62.50

En la Tabla N°17, con relación al grado en que aportan los miembros de la comunidad educativa en el clima laboral, se puede observar según los resultados que entre el profesorado, el profesorado y los alumnos y entre el equipo directivo y el profesorado son satisfactorias, más no así entre el profesorado y el equipo directivo. Se tiene que mejorar en este aspecto.

Sub-Categoría 18: **Tabla 18. Clima de trabajo en el centro**

	Respuesta 1,2,3	Respuesta 4,5	Resultado
	14.29	85.71	SATISFACTORIO
	21.43	78.57	SATISFACTORIO
	0.00	100.00	SATISFACTORIO
	0.00	100.00	SATISFACTORIO
Promedio	8.93	91.07	

En la Tabla N° 18, con relación al clima de trabajo en el colegio, los resultados no son satisfactorios, puesto que la media es de 3.0, lo que indica que en este aspecto hay que tomar medidas urgentes para mejorar el clima de trabajo entre todos los miembros de la comunidad educativa.

En relación a la calificación del clima laboral en la institución, 7 calificaron como consultivo y 6 lo calificaron como participativo, lo cual es satisfactorio. (Ver Anexo 19)

4.3. Análisis de los resultados de la investigación.

4.3.1. Condiciones brindadas por la institución

Una de las condiciones fundamentales en una institución educativa para que se desarrollen en forma positiva y motivadora todas las acciones educativas es fomentar un clima laboral agradable. Según Yoncalves, 1977; “En un medio ambiente humano, cálido en el cual se desarrolla el trabajo educativo cotidiano, la satisfacción laboral influye en la productividad de las organizaciones educativas”.

Los resultados en esta dimensión, relacionados al grado de Satisfacción con las diferentes instancias de la Institución, presentan un grado de aceptación Alta (Obteniendo como promedio un 65%), lo que representa que los profesores están conformes con el funcionamiento de la Dirección y el Consejo Directivo, es decir que su apreciación sobre el funcionamiento de estas instancias, es Satisfactoria. (Tabla N° 6).

A la luz de los resultados podemos observar que los profesores podrían mejorar en la apreciación de su propio trabajo y en sus resultados académicos. Esto representa una oportunidad para estimularlos en la mejora de sus estrategias de enseñanza.

Según Alcázar, reseña que la finalidad más alta (no la única) de una organización es satisfacer las necesidades afectivas de sus colaboradores y que en este plano hallamos unos bienes intangibles capaces de satisfacer a los empleados con el logro de los mismos.

Sobre el Reconocimiento del trabajo que se realiza en el Centro, los resultados obtenidos nos muestran que el 54% de los profesores no se sienten reconocidos por su trabajo, la única fortaleza que aprecian en un 57%, es el reconocimiento de la sociedad en general por su trabajo. (Ver Tabla N°7).

Sabemos que la Satisfacción está unida al Clima Laboral en la perspectiva de las necesidades afectivas, por eso es que su medición está tan estrechamente unida al tipo de clima laboral que haya en el colegio. Por todo lo mencionado y debido a la dignidad de las personas, es que requieren un trato adecuado donde se reconozca sus eminencias, talentos, características y que acogiéndolas se cuente con ellas para las actividades educativas.

Sobre el Nivel de autonomía existente en el colegio, se observa que es una fortaleza del colegio, puesto que el 65% de los profesores opinan que existe un buen nivel de autonomía en los diferentes aspectos: pedagógica, organizativa, de gestión económica y en su funcionamiento interno. (Tabla N°8).

En la Tabla N°9, se aprecia el nivel de Motivación que existe en la Institución y los resultados son halagüeños, puesto que el 85% de los profesores perciben un clima satisfactorio que repercutirá de manera positiva en su diario quehacer.

Con respecto al factor de Confianza, que es un principio fundamental para todos los momentos de los procesos educativos, podría afirmar que el impacto en la consecución de un clima laboral satisfactorio es directamente proporcional a la confianza recíprocamente conferida.

Es muy importante el trato de los directivos hacia los profesores, este debe ser cordial y estar caracterizado por la confianza ofrecida, la exigencia constante de superación y el buen ejemplo.

En la Tabla N°10, el 65% de los profesores opinan que existe un grado de confianza aceptable. Resalta que existe mayor confianza entre los docentes y los estudiantes, lo cual representa una fortaleza para la institución. Se observa también que hay una oportunidad para mejorar la confianza entre la dirección y los profesores.

Con respecto al grado de Sinceridad en la Institución, el 60% de los profesores percibe que existe sinceridad. Lo que llama la atención y se debe mejorar es la sinceridad que debe haber entre los profesores, es una debilidad que se tiene que superar con diversas actividades y estrategias de solución, al igual que entre la dirección y los profesores. (Ver Tabla N°11).

Dentro de las condiciones brindadas por la Institución se encuentra la percepción del clima laboral. Sabemos que el clima laboral es el resultado de las interacciones inéditas entre los educadores y la influencia que reciben del sistema formal (normas y planes) influye directamente en la conducta de los educadores y a través de ellos, en la conducta de los alumnos. El clima se va forjando con el comportamiento y la actitud de todos los que componen el colegio.

Con respecto al grado en que aportan los miembros de la Comunidad Educativa para configurar un adecuado clima laboral, en la Tabla N° 17 , se puede apreciar que el 65% del profesorado piensan que tanto equipo directivo como docente y administrativo aportan positivamente para fomentar un clima laboral adecuado, lo que no sucede con la percepción que tienen de los padres de familia, puesto que el 71% de los profesores opinan que los padres de familia no contribuyen de manera positiva a fomentar un adecuado clima laboral. Esto constituye una debilidad en la que se debe trabajar para revertir estos resultados.

En la Tabla N° 18, con relación al clima de trabajo en el centro, los profesores manifiestan que el clima que se vive en la institución es bueno con un 71% de aceptación y un 14% lo califican como excelente, lo que indica que es una fortaleza de la institución. En lo que respecta al clima laboral de los padres de familia lo califican como regular y la percepción

que tienen sobre el clima laboral entre los docentes y entre el personal administrativo es alta. Podemos concluir en líneas generales que la percepción sobre el clima laboral de la institución es alta, lo que constituye una fortaleza en la que hay que seguir trabajando para mantenerla y mejorarla.

Es importante que las instituciones educativas se constituyan en espacios protectores y promotores del desarrollo donde todos sus integrantes sean valorados, respetados, protegidos, tengan oportunidades para hacerse responsables de las consecuencias de sus actos y reafirmen su valoración personal.

Según Meléndez, el clima que perciben sus integrantes es un reflejo de su estilo de convivencia, y la UNESCO enfatiza en su propuesta de “crear un clima de seguridad, confianza y respeto, mantener relaciones de apoyo con las familias y la comunidad, la educación emocional, las prácticas para el crecimiento, la apertura y la tolerancia, la resolución no violenta de los conflictos y la participación democrática”.

Ahora analizaremos la Dimensión: La gestión orientada a la participación que promueve la innovación y la creatividad de los docentes.

Según el 2º Objetivo Estratégico del PEN (Instituciones acogedoras integradoras, enseñan bien y lo hacen con éxito), suscita políticas relativas a la necesidad de un adecuado gobierno de la escuela, mediante una gestión eficiente donde todos sus actores aprendan con autonomía en un ambiente de grata convivencia, como fruto de una acertada toma de decisiones de sus directivos.

Desde el punto de vista de la estrategia y eficacia una Institución Educativa debe planificar, definir, prever cada inicio de un periodo lectivo. Se debe enfatizar en los principios, en los criterios, en la prudencia y en la creatividad de todos y cada uno de los docentes.

Es importante que la gestión oriente a la participación promoviendo la innovación y la creatividad en los profesores para que este aporte y enriquezca las actividades educativas desde su índole personal, que es única y novedosa.

En la tabla N°1, con respecto al Nivel de Comunicación, los resultados afirman que hay deficiencias en este nivel, ya que el 44% de los profesores perciben que no existe un buen nivel de comunicación, entre el equipo directivo y los profesores y viceversa; se puede observar que mejores niveles de comunicación hay entre los profesores y alumnos y entre profesores. Lo que indica que tenemos que mejorar los Canales de comunicación entre todos los miembros de la Institución.

Según Cámere (2014), la comunicación entre la "parte y el todo" es posible gracias a lo común que los vincula y une, en este sentido se puede hablar de compartir, colaborar y cooperar. Lo que nos indica que debemos realizar actividades de confraternidad para lograr que tengan elementos comunes que los unan y se mejore la comunicación entre todos los miembros de la comunidad, ya que los procesos comunicativos aluden a factores que sintonizan con los propios intereses, necesidades y preferencias a condición de que estos guarden sintonía con el todo, que es la escuela y su misión.

Sobre el nivel de rapidez en el traslado de la información, podemos afirmar que no es satisfactoria, puesto que el 57% de los profesores opinan que no hay rapidez en el traslado de la información y el mayor porcentaje se refleja entre los miembros del equipo directivo, entre los profesores y entre el profesorado y el equipo directivo. Lo que indica que estamos frente a una debilidad de la Institución y hay que solucionar con los mecanismos adecuados. (Tabla N°2)

En la Tabla N° 3, que es sobre el Respeto que existe entre los miembros de la Institución, al respecto se puede deducir de acuerdo a los resultados que es otra fortaleza de la Institución, puesto que el 80% de los profesores afirman que existe un clima de respeto entre los miembros de la Comunidad educativa y esto es muy favorable, ya que nuestra misión es educar y con el ejemplo y eso transmitiremos a nuestros alumnos para que entre ellos exista el respeto, valor fundamental para una convivencia sin violencias.

Acercas del grado de aceptación de las propuestas entre los miembros de la Institución, podemos afirmar que el 75% de los profesores afirman que acogen con agrado y se involucran en las propuestas realizadas por los miembros de la Institución, tanto directivos,

profesores y también reciben con agrado las propuestas de los alumnos.(Ver Tabla N°4).

La Tabla N° 5 nos informa sobre el grado en que se oculta la información, se puede observar que esta es una debilidad de la Institución, ya que el traslado de la información no se realiza de una manera normal, ya que existen egoísmos y personalismos. El 85% de los encuestados afirman que si se oculta información, tanto de la dirección al personal de la institución, como entre los profesores y también desde el profesorado hacia la dirección.

Con respecto a la participación, podemos afirmar que los resultados obtenidos evidencian que el nivel de participación de los profesores y de la Dirección es bastante satisfactoria, alcanzando un 85% de aprobación. Se puede considerar como una fortaleza de la Institución .Lo que constituye una debilidad es la participación de los alumnos y los padres de familia, estos obtienen un 35% y los alumnos un 50%. Se deberán tomar medidas urgentes para promover la participación voluntaria de los padres de familia, conectarlos con la Visión, Misión y objetivos de la Institución. (Ver Tabla N°12).

En la participación en los órganos colegiados de la Institución tales como: el Consejo Directivo, las reuniones de Coordinación y las Actividades, se puede apreciar que los profesores en un 35%, no sienten que se les toma en cuenta: ni en la toma de decisiones en el Centro educativo, ni en el Consejo Directivo, lo cual se presenta como una debilidad en la Institución, más no es así su percepción, en cuanto a su participación en las deliberaciones de los alumnos delegados de aula y en las reuniones de coordinación de los maestros. Se deberán organizar reuniones más frecuentes con los maestros, para conocer sus puntos de vista y sus aportes para mejorar el funcionamiento de la Institución Educativa y sobre todo el clima laboral, ya que en un buen clima se fortalecen los vínculos de amistad entre pares y se promueve una convivencia armoniosa que tiene como fundamento el respeto mutuo, la confianza, la equidad y el trato cordial entre todos los miembros e l comunidad educativa. (Ver TablaN°13).

Con respecto al trabajo en equipo y las reuniones de trabajo, la apreciación en este punto es bastante alta, obteniéndose un promedio de casi 77%, lo que significa que la predisposición de los maestros es

positiva en cuanto al trabajo en equipo. Lo que obtuvo un promedio bajo es en relación al apoyo de los grupos informales. La opinión que tienen de ellos es que no colaboran ni apoyan en las actividades del Centro Educativo, obteniéndose un 33% de puntaje. (Ver Tabla N°14).

En la Tabla N°15, se muestran los resultados obtenidos con relación a la Dirección, Gestión, Control y Monitoreo. Los resultados obtenidos reflejan que la evaluación realizada a estos indicadores es muy satisfactoria, ya que en promedio se obtiene un 74%, lo que significa que están de acuerdo a los procesos de monitoreo y control, observándose que el indicador en donde se observa mayor puntaje, es en el correspondiente a la evaluación de la Gestión en el Centro.

Es muy importante tener en cuenta que la Gestión del Directivo, debe apuntar a contagiar los valores y fines de su Proyecto Educativo, para que el profesor pueda identificarse y adaptarse a ellos junto a sus compañeros y que al interiorizarlos cuenten con un sustrato común sobre el cual puedan llevar a cabo cada una de sus tareas y al que se remitirán cuando haya conflictos, ya que les orientará para conducirse en coherencia asegurándose la unidad.

Con relación a la Tabla N°16, relativo al Respeto, Aceptación y Disciplina, los resultados obtenidos nos dan a conocer que estos niveles tienen muy buena apreciación por parte de los docentes, ya que se obtuvo como promedio un 79% de aceptación, teniendo su mayor puntaje en el grado de respeto que se aprecia en la Institución, que está en el 92.86%. Esto indica que es otra de las fortalezas de la Institución. El indicador que obtuvo menor puntaje es el de la Disciplina practicada en la Institución, que fue del orden del 64.29. Esto representa una oportunidad para mejorar en normas y reglas que coadyuven a mejorar en este aspecto.

En esta oportunidad, en la Tabla N°18, observaremos los resultados obtenidos acerca del Clima laboral en el Centro. La tabulación fue diferente puesto que las opciones eran de Malo, Regular, Bueno y Excelente. En el primer indicador relacionado a la evaluación del Clima Laboral en la Institución, se obtuvo que un 86% del profesorado que considera que el clima laboral es Bueno y un 14% lo ubica entre malo y regular, quiere decir que la mayoría aprecia que existe un buen clima laboral.

En el segundo indicador referente al clima laboral entre los profesores se obtiene que el 79% de los profesores lo califican de Bueno y un 21% entre malo y regular. Se tendría que trabajar con los profesores que aprecian que el clima entre ellos es malo o regular. En primer lugar se tendría que detectarlos, para luego trabajar con ellos.

El clima laboral entre el personal administrativo ha sido evaluado positivamente, puesto que han obtenido como resultado un 93% como Bueno y un 7% como Excelente.

Es otra de las fortalezas de la Institución que contribuye a fomentar un clima de armonía y sana convivencia lo que repercutirá en el bienestar de los alumnos.

El clima entre el personal directivo, se puede considerar como satisfactorio, puesto que ha sido calificado como: bueno en un 79% y excelente en un 21%.

Estos resultados son muy importantes puesto que nos permitirán tomar las alternativas de solución inmediatas para mejorar aquellos aspectos en los cuáles se presentan debilidades, ya que el compromiso de los directivos está en mejorar continuamente en todos los procesos de la institución, para ello es importante que se apoye en las capacidades y aportes de sus miembros, con el agregado de su mejora personal, como efecto de su implicación en la resolución de problemas y tareas comunes.

Con relación a la calificación del Clima laboral en la Institución, (Ver Anexo 19), si es Autoritaria, Paternalista, Consultivo o Participativo, los resultados obtenidos muestran que 9 profesores lo califican como Participativo, 3 profesores lo califican como Consultivo y 2 profesores lo califican como Paternalista.

Podemos llegar a la conclusión de que la percepción de los profesores, acerca del Clima Laboral, en general es satisfactoria, sienten que el clima es Participativo, lo cual es una fortaleza, puesto que en toda Institución educativa debe existir un nivel de apertura, flexibilidad y participación donde todos sus miembros se sientan involucrados en las mejoras y decisiones que se realizan para brindar una Educación de calidad, centrada en la formación de personas con sentimientos y valores, formadas para el servicio a la comunidad.

Con respecto a la diferencia que existe en la percepción del clima laboral en función a la edad de los docentes, se puede observar que los docentes con menos de cinco años de antigüedad, califican al clima laboral como eficiente en un cincuenta por ciento, así como para algunos en un porcentaje menor, como no eficiente y muy eficiente (Tabla N°VIII) , lo que significa que debemos mejorar en la percepción del clima laboral por parte de los más jóvenes, lo que no sucede con los docentes con más de veinte años de antigüedad (Tabla N°---), pues ellos lo perciben como muy eficiente en un porcentaje válido y eficiente en un alto porcentaje .Los docentes entre seis y diez años (Tabla N°---), su apreciación se ubica sólo en dos rangos, no eficiente, el menor número y eficiente, con el mayor porcentaje.

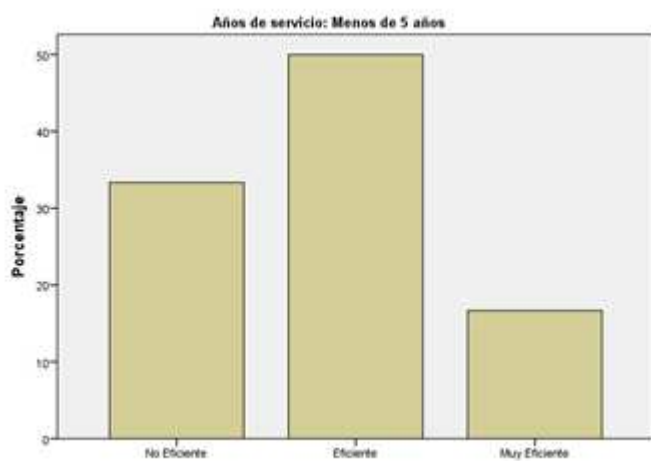
Es un punto importante estas apreciaciones, ya que nos permitirá conversar con cada maestro, sobre todo con los más jóvenes, con el objeto de conocer sus puntos de vista y poder nutrirnos y enriquecernos con sus ideas innovadoras, y conocer cuáles son sus apreciaciones sobre un clima laboral positivo, ya que esto contribuirá a tomar las medidas necesarias para optimizar la satisfacción que deben tener ellos con su trabajo, sentirse bien, contentos y alegres con la función que realizan, esto repercutirá directamente en el bienestar de nuestros alumnos.

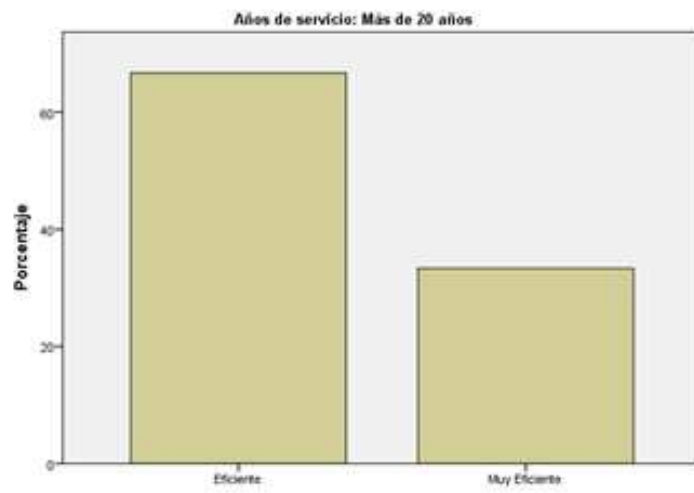
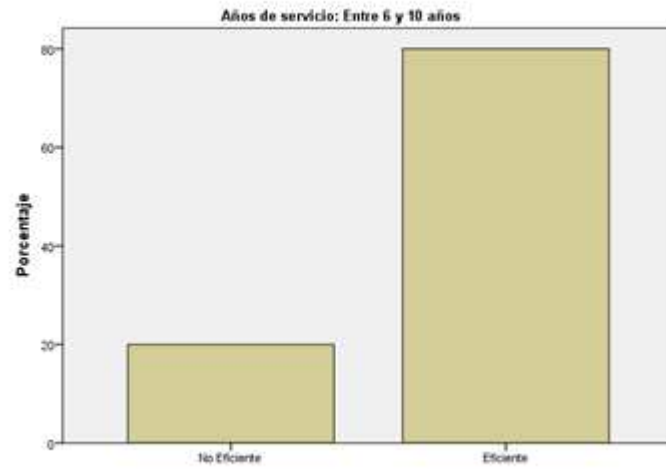
Tabla VIII – Percepción del Clima Laboral de acuerdo a los años de servicio en la institución (docentes)

CLIMA LABORAL (3 grupos)

Menos de 5 años	N	Válido	6
		Perdidos	0
	Media		1,83
	Moda		2
Entre 6 y 10 años	N	Válido	5
		Perdidos	0
	Media		1,80
	Moda		2
Más de 20 años	N	Válido	3
		Perdidos	0
	Media		2,33
	Moda		2

Tabla IX – Gráfico de Barras - Percepción del Clima Laboral de acuerdo a los años de servicio en la institución (docentes)





CAPÍTULO V

RESUMEN DE INVESTIGACIÓN

Al concluir el presente trabajo de investigación, comprobamos que hemos podido obtener mucha información precisa acerca de la percepción real que tienen los profesores del nivel primaria de la institución educativa privada “Santa Ángela”, acerca del clima laboral de la institución. Con esa valiosa información será posible tomar mejores decisiones directivas que puedan fomentar y propiciar un clima laboral satisfactorio y favorable al aprendizaje.

5.1. Conclusiones.

En primer lugar, recordemos que la hipótesis inicial “los factores que impactan de manera positiva en el clima laboral se basan en dos tipos de comportamientos: A.- Condiciones brindadas por la Institución y B: Gestión Orientada a la participación que promueve la innovación y la creatividad de los docentes”, ha sido sometida a una parcial verificación a través de los instrumentos previstos. Luego de aplicar el tratamiento estadístico correspondiente a los resultados, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

En primer lugar trataremos la primera dimensión relacionada a las condiciones brindadas por la institución:

- a. De acuerdo a los resultados en la variable de Satisfacción, afirmamos que existe un cierto descontento con su propio trabajo, sobre todo en la parte académica, por no haber logrado los resultados esperados, además perciben que los directivos no reconocen a plenitud su trabajo. Se debe tener en cuenta que los estudiantes deben aprender con calidad y calidez humana y esto sólo se consigue cuando los maestros se sienten satisfechos con su trabajo diario.
- b. Se puede afirmar con certeza que son consideradas como fortalezas de la Institución: la Autonomía y la Motivación, que obtienen puntajes altos y satisfactorios, lo que indica que los profesores del nivel primaria del CEP: "Santa Angela", se sienten muy identificados con su labor y tienen la respectiva autonomía que les otorga la Institución, y esto se manifiesta en la convivencia armoniosa entre todos sus miembros, respetando la particularidad de cada uno de ellos. La motivación se percibe en el trato cordial y alegre entre ellos y con muchas ganas de hacer cambios en beneficio del aprendizaje de sus alumnos.
- c. El grado de confianza que perciben los profesores del nivel Primario del CEP: "Santa Angela", es en líneas generales satisfactorio y de acuerdo a los resultados, debe reinar la confianza entre los profesores y el personal directivo. Puesto que es importante confiar en los talentos y capacidades de cada uno de sus miembros para que puedan dar lo mejor de sí bajo la finalidad propia del centro.
- d. Se concluye, en lo que respecta al grado de sinceridad que debe reinar en la Institución, de acuerdo a los resultados, que no es satisfactoria la sinceridad que existe entre los profesores y esto representa una debilidad que tiene que ser corregida, puesto que es un factor importante en la buena marcha de la Institución. Lo que resalta como fortaleza, es la sinceridad que existe entre los maestros y sus alumnos, lo cual debe mantenerse en el tiempo para lograr nuestros objetivos.
- e. Con relación a la percepción del clima laboral, es una fortaleza de la Institución, ya que se observa que es muy satisfactoria y esto contribuye a mejorar la calidad de las relaciones lo cual impacta positivamente en su trabajo pedagógico con los alumnos.

- f. Se concluye que hay fortalezas y debilidades en las condiciones brindadas por la Institución que deberán ser optimizadas (fortalezas) y mejoradas (debilidades) para lograr un positivo clima laboral y que esto contribuya a brindar un escenario enriquecedor para la formación de la persona humana, que es nuestro fin supremo.
- g. Con respecto a la Segunda Dimensión relacionada a la Gestión orientada a la participación que promueve la innovación y la creatividad de los docentes, se concluye que el sentir de los profesores del nivel primario, es bastante satisfactoria y esto se comprobó con las tablas cruzadas, donde los rangos obtenidos son altos.
- h. La debilidad encontrada en las variables de comunicación, participación y gestión se halla en la comunicación que debe existir entre los miembros de la comunidad educativa
- i. Basados en los resultados hemos comprobado que los profesores no están satisfechos con las formas de comunicación; lo anterior demuestra que se debe mejorar en actitudes, desterrar el egoísmo, el egocentrismo para realizar una obra bien hecha, sin necesidad de que seamos los protagonistas, y esto contribuirá a que los maestros sean buen ejemplo de una convivencia basada en el trato abierto y compartido con todos, en el respeto, la sinceridad, la autorregulación y el manejo constructivo de conflictos.
- j. Basado en los resultados se comprueba que La participación es otra de las fortalezas de la Institución, que se tiene que seguir enriqueciendo y mejorando, animando mediante diversas estrategias y actividades para que los padres de familia y los alumnos participen de una manera libre y entregada en las actividades que el colegio proponga, con el objetivo de conseguir la identificación con los propósitos del colegio, puesto que en los resultados es allí donde se presenta la debilidad en el aspecto de participación.

- k. A manera de conclusión final podemos afirmar que este trabajo de investigación ha permitido conocer las fortalezas y debilidades del CEP: "Santa Angela", con el propósito de enmendar los errores y trabajar para lograr la identificación con los fines, objetivos y metas suscitando la adhesión plena y libre de los maestros y de esta manera fomentar la autonomía y la colaboración, ya que es un cauce para la participación que conllevará a ofrecer un clima laboral positivo.

5.2. Recomendaciones.

- a. El Director de toda Institución Educativa debe priorizar y poner mucho énfasis en promover y mantener un Clima Laboral favorable y positivo, donde se brinde oportunidad para que todas las personas desarrollen sus particularidades, características, talentos, habilidades y las pongan en servicio de la Comunidad Educativa. .
- b. El Clima Laboral en una Institución Educativa, para que se torne positivo, tiene que tener los canales de comunicación abiertos, al servicio del personal, donde se fomente la sinceridad y se puedan emitir opiniones sin recelo y con transparencia y sinceridad.
- c. En un colegio son importantes las relaciones entre los directivos y los profesores, el cual debe ser muy cordial, respetuoso y debe caracterizarse por la confianza ofrecida. La confianza es un factor preponderante en la convivencia escolar, ya que les confiere seguridad y tranquilidad en cada uno de sus actos.
- d. Tener muy en cuenta que los factores involucrados en la satisfacción con su trabajo es fundamental para asegurar las condiciones que faciliten que los maestros lleven a cabo sus actividades en plena compenetración con los objetivos institucionales para la atención oportuna de los estudiantes.
- e. Fomentar un clima laboral satisfactorio fomentando las relaciones interpersonales amicales, ponderar el cumplimiento de tareas, reconocer y valorar el trabajo realizado, implementar políticas

laborables favorables a los docentes y de esta manera propiciar un clima de solidaridad y ayuda mutua.

- f. Los directivos tienen la potestad necesaria y deben promover una participación, (que entre los beneficios mencionados en el párrafo anterior) estimule una motivación intrínseca que contribuya a una actuación participativa cuyos resultados contribuyan enriquecer el clima institucional.
- g. Se tiene que promover espacios donde los profesores puedan intercambiar ideas sobre las estrategias aplicadas en forma satisfactoria y que obtuvieron buenos resultados en beneficio del aprendizaje óptimo de sus alumnos. De esta manera compartirán sus experiencias exitosas y podrán sentirse satisfechos con su trabajo. Además los Directivos, deberán acompañar a los profesores de una manera más cercana a su diaria labor e ir motivándolos y estimulándolos en forma permanente.

BIBLIOGRAFÍA

Alcázar, Manuel (2010). Las decisiones directivas: una aproximación antropológica al logro de eficacia y de aprendizajes positivos en las organizaciones. Tesis doctoral. Universidad de Navarra.

Alcázar, Manuel (2005). Introducción al Octógono. Una teoría de empresa centrada en el conocimiento y en el querer de las personas. Navarra: Instituto Empresa y Humanismo.

Ávila, Rafael (2003). La investigación-acción pedagógica. Experiencias y lecciones, Bogotá-Colombia: Ediciones Antropos.

Bloom, Benjamin (1956). Taxonomy of educational objectives. Varias ediciones.

Cámere, Edistio (2013). Liderazgo y participación desde la escuela, Surco: Mar adentro.

Cámere, Edistio (2006). Crecer y hacer crecer. Apuntes para la reflexión. Trujillo: Fleming College.

Cámere, Edistio (2014). Conferencia de inicio del año escolar. Colegio Santa Margarita.

Dary, T.& Pickeral, T. (ed) (2013). School Climate: Practices for Implementation and Sustainability . A School Climate Practice Brief, Number 1, New York, NY: National School Climate Center.

Ferreiro, Pablo y Alcázar, Manuel (2001). Gobierno de personas en la empresa, Piura: PAD: Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

Ferreiro, Pablo (2013). El Octógono. Un diagnóstico completo de la organización empresarial. Lima: PAD- Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

Gómez, Antonio. *Violencia e institución educativa*, Colima- México: Revista Mexicana de Investigación Educativa, Jul-Sep 2005, Vol. 10, Núm. 26, PP. 693-718.

Hughes, William & Pickeral, Terry (2013). School climate and shared leadership. National school climate center, New York.

Ministerio de Educación del Perú (2014), Marco de buen desempeño del directivo, Lima, 2014.

Pérez López, J. A. 1991 El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en que opera la empresa, Cuadernos EMPRESA Y HUMANISMO N° 04

Pérez López, J. A. (1991) Fundamentos de la dirección de empresas, Madrid: RIALP, 1993.

Polo, Leonardo y Llano, Carlos (1997). Antropología de la acción directiva. Madrid: Unión editorial.

Robinson, Sir Ken (2011). El elemento, DEBOLSILLO.

Rosanas, Josep (2006). Cómo destrozar su propia empresa y creerse maravilloso, Norma.

Treviño, Ernesto, *et al* (2010). *Factores asociados al logro cognitivo de los estudiantes de América Latina y el Caribe*, Salesianos.

Treviño, Ernesto y Place, Katherine (2012). *Análisis del clima escolar: ¿poderoso factor que explica el aprendizaje en América Latina y el Caribe?*, Santillana.

UNESCO- LLECE (2007). *Eficacia escolar y factores asociados*, Actas del Primer Congreso sobre Eficacia Escolar y Factores Asociados. Santiago de Chile: UNESCO.

Vélaz, Iñaki (1999). Clima y cultura empresarial. Cuadernos Empresa y Humanismo, 77. UNAV: Instituto Empresa y Humanismo.

Webgrafía

Amanda, Ruth (2005) *La Investigación en el Aula y la Innovación Pedagógica*. En: Autores Varios. **Experiencias Docentes, Calidad y Cambio Escolar**. Accesible en: <http://www.lablaa.org/blaavirtual/educacion/expedocen/expedocen8a.htm>

Cámere, Edistio (2014). ¿Qué espera el docente del directivo? Blog: <http://entreeducadores.com/2014/05/05/que-espera-el-docente-del-directivo/>. Recuperado el 27/02/2015.

**ANEXOS
DE LA INVESTIGACIÓN**

ANEXO I
MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tema	Problema	Objetivo Principal	Objetivo Específicos	Hipótesis
Factores que impactan en el clima laboral del nivel primario del Centro Educativo Privado Santa Angela	Cuáles son los factores predominantes que influyen para un clima laboral favorable entre los profesores del nivel primario del CEP «Santa Angela	Identificar factores predominantes que influyen de manera positiva en el clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar instrumentos para obtener información objetiva sobre los factores que influyen en el clima laboral de la institución y acerca de los niveles de satisfacción que manifiesten los profesionales objeto del estudio. • Identificar los factores que influyen de manera preponderante en el clima laboral de la institución educativa. • Relacionar los factores identificados del clima laboral con los niveles de satisfacción de los docentes con su trabajo. • Identificar cuáles son los principales motivos de la rotación en la escuela. • Determinar si son muy grandes las diferencias en la percepción del clima laboral con relación a la variable: antigüedad. 	<p>Los factores que impactan de manera positiva en el clima laboral, se basan en 2 tipos de comportamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones brindadas por la Institución. • Gestión orientada a la participación que promueve la innovación y la creatividad de los docentes.

	Nombre	Autores	Relación con el estudio
1	Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos. Lima 2014.	Natalia Francesca Castillo Dávila	Esta investigación se relaciona en cuanto a la comprensión del constructo clima laboral pues abunda en explicaciones al respecto relacionándolo con variables sumamente importantes para la comprensión en el contexto de la organización.
2	Cuestionario sobre clima motivacional de clase para alumnos de sexto grado de primaria. Lima 2008.	Mariela Centeno García	Relación estrecha puesto que en nuestra investigación emplearemos un instrumento de medición del clima laboral entre los educadores.
3	Factores asociados al burnout en docentes de secundaria de colegios públicos. Lima 2014.	Ysabel Enriqueta Benites Vilela	Hay una coincidencia no solo temática debido a que el clima laboral es una de las principales variables en el origen de la patología de la que se ocupa el estudio, si no que su abordaje refuerza nuestra intuición acerca del impacto positivo de un clima laboral adecuado.
4	Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas. Lima 2014.	Helen Carol Gamarra Ramírez	Este estudio se asemeja a nuestra investigación y sirve para poner de manifiesto que el clima organizacional es una dimensión no formal de la organización y como tal puede ser estudiado mediante entrevistas no estructuradas y la atenta observación del directivo.
5	Estudio de clima organizacional basado en el modelo de funcionamiento de organizaciones (octógono). Piura 2003.	Ana Valeria Quevedo Candela	Se relaciona pues se ocupa del clima laboral en la escuela, no solo en su variante psicológica sino sobretudo en la pretensión ulterior de incrementar la participación de los educadores a fin de que su identificación con la misión y visión del colegio sea mayor.

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES GENERALES	INDICADORES PARTICULARES
CLIMA LABORAL	1. Condiciones brindadas por la institución	SATISFACCIÓN	Grado de satisfacción con las diferentes instancias de la institución
			Reconocimiento del trabajo realizado
			Nivel de autonomía en el centro educativo
			Nivel de motivación
		CONFIANZA	Grado de confianza
			Percepción del grado de sinceridad
		PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL	Grado de aporte de los miembros del centro educativo para configurar un adecuado clima laboral
			Nivel de percepción de un buen clima laboral dentro del centro educativo
			Calificación del clima laboral dentro del centro educativo
	2. La gestión orientada a la participación que promueve la innovación y la creatividad de los docentes	COMUNICACIÓN	Nivel de comunicación en la institución
			Nivel de rigidez / agilidad en el traslado de la información
			Respeto entre los miembros de la comunidad educativa
			Grado de aceptación de propuestas entre los miembros de la comunidad educativa
		PARTICIPACIÓN	Nivel de participación en las actividades del centro educativo
			Participación de los órganos colegiados del centro educativo
			Equipos y reuniones de trabajo en el centro educativo
GESTIÓN		Nivel de dirección / gestión / control / monitoreo	
		Nivel de respeto / aceptación / disciplina	

ANEXO N° 1

FIGURA DE CÁLCULO – NIVEL DE COMUNICACIÓN

Nro	Item	0		1		2		3		4		5		Total		X	σ	X-σ	X+σ
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
1.1	Entre el profesorado	0	0	0	0	0	0	6	42.86	8	57.14	0	0	14	100	3.6	0.5	3.1	4.1
1.2	Entre el profesorado y los alumnos	0	0	0	0	0	0	5	35.71	8	57.14	1	7.143	14	100	3.7	0.6	3.1	4.3
1.3	Entre el equipo directivo y el profesorado	0	0	0	0	2	14.29	8	57.14	4	28.57	0	0	14	100	3.1	0.6	2.5	3.8
1.4	Entre el profesorado y el equipo directivo	0	0	0	0	2	14.29	9	64.29	3	21.43	0	0	14	100	3.1	0.6	2.5	3.7
1.5	Entre los miembros del equipo directivo	0	0	1	7.143	1	7.143	5	35.71	5	35.71	2	14.29	14	100	3.4	1.0	2.4	4.5
Media															3.4				

ANEXO N° 2

FIGURA DE CÁLCULO – COMUNICACIÓN: SOBRE EL NIVEL DE RAPIDEZ / AGILIDAD EN EL TRASLADO DE LA INFORMACIÓN

Nro	Item	0		1		2		3		4		5		Total		X	σ	X-σ	X+σ
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
1.6	Entre el profesorado	0	0	0	0	0	0	8	57.14	5	35.71	1	7.14	14	100	3.5	0.6	2.9	4.1
1.7	Entre el profesorado y los alumnos	0	0	0	0	0	0	5	35.71	7	50.00	2	14.29	14	100	3.8	0.7	3.1	4.5
1.8	Entre el equipo directivo y el profesorado	0	0	0	0	0	0	6	42.86	8	57.14	0	0	14	100	3.6	0.5	3.1	4.1
1.9	Entre el profesorado y el equipo directivo	0	0	0	0	0	0	8	57.14	5	35.71	1	7.143	14	100	3.5	0.6	2.9	4.1
1.10	Entre los miembros del equipo directivo	3	21.43	0	0	0	0	5	35.71	4	28.57	2	14.29	14	100	2.9	1.7	1.3	4.6
															Media		3.5		

ANEXO N° 3

FIGURA DE CÁLCULO – COMUNICACIÓN: SOBRE EL RESPETO QUE EXISTE ENTRE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

Nro	Item	0		1		2		3		4		5		Total F %	X	σ	X-σ	X+σ	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%						
1.11	Entre el equipo directivo	1	7.14	0	0	0	0	0	0	7	50	6	42.86	14	100	4.1	1.2	2.9	5.4
1.12	Del equipo directivo hacia los profesores	1	7.143	0	0	0	0	3	21.43	5	35.71	5	35.71	14	100	3.9	1.3	2.6	5.2
1.13	De los profesores hacia el equipo directivo	0	0	0	0	0	0	1	7.14	9	64.29	4	28.57	14	100	4.2	0.6	3.7	4.8
1.14	Entre el profesorado	0	0	0	0	1	7.14	3	21.43	7	50.00	3	21.43	14	100	3.9	0.8	3.0	4.7
1.15	Del personal administrativo y de servicio hacia el equipo directivo	0	0	0	0	0	0	3	21.43	9	64.29	2	14.29	14	100	3.9	0.6	3.3	4.5
1.16	Del profesorado hacia los estudiantes	0	0	0	0	0	0	2	14.29	8	57.14	4	28.57	14	100	4.1	0.6	3.5	4.8
1.17	De los alumnos hacia el profesorado	0	0	0	0	2	14.29	3	21.43	8	57.14	1	7.143	14	100	3.6	0.8	2.8	4.4
														Media		4.0			

ANEXO N° 4

FIGURA DE CÁLCULO – COMUNICACIÓN: SOBRE EL GRADO DE ACEPTACIÓN DE LAS PROPUESTAS ENTRE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

Nro	Item	0		1		2		3		4		5		Total		X	σ	X-σ	X+σ	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%					
1.18	Del equipo directivo hacia los profesores	0	0	0	0	0	0	3	21.43	10	71.43	1	7.14	14	100	3.9	0.5	3.3	4.4	
1.19	De los profesores hacia el equipo directivo	0	0	0	0	0	0	2	14.29	11	78.57	1	7.14	14	100	3.9	0.5	3.5	4.4	
1.20	Entre el profesorado	0	0	0	0	0	0	4	28.57	10	71.43	0	0	14	100	3.7	0.5	3.3	4.2	
1.21	Del profesorado hacia los estudiantes	0	0	0	0	0	0	3	21.43	10	71.43	1	7.14	14	100	3.9	0.5	3.3	4.4	
1.22	De los alumnos hacia el profesorado	0	0	0	0	0	0	5	35.71	8	57.14	1	7.14	14	100	3.7	0.6	3.1	4.3	
															Media	3.8				

ANEXO N° 5

FIGURA DE CÁLCULO – COMUNICACIÓN: SOBRE LA POSIBILIDAD DE OCULTAR INFORMACIÓN. ¿EN QUÉ GRADO LE PARECE QUE SE OCULTA INFORMACIÓN?

Nro	Item	0		1		2		3		4		5		Total		X	σ	X- σ	X+ σ	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%					
1.23	Entre el profesorado	0	0	2	14.29	5	35.71	3	21.43	4	28.57	0	0.00	14	100	2.6	1.0	1.6	3.7	
1.24	Entre el profesorado y los alumnos	0	0	1	7.14	9	64.29	3	21.43	1	7.14	0	0.00	14	100	2.3	0.7	1.6	3.0	
1.25	Entre el equipo directivo y el profesorado	0	0	3	21.43	7	50	3	21.43	1	7.14	0	0	14	100	2.1	0.8	1.3	3.0	
															Media		2.4			

ANEXO N° 6

FIGURA DE CÁLCULO – SATISFACCIÓN: ¿CUÁL CREE ES EL GRADO DE SATISFACCIÓN CON LAS DIFERENTES INSTANCIAS DE LA INSTITUCIÓN?

Nro	Item	0		1		2		3		4		5		Total	X	σ	X-σ	X+σ	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%						
2.1	Satisfacción con el funcionamiento de la Dirección	0	0	0	0	0	0	3	21.43	7	50	4	28.57	14	100	4.1	0.7	3.4	4.8
2.2	Satisfacción con el funcionamiento del Consejo Directivo	0	0	0	0	0	0	4	28.57	7	50	3	21.43	14	100	3.9	0.7	3.2	4.6
2.3	Satisfacción del profesor con su trabajo	1	7.143	0	0	0	0	5	35.71	6	42.86	2	14.29	14	100	3.5	1.2	2.3	4.7
2.4	Satisfacción del profesor con los resultados de su propio trabajo (académico)	1	7.143	0	0	0	0	4	28.57	7	50	2	14.29	14	100	3.6	1.2	2.4	4.7
2.5	Satisfacción del equipo directivo con el profesor	1	7.143	0	0	0	0	5	35.71	6	42.86	2	14.29	14	100	3.5	1.2	2.3	4.7
														Media	3.7				

ANEXO N° 7

**FIGURA DE CÁLCULO – SATISFACCIÓN: SOBRE EL RECONOCIMIENTO
DEL TRABAJO QUE SE REALIZA EN EL CENTRO**

Nro	Item	0		1		2		3		4		5		Total	X	σ	X-σ	X+σ	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%						
2.6	Entre el profesorado	0	0	0	0	3	21.43	5	35.71	6	42.86	0	0.00	14	100	3.2	0.8	2.4	4.0
2.7	De la comunidad educativa de la institución hacia el profesorado	0	0	0	0	2	14.29	8	57.14	3	21.43	1	7.14	14	100	3.2	0.8	2.4	4.0
2.8	De la sociedad en general hacia el profesorado	0	0	1	7.143	0	0	5	35.71	8	57.14	0	0	14	100	3.4	0.8	2.6	4.2
2.9	Del equipo directivo hacia el profesorado	0	0	1	7.143	2	14.29	4	28.57	6	42.86	1	7.143	14	100	3.3	1.0	2.3	4.3
2.10	Del profesorado hacia el equipo directivo	0	0	0	0	1	7.143	6	42.86	6	42.86	1	7.143	14	100	3.5	0.7	2.8	4.2
														Media		3.3			

ANEXO N° 8

FIGURA DE CÁLCULO – SATISFACCIÓN: CÓMO CONSIDERA EL NIVEL DE AUTONOMÍA EXISTENTE EN SU CENTRO

Nro	Item	0		1		2		3		4		5		Total		X	σ	X-σ	X+σ
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
2.11	Autonomía pedagógica	0	0.00	0	0	0	0	4	28.57	8	57.14	2	14.29	14	100	3.9	0.6	3.2	4.5
2.12	Autonomía organizativa	1	7.143	0	0	0	0	5	35.71	7	50	1	7.14	14	100	3.4	1.1	2.3	4.5
2.13	Autonomía de gestión	1	7.143	0	0	0	0	4	28.57	7	50	2	14.29	14	100	3.6	1.2	2.4	4.7
2.14	Autonomía económica	1	7.143	0	0	0	0.00	3	21.43	8	57.14	2	14.29	14	100	3.6	1.2	2.5	4.8
2.15	Autonomía en el funcionamiento interno	1	7.143	0	0	0	0	4	28.57	7	50	2	14.29	14	100	3.6	1.2	2.4	4.7
															Media		3.6		

ANEXO N° 9

FIGURA DE CÁLCULO – SATISFACCIÓN: VALORE SU NIVEL DE MOTIVACIÓN EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS

Nro	Item	0		1		2		3		4		5		Total		X	σ	X-σ	X+σ
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
2.16	Con su trabajo de aula	0	0	0	0	0	0	0	0	12	85.71	2	14.29	14	100	4.1	0.3	3.8	4.5
2.17	Con las actividades internas que se desarrollan en la institución	0	0	0	0	0	0	0	0	11	78.57	3	21.43	14	100	4.2	0.4	3.8	4.6
2.18	Con las relaciones externas que se establecen hacia la comunidad	0	0	0	0	1	7.143	3	21.43	8	57.14	2	14.29	14	100	3.8	0.8	3.0	4.6
2.19	Con el tipo de relaciones que se establecen con el personal de la institución	0	0	0	0	0	0	2	14.29	10	71.43	2	14.29	14	100	4.0	0.5	3.5	4.5
2.20	Con el tipo de relaciones que se establecen con el equipo directivo	1	7.143	0	0	0	0	1	7.143	11	78.57	1	7.14	14	100	3.7	1.1	2.6	4.8
														Media		4.0			

ANEXO N° 10

FIGURA DE CÁLCULO – CONFIANZA: A SU CRITERIO, ¿CUÁL ES EL GRADO DE CONFIANZA QUE SE VIVE EN SU CENTRO?

Nro	Item	0		1		2		3		4		5		Total		X	σ	X-σ	X+σ	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%					
3.1	Entre el profesorado	0	0	0	0	1	7.143	5	35.71	8	57.14	0	0	14	100	3.5	0.6	2.9	4.1	
3.2	Entre los miembros del equipo directivo	0	0	0	0	0	0	5	35.71	9	64.29	0	0.00	14	100	3.6	0.5	3.2	4.1	
3.3	Entre la Dirección y el personal docente	0	0	0	0	0	0	7	50	7	50	0	0	14	100	3.5	0.5	3.0	4.0	
3.4	Entre los docentes y los estudiantes	0	0	0	0	0	0	2	14.29	12	85.71	0	0	14	100	3.9	0.3	3.5	4.2	
															Media					
															3.6					

ANEXO N° 11

FIGURA DE CÁLCULO – CONFIANZA: A SU CRITERIO, ¿CÓMO PERCIBE EL GRADO DE SINCERIDAD EN SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA?

Nro	Item	0		1		2		3		4		5		Total		X	σ	X-o	X+o
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
3.5	Entre el profesorado	0	0	0	0	2	14,29	10	71,43	2	14,29	0	0,00	14	100	3,0	0,5	2,5	3,5
3.6	Entre los miembros del equipo directivo	0	0	0	0	0	0	4	28,57	9	64,29	1	7,14	14	100	3,8	0,6	3,2	4,3
3.7	Entre la Dirección y el profesorado	0	0	0	0	1	7,143	6	42,86	6	42,86	1	7,143	14	100	3,5	0,7	2,8	4,2
3.8	Entre los profesores y los estudiantes	0	0	0	0	0	0	1	7,143	12	85,71	1	7,143	14	100	4,0	0,4	3,6	4,4
3.9	Entre la comunidad educativa	0	0	0	0	0	0	4	28,57	10	71,43	0	0	14	100	3,7	0,5	3,3	4,2
																Media 3,6			

ANEXO N° 12

FIGURA DE CÁLCULO – PARTICIPACIÓN: VALORE EL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN

Nro	Item	0		1		2		3		4		5		Total		X	σ	X-σ	X+σ	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%					
4.1	Por parte del profesorado	0	0	0	0	0	0	2	14.29	8	57.14	4	28.57	14	100	4.1	0.6	3.5	4.8	
4.2	Por parte de los estudiantes	0	0	0	0	1	7.143	6	42.86	7	50	0	0.00	14	100	3.4	0.6	2.8	4.1	
4.3	Por parte del personal administrativo	0	0	0	0	1	7.143	4	28.57	7	50	2	14.29	14	100	3.7	0.8	2.9	4.5	
4.4	Por parte de los padres	0	0	0	0	1	7.143	8	57.14	5	35.71	0	0	0	0	100	3.3	0.6	2.7	3.9
4.5	Por parte de la Dirección de la Institución Educativa	0	0	0	0	0	0	2	14.29	10	71.43	2	14.29	14	100	4.0	0.5	3.5	4.5	
															Media		3.7			

ANEXO N° 13

FIGURA DE CÁLCULO – PARTICIPACIÓN: EN LOS ÓRGANOS COLEGIADOS DE LA INSTITUCIÓN (CONSEJO DIRECTIVO,

Nro	Item	0		1		2		3		4		5		Total		X	σ	X-σ	X+σ
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
4.6	Participación del Consejo Directivo	2	14.29	0	0	0	0	7	50	4	28.57	1	7.14	14	100	3.0	1.4	1.6	4.4
4.7	Participación del profesorado en las reuniones de Coordinaciones y A	0	0	0	0	0	0	2	14.29	12	85.7	0	0.00	14	100	3.9	0.3	3.5	4.2
4.8	Participación en las deliberaciones de los delegados de aula (alumnos	0	0	0	0	0	0	4	28.57	10	71.43	0	0	14	100	3.7	0.5	3.3	4.2
4.9	Participación en la toma de decisiones del Centro Educativo	0	0	0	0	0	0	9	64.29	4	28.57	1	7.143	14	100	3.4	0.6	2.8	4.1
Media															3.5				

ANEXO N° 14

FIGURA DE CÁLCULO – PARTICIPACIÓN: SOBRE LOS EQUIPOS Y REUNIONES DE TRABAJO DEL PROFESORADO EN SU CENTRO

Nro	Item	0		1		2		3		4		5		Total	X	σ	X-σ	X+σ	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%						
4.10	¿Cómo es el nivel de trabajo en equipo de la institución (por especialidad, grupos afines, etc)	0	0.00	0	0	0	0	4	28.57	10	71.43	0	0.00	14	100	3.7	0.5	3.3	4.2
4.11	¿Cómo valora el personal docente su participación en las reuniones de trabajo en la institución?	0	0	0	0	0	0	3	21.43	10	71.43	1	7.14	14	100	3.9	0.5	3.3	4.4
4.12	¿Cómo valora la predisposición del profesorado para trabajar en equipo?	0	0	0	0	0	0	2	14.29	10	71.43	2	14.29	14	100	4.0	0.5	3.5	4.5
4.13	¿Cómo evalúa la frecuencia con que se realizan las reuniones en la institución educativa?	0	0	0	0	0	0	4	28.57	8	57.14	2	14.29	14	100	3.9	0.6	3.2	4.5
4.14	Grado en que apoyan los grupos informales en las actividades del centro	3	21.43	0	0	1	7.143	6	42.86	4	28.57	0	0	14	100	2.6	1.4	1.1	4.0
														Media		3.6			

ANEXO N° 15

**FIGURA DE CÁLCULO – ASPECTOS DE LA GESTIÓN: DIRECCIÓN /
GESTIÓN / CONTROL / MONITOREO**

Nro	Item	0		1		2		3		4		5		Total		X	σ	X- σ	X+ σ
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
5.1	Cómo evalúa los logros de la gestión que se practica en el centro	0	0	0	0	0	0	2	14.29	12	85.71	0	0	14	100	3.9	0.3	3.5	4.2
5.2	Cómo evalúa los logros de los procesos de control que se utilizan en el centro	0	0	0	0	0	0	4	28.57	8	57.14	2	14.29	14	100	3.9	0.6	3.2	4.5
5.3	Cómo evalúa los procesos de monitoreo que se realizan en el centro	0	0	0	0	0	0	5	35.71	8	57.14	1	7.143	14	100	3.7	0.6	3.1	4.3
Media															3.8				

ANEXO N° 16

FIGURA DE CÁLCULO – ASPECTOS DE LA GESTIÓN: RESPETO /
ACEPTACIÓN / DISCIPLINA

Nro	Item	0		1		2		3		4		5		Total	X	σ	X-σ	X+σ	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%						
5.4	Grado de aceptación que Ud. Tiene en el equipo directivo	0	0	0	0	0	0	2	14.29	8	57.14	4	28.57	14	100	4.1	0.6	3.5	4.8
5.5	Grado de respeto hacia los demás practicado en la institución	0	0	0	0	0	0	1	7.143	9	64.29	4	28.57	14	100	4.2	0.6	3.7	4.8
5.6	Grado de aceptación que Ud. Tiene por parte del equipo de profesores	0	0	0	0	0	0	1	7.143	11	78.57	2	14.29	14	100	4.1	0.5	3.6	4.5
5.7	Cómo evalúa el nivel de disciplina practicado en la institución	0	0	0	0	0	0	6	42.86	7	50	1	7.143	14	100	3.6	0.6	3.0	4.3
5.8	Cómo le parece el grado de cumplimiento de las normas internas	0	0	0	0	1	7.143	4	28.57	8	57.14	1	7.143	14	100	3.6	0.7	2.9	4.4
														Media	3.9				

ANEXO N° 17

**FIGURA DE CÁLCULO – CLIMA LABORAL: EN QUÉ GRADO APORTAN
LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA PARA CONFIGURAR
UN ADECUADO CLIMA LABORAL**

Nro	Item	0		1		2		3		4		5		Total		X	σ	X-σ	X+σ	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%					
6.1	Entre el profesorado	0	0	0	0	1	7.143	3	21.43	8	57.14	2	14.29	14	100	3.8	0.8	3.0	4.6	
6.2	Entre el profesorado y los alumnos	0	0	0	0	1	7.143	3	21.43	9	64.29	1	7.14	14	100	3.7	0.7	3.0	4.4	
6.3	Entre el equipo directivo y el profesorado	0	0	1	7.143	0	0	2	14.29	10	71.43	1	7.143	14	100	3.7	0.9	2.8	4.6	
6.4	Entre el profesorado y el equipo directivo	0	0	1	7.143	0	0	9	64.29	4	28.57	0	0	14	100	3.1	0.7	2.4	3.9	
Media																3.6				

ANEXO N° 18

FIGURA DE CÁLCULO – CLIMA LABORAL: CLIMA DE TRABAJO EN EL CENTRO

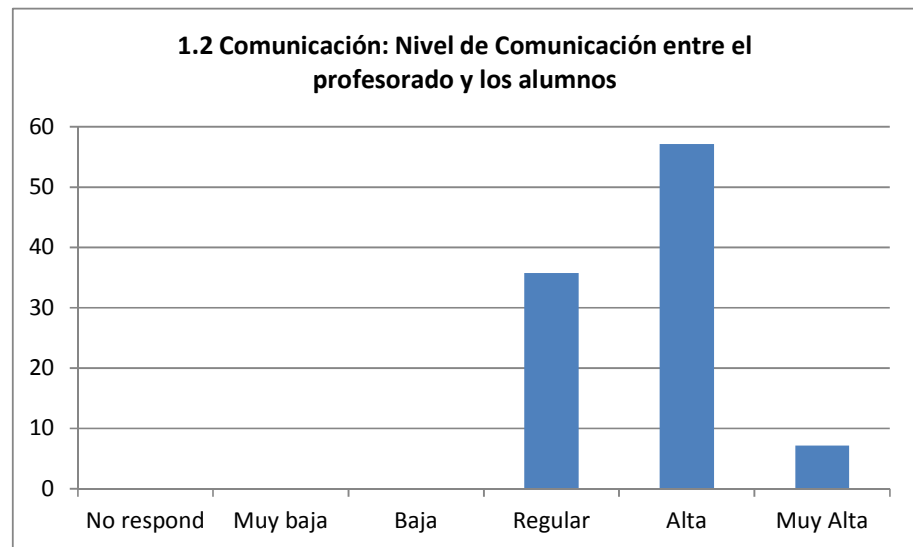
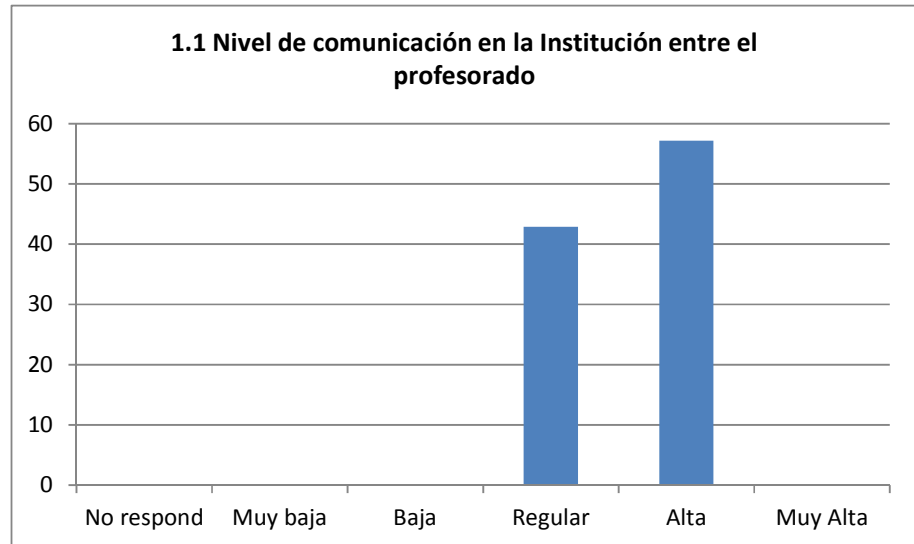
Nro	Item	0		1		2		3		4		5		Total		X	σ	X-σ	X+σ
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
6.5	Como evalúa globalmente el clima laboral que se vive en la institución	0	0	0	0	2	14.29	10	71.43	2	14.29	0	0.00	14	100	3.0	0.5	2.5	3.5
6.6	Como evalúa globalmente el clima laboral que se vive entre el personal docente	0	0	0	0	3	21.43	11	78.57	0	0.00	0	0.00	14	100	2.8	0.4	2.4	3.2
6.7	Como evalúa globalmente el clima laboral que se vive entre el personal administrativo	0	0	0	0	0	0	13	92.86	1	7.143	0	0	14	100	3.1	0.3	2.8	3.3
6.8	Como evalúa globalmente el clima laboral entre el personal directivo	0	0	0	0	0	0	11	78.57	3	21.43	0	0	14	100	3.2	0.4	2.8	3.6
Media														3.0					

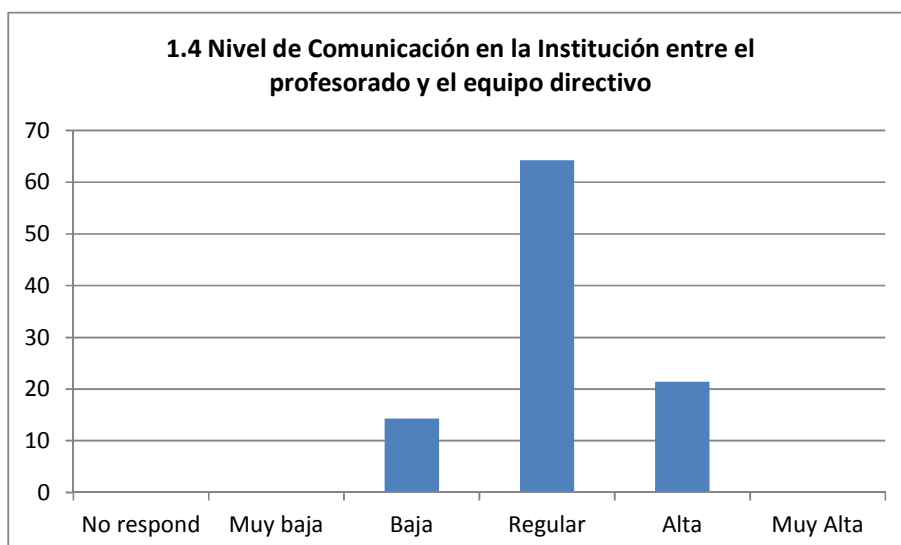
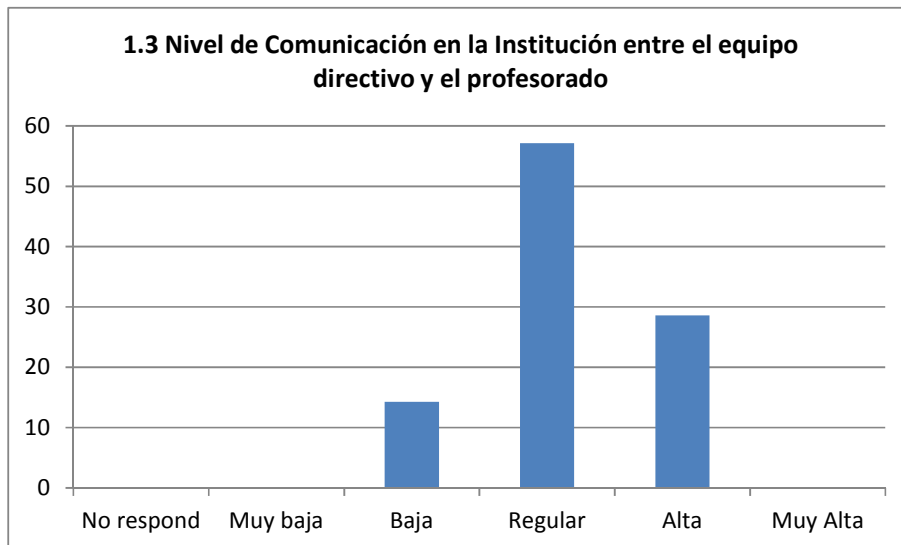
ANEXO N° 19

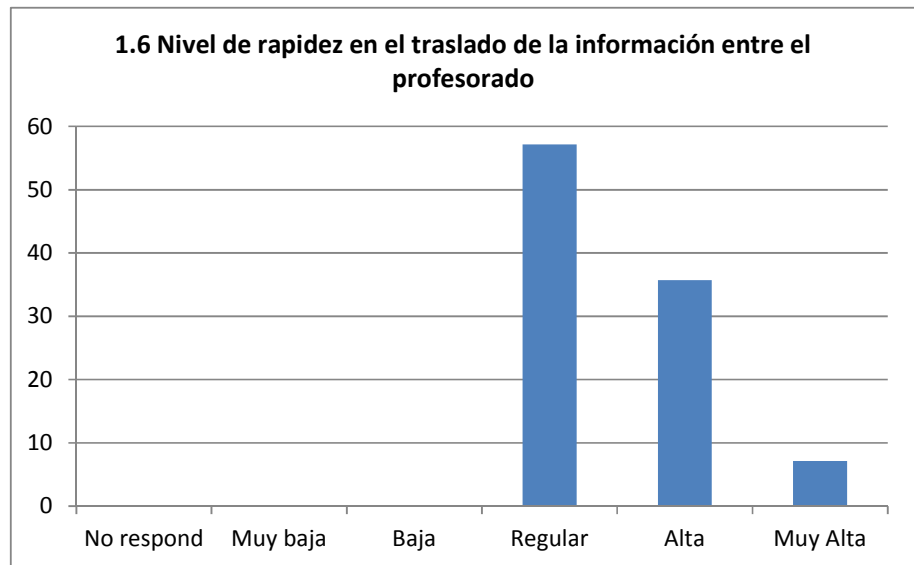
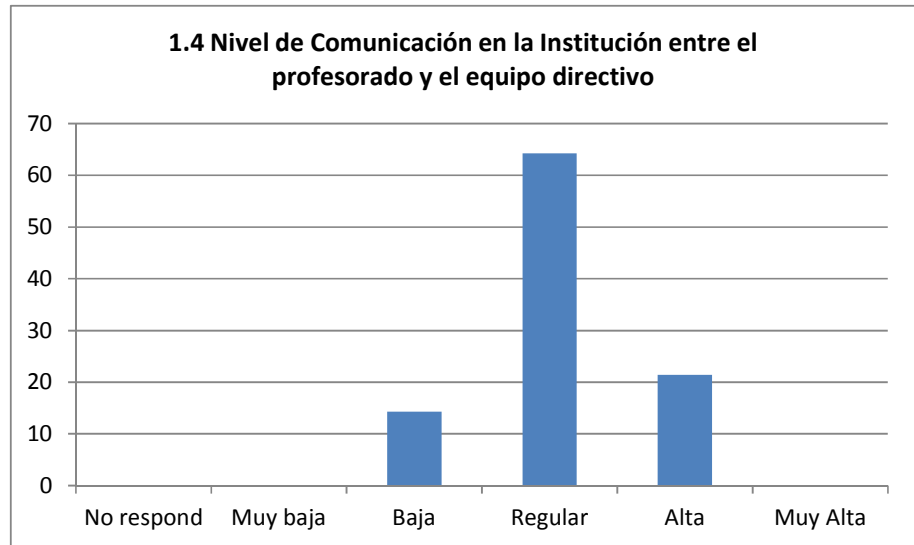
FIGURA DE CÁLCULO – CLIMA LABORAL: ¿CÓMO CALIFICA EL CLIMA LABORAL DE LA INSTITUCIÓN?

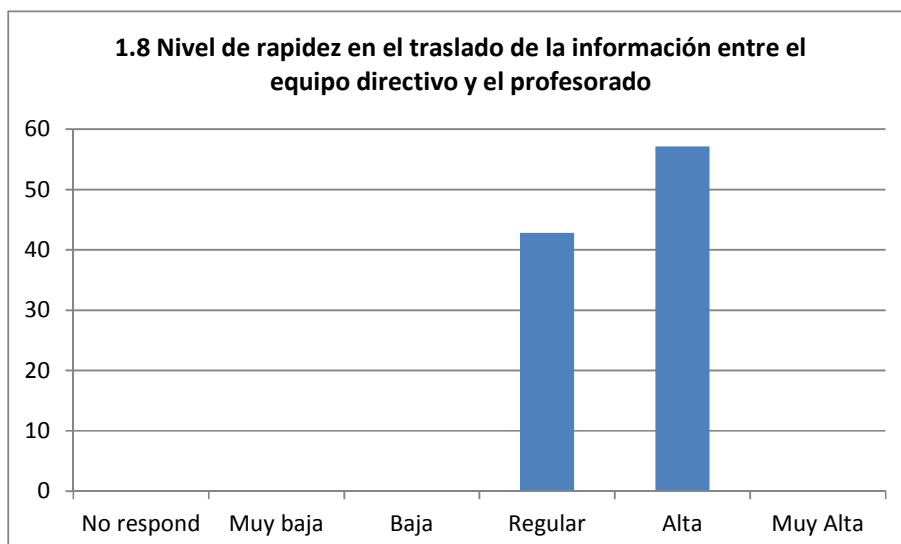
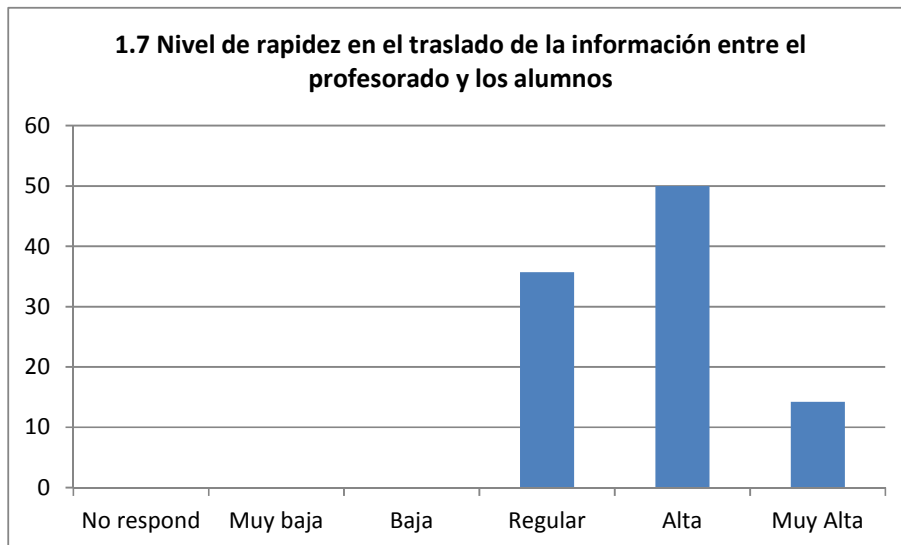
Nro	Item	0		1		2		3		Total		X	σ	X- σ	X+ σ
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
6.9	Clima laboral: ¿Cómo califica el clima laboral de la institución?	0	0.00	2	14.29	3	21.43	9	64.29	14	100	2.5	0.7	1.8	3.2

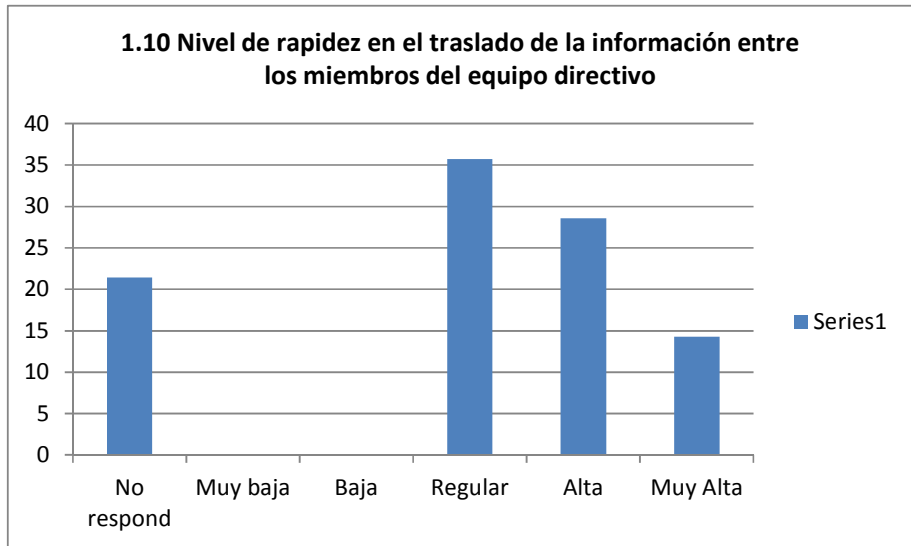
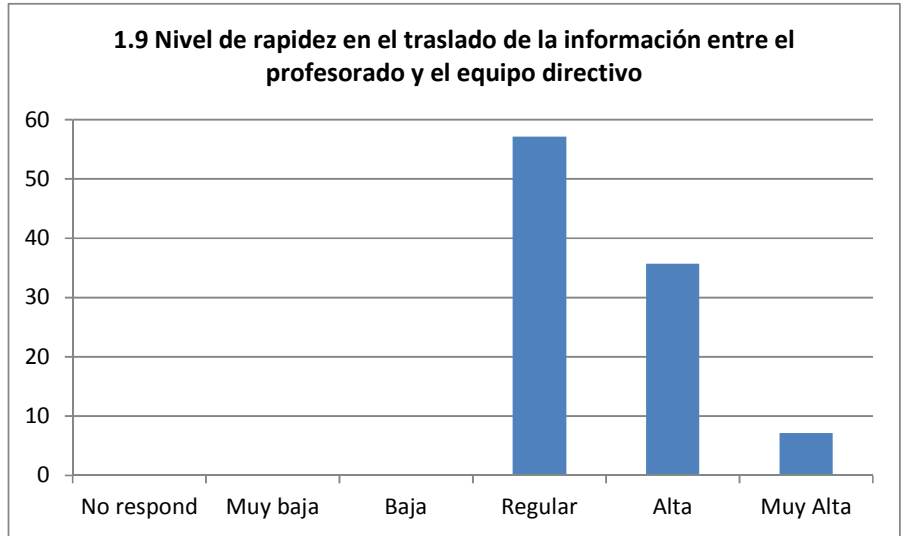
ANEXO N° 20
GRÁFICOS DE RESULTADOS

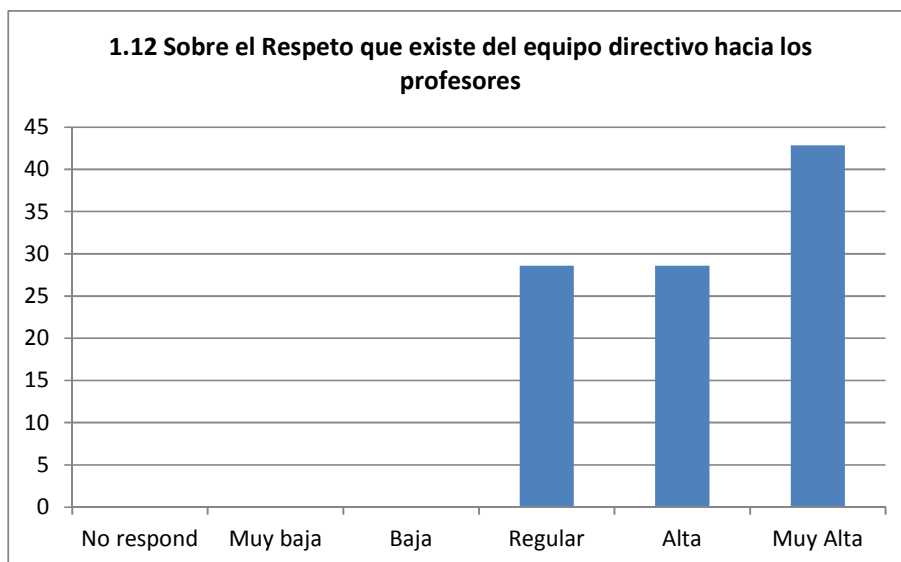
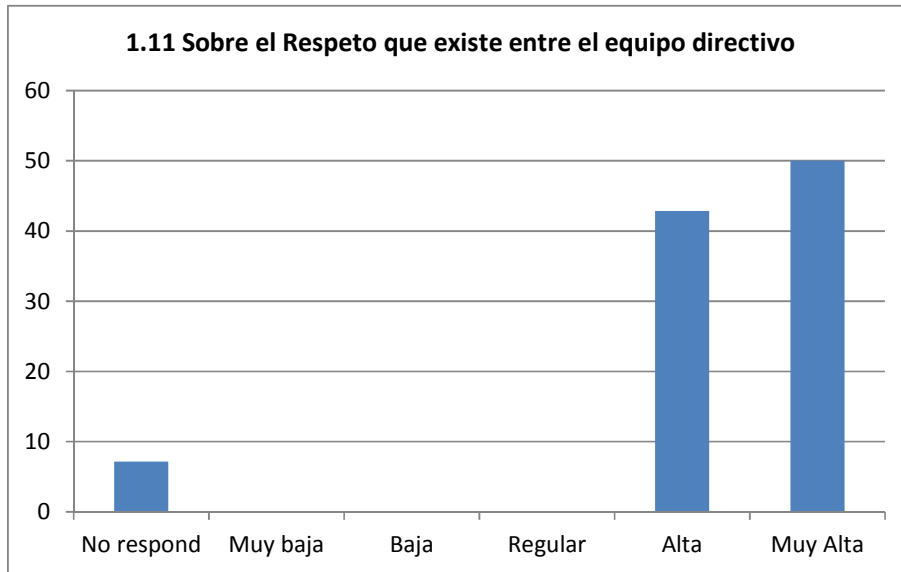


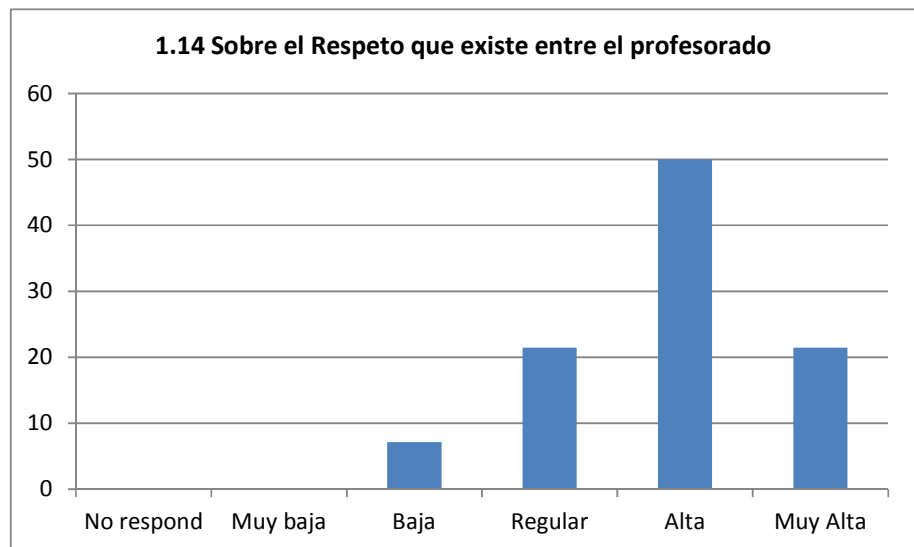


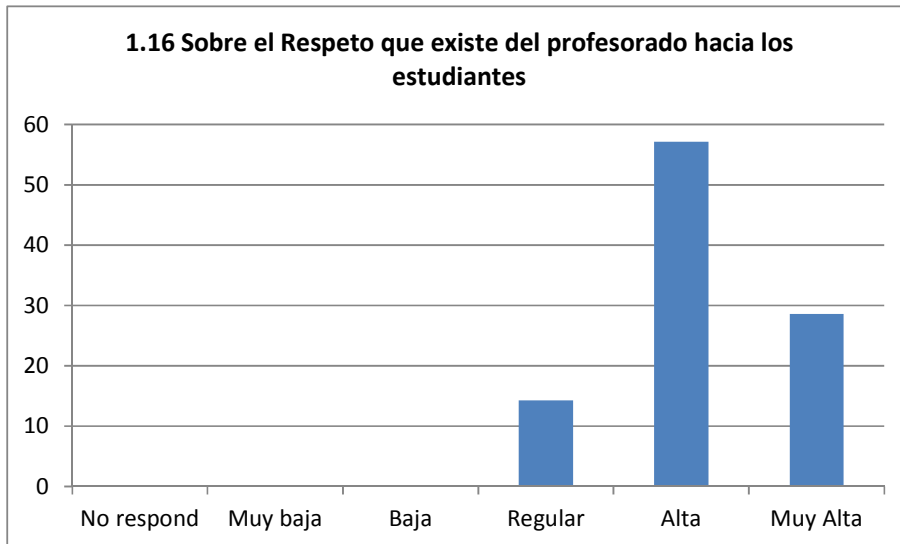
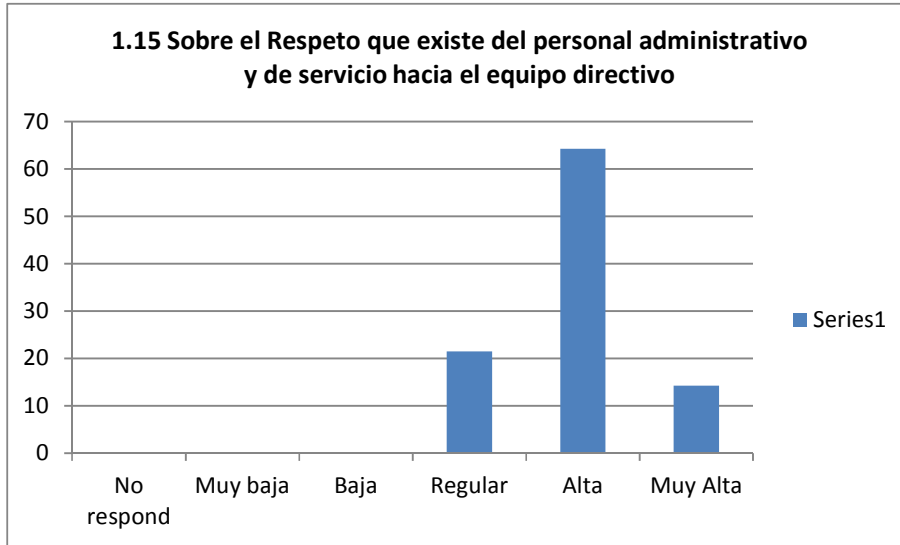


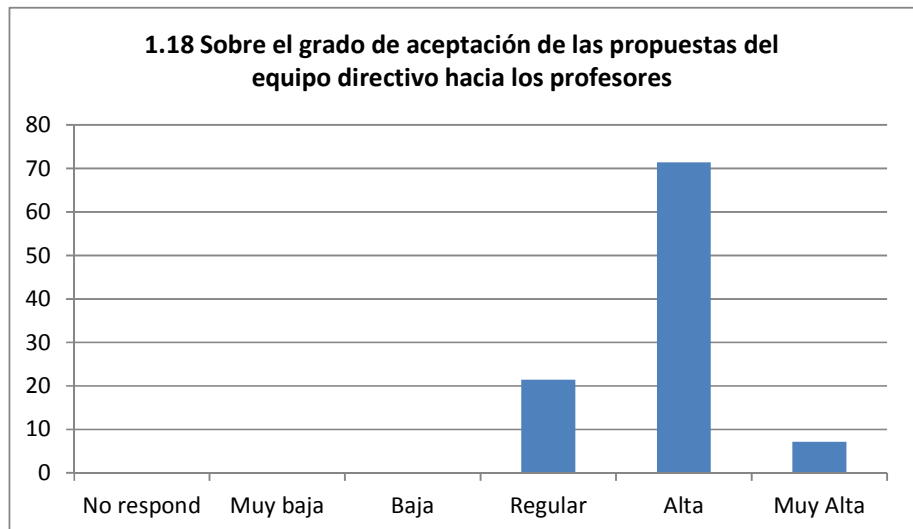
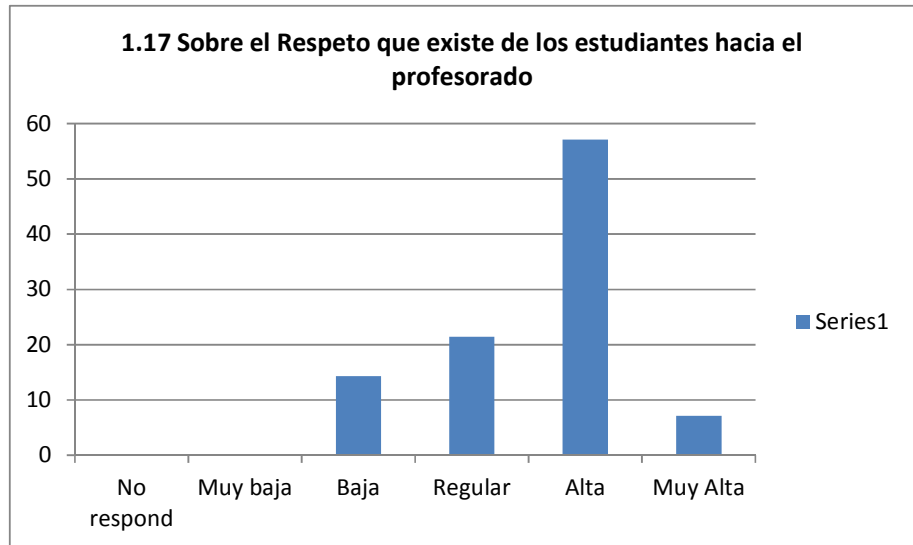


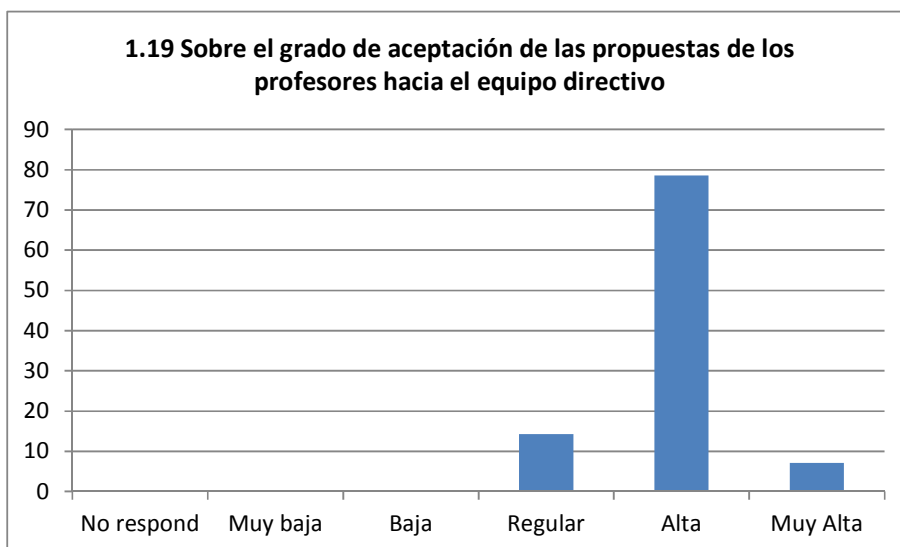
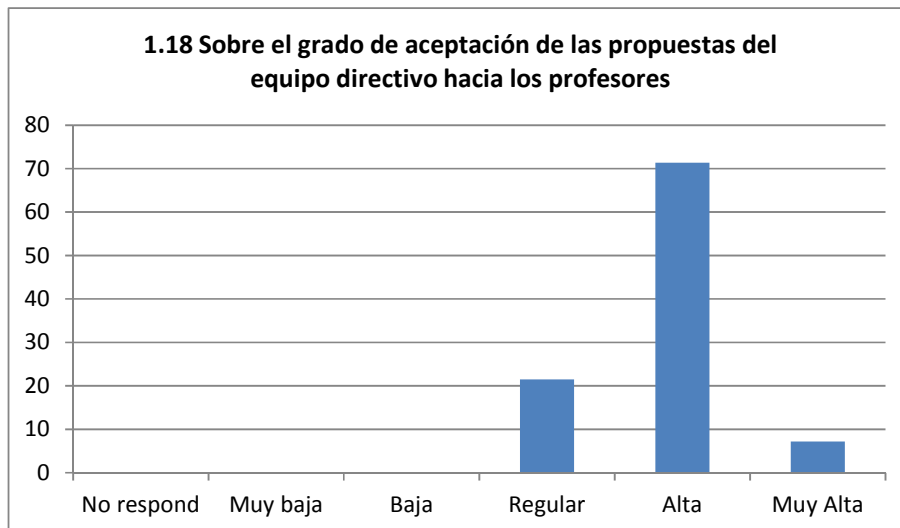


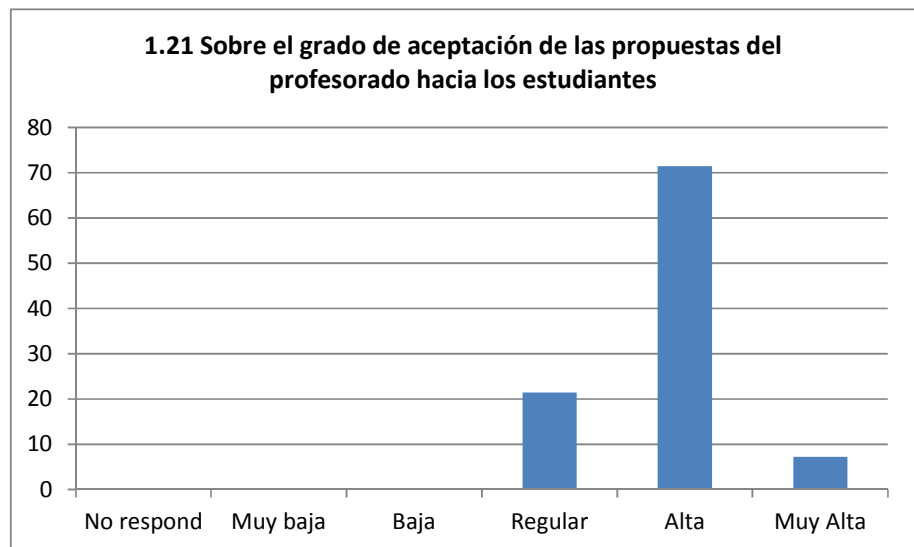
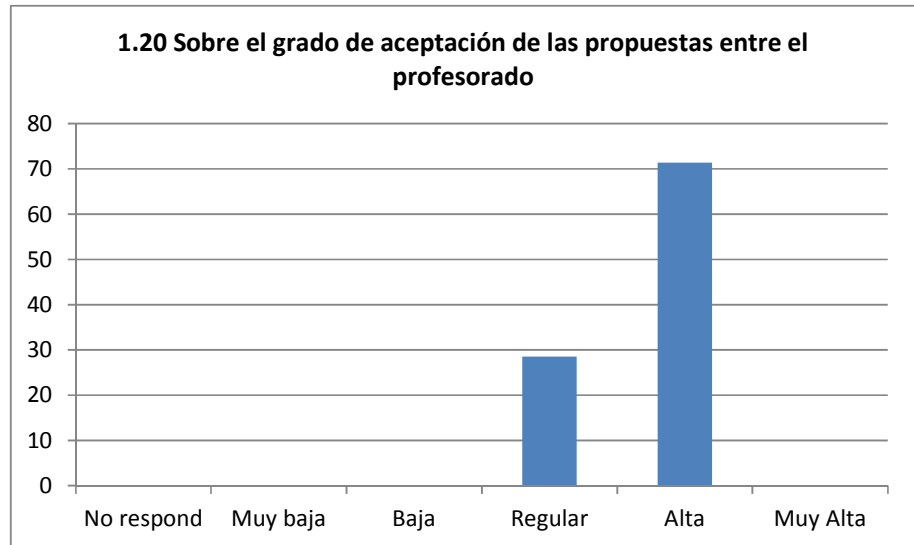


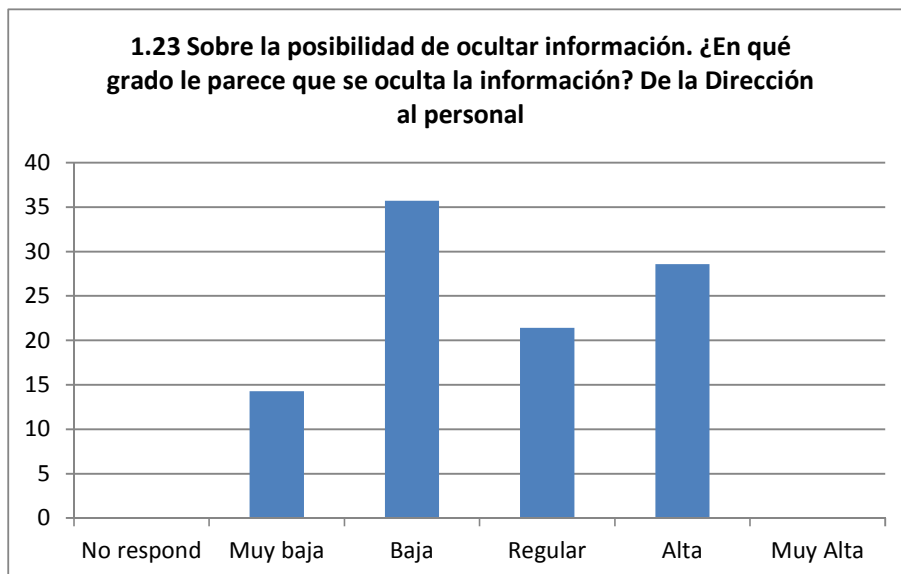
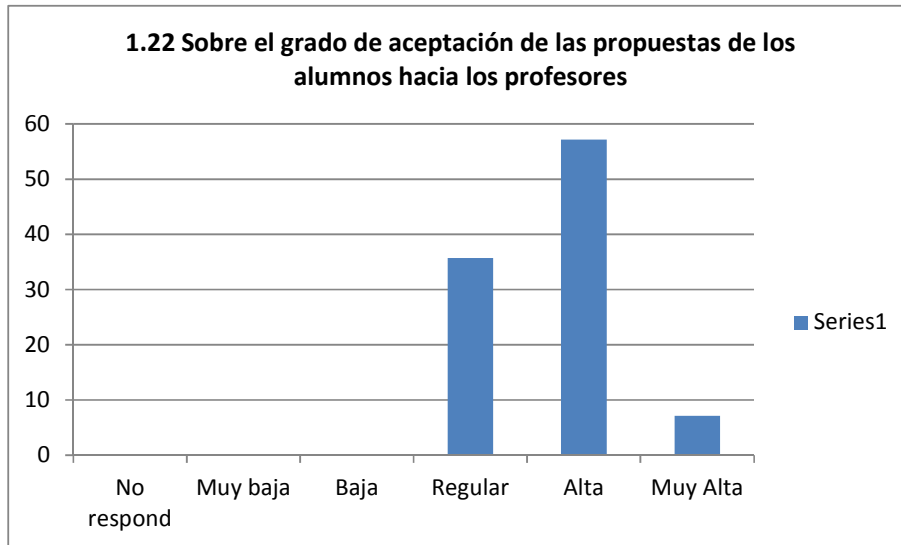




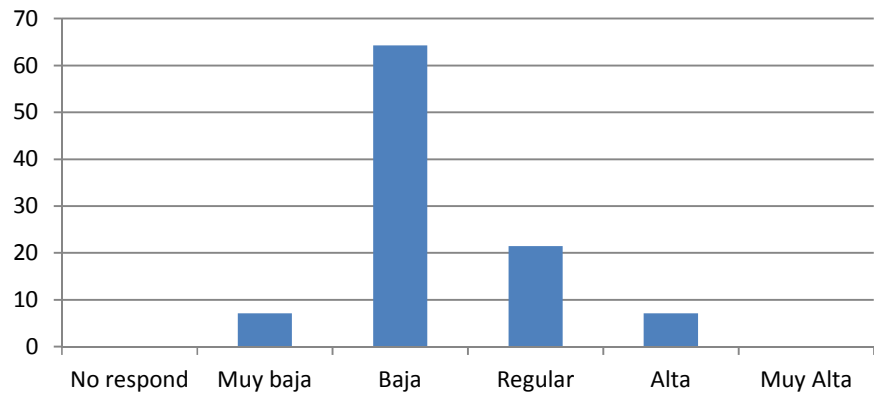




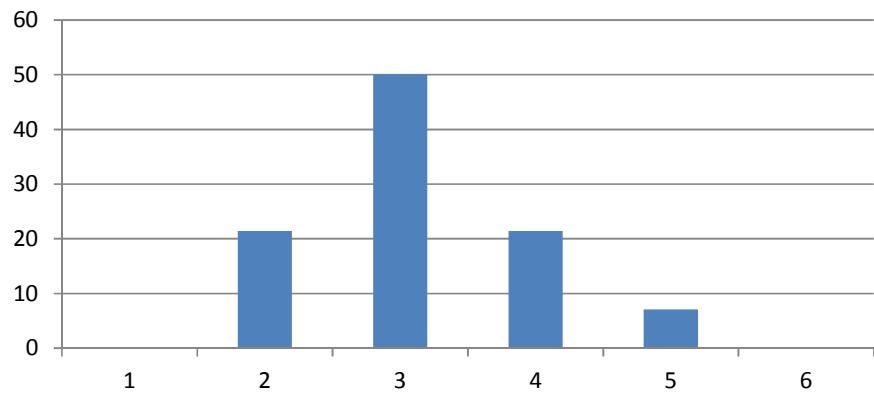


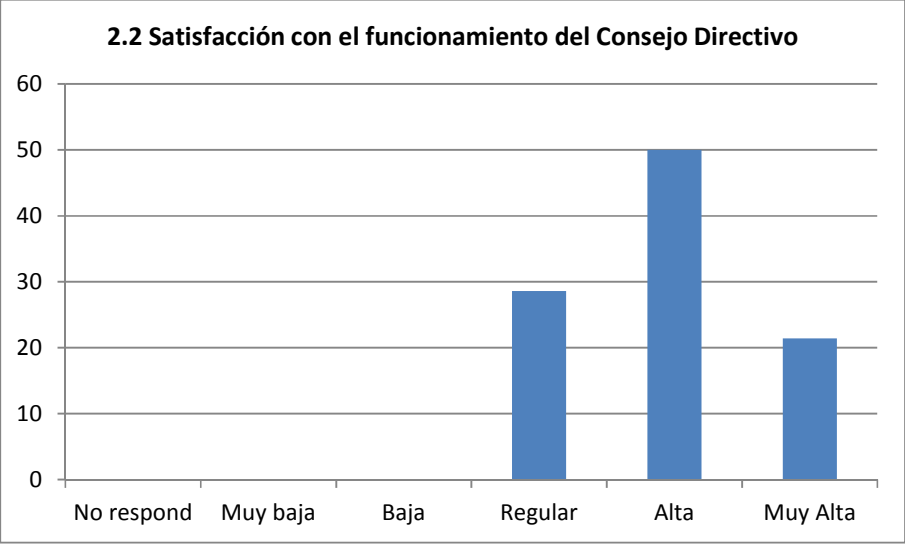
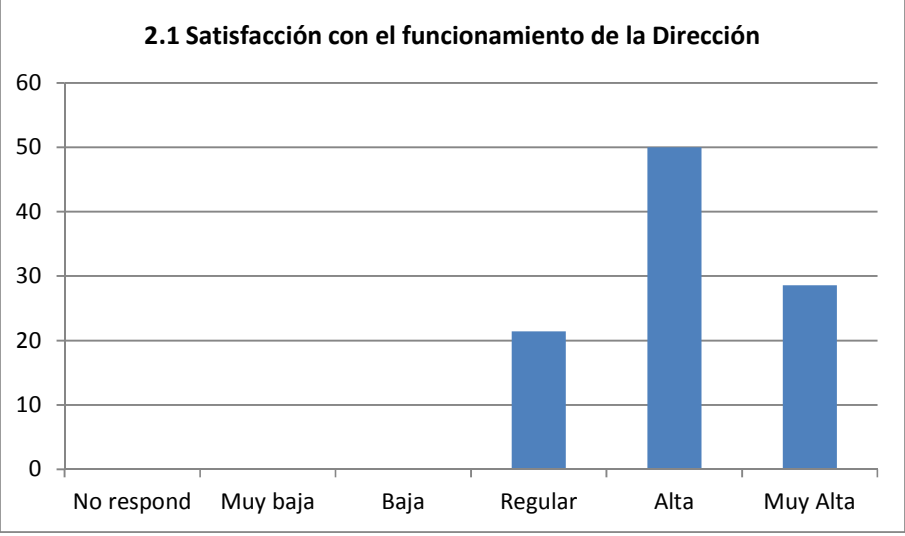


1.24 Sobre la posibilidad de ocultar información. ¿En qué grado le parece que se oculta la información? Entre el propio profesorado

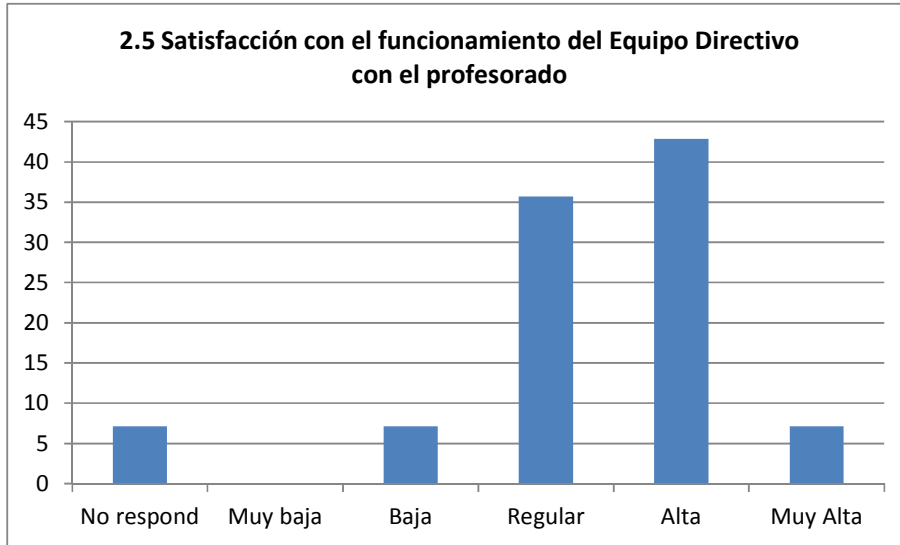


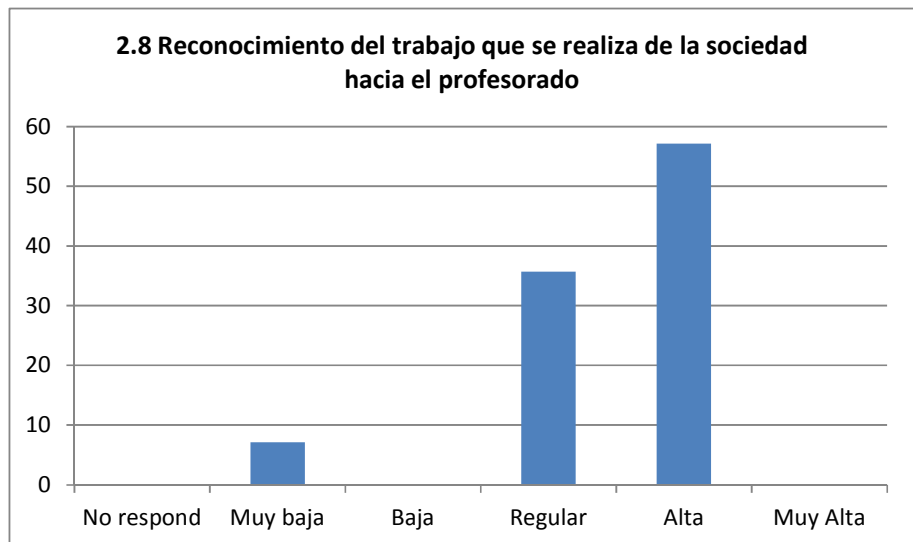
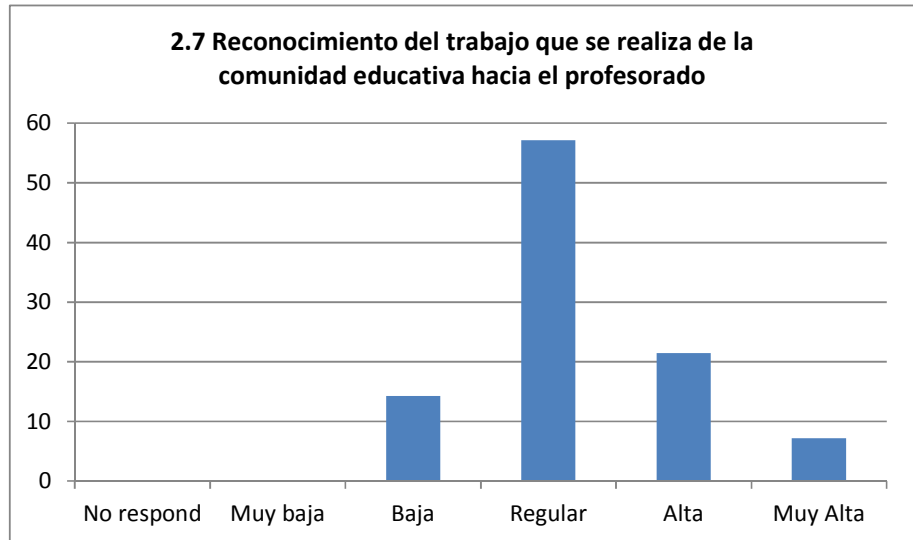
1.25 Sobre la posibilidad de ocultar información. ¿En qué grado le parece que se oculta la información? Desde el profesorado hacia la dirección

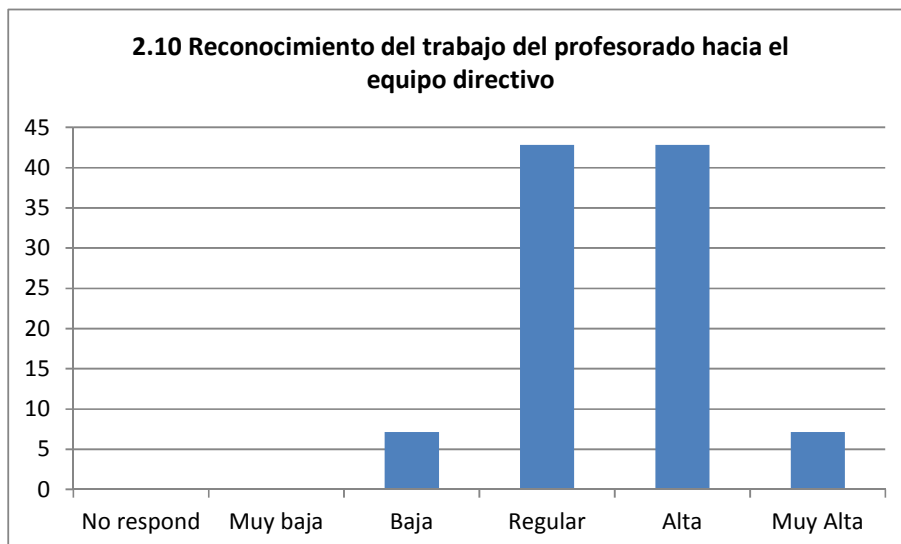


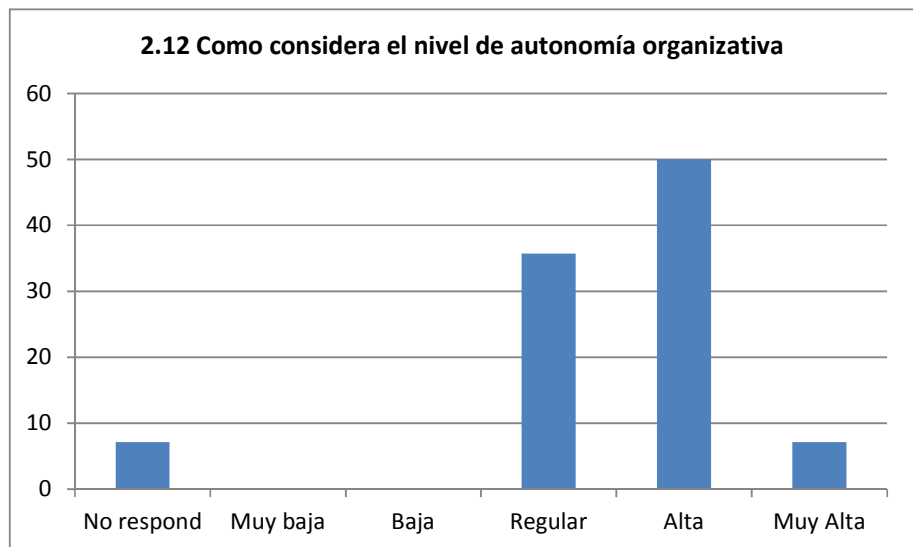
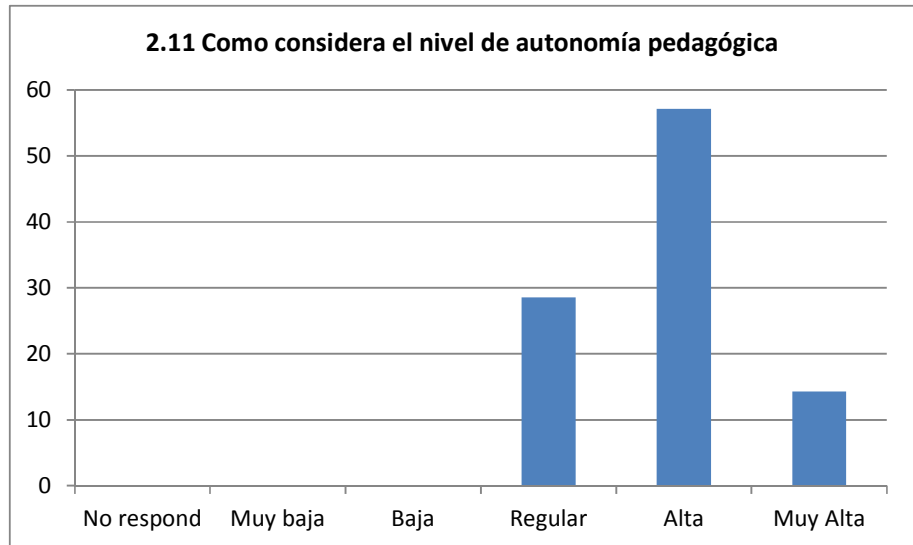


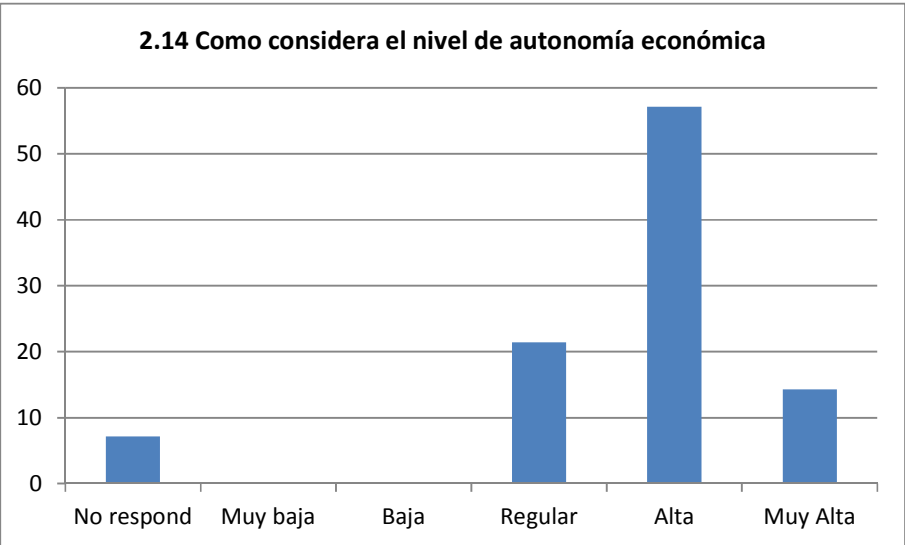
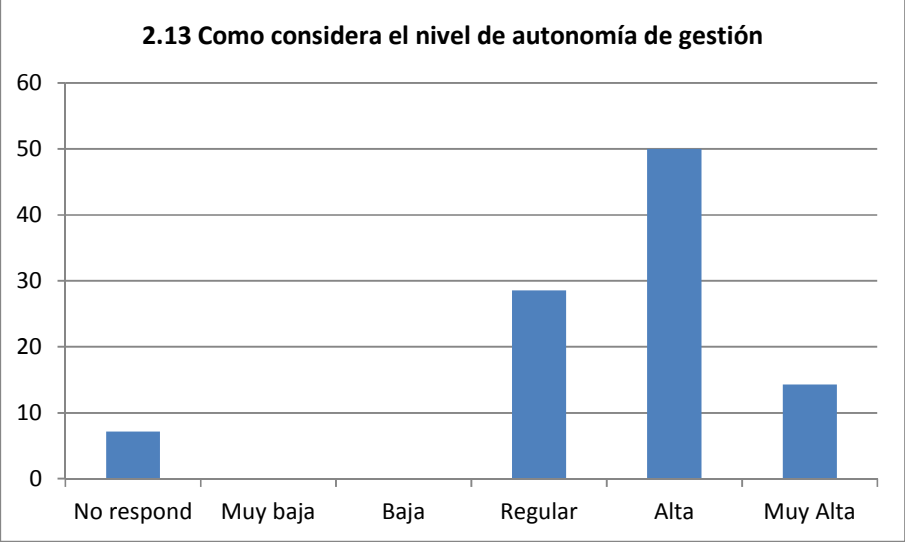


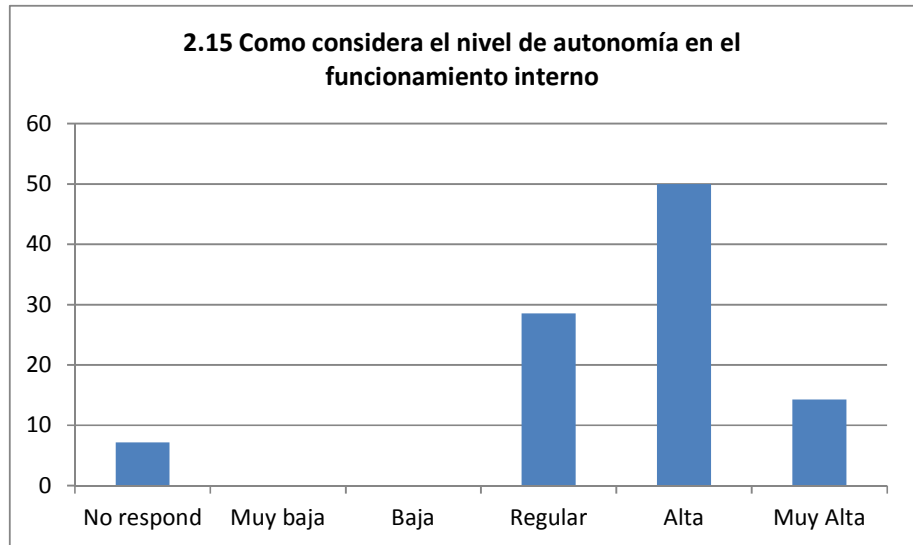


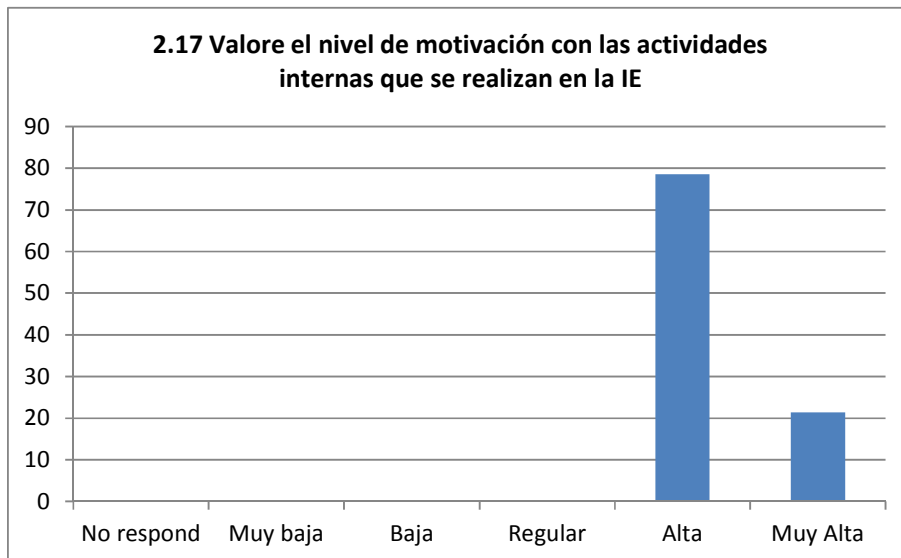


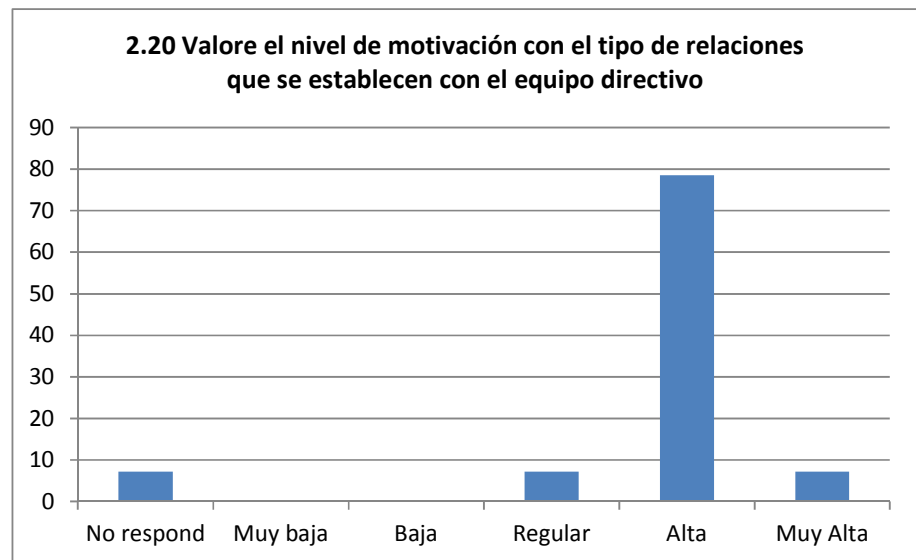
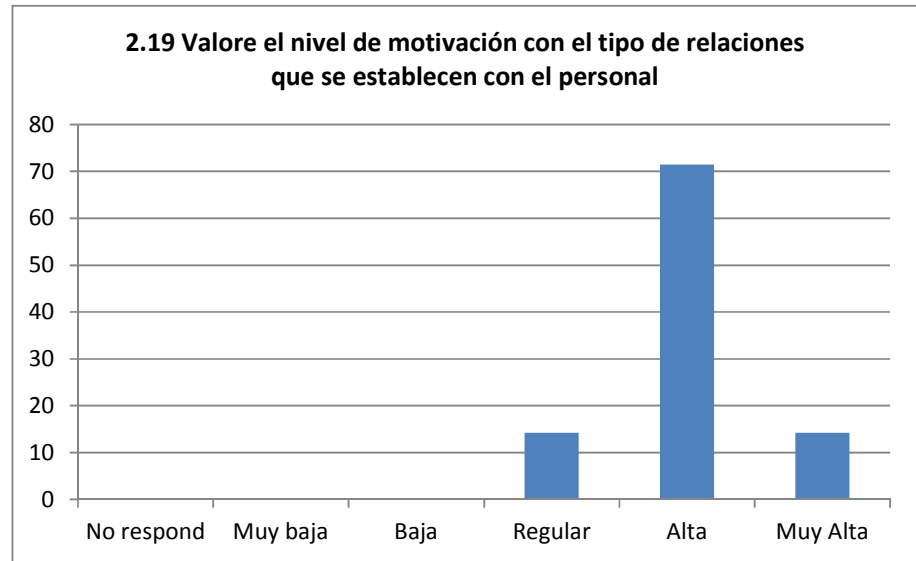


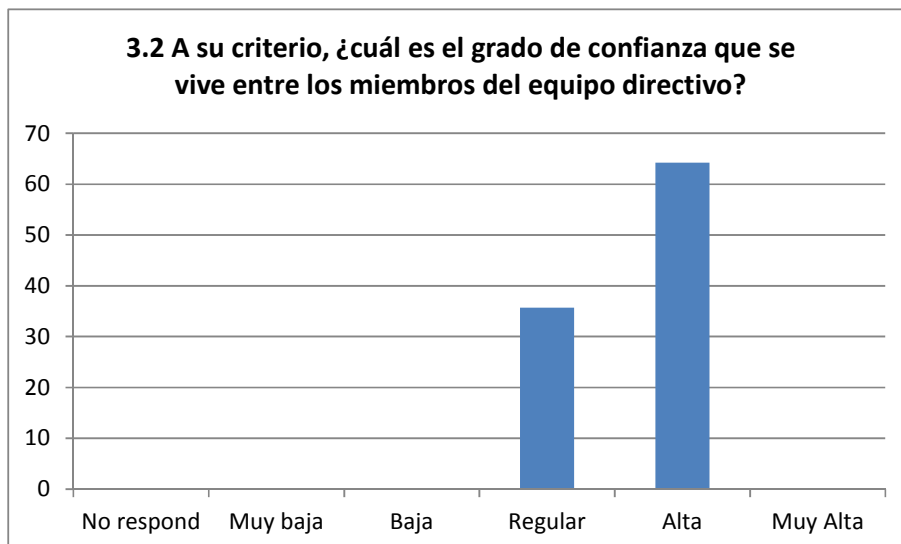
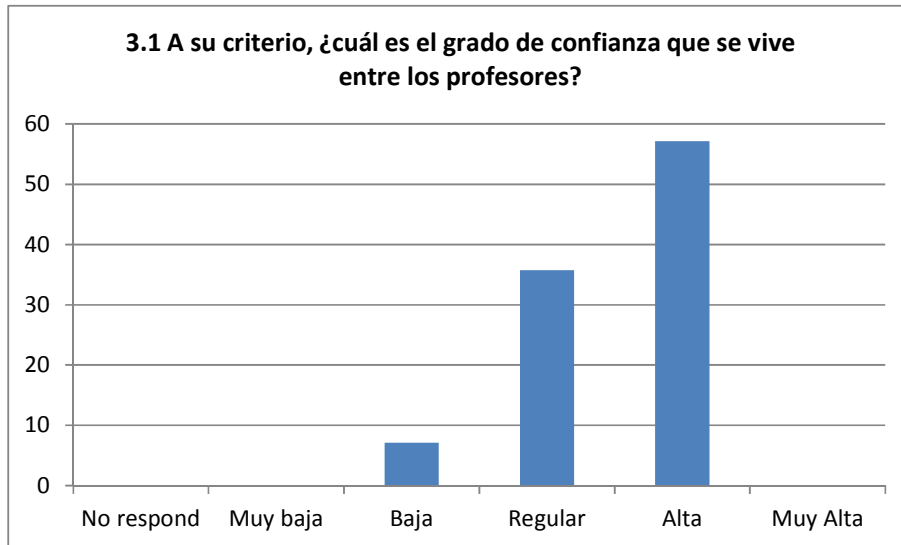


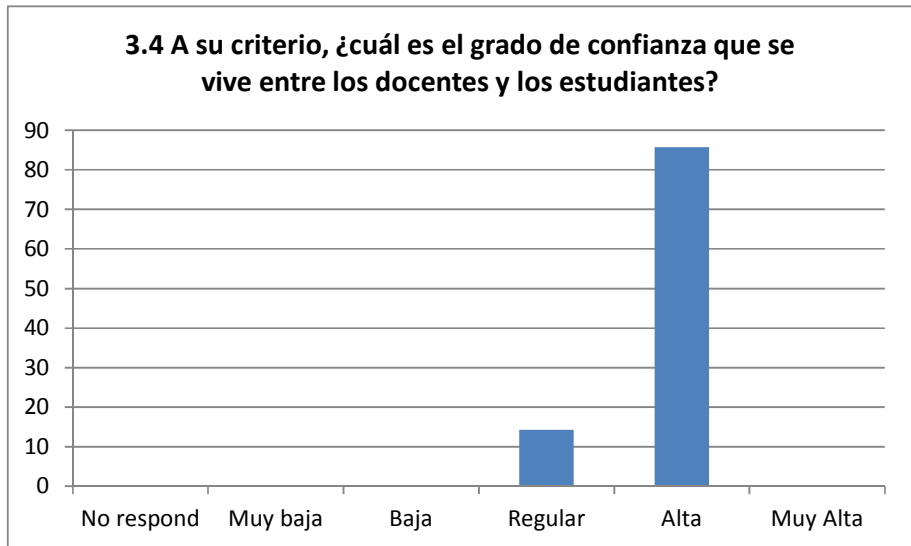
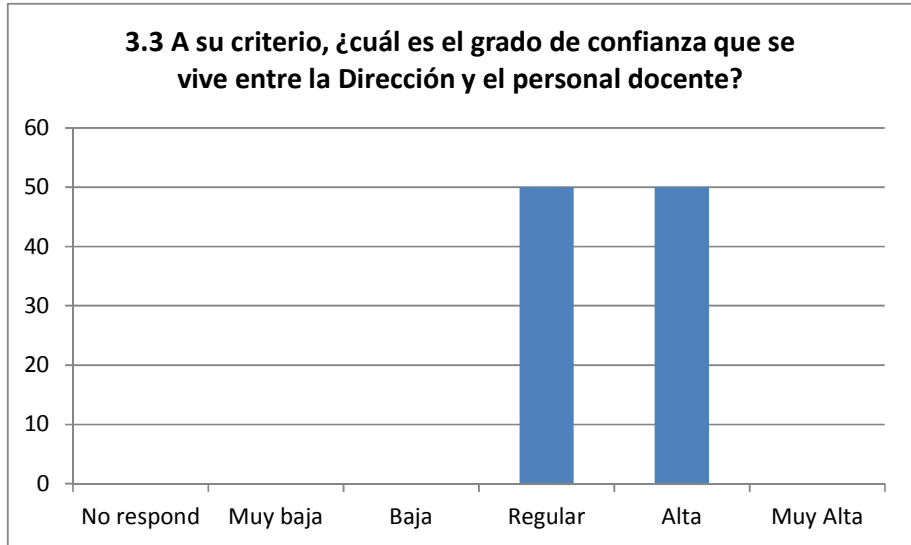


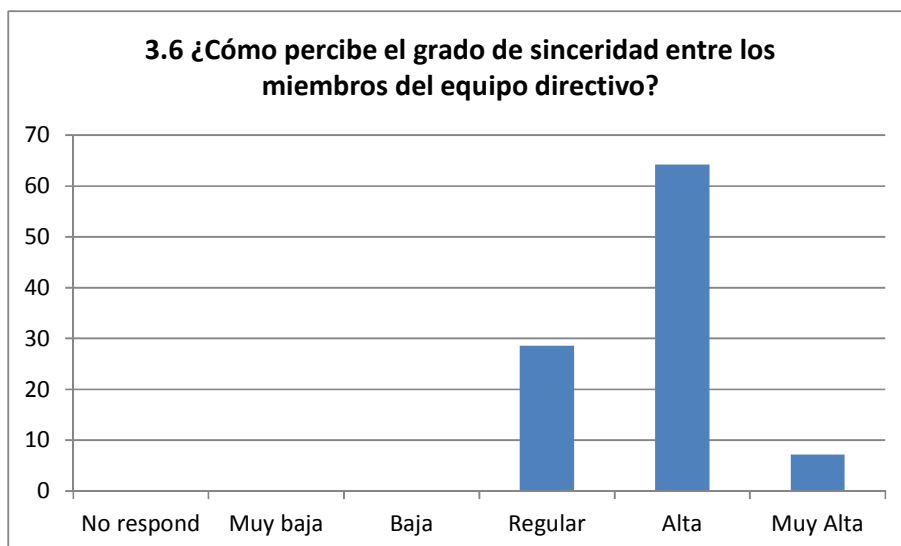
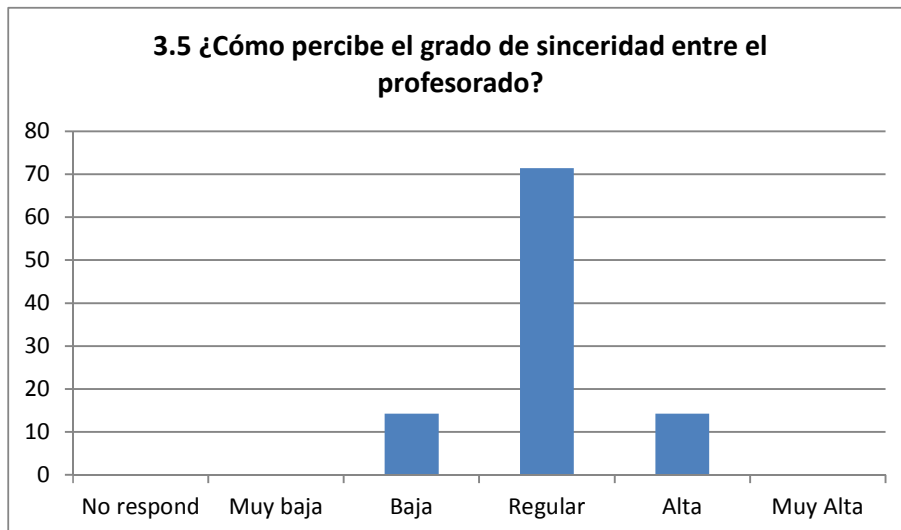


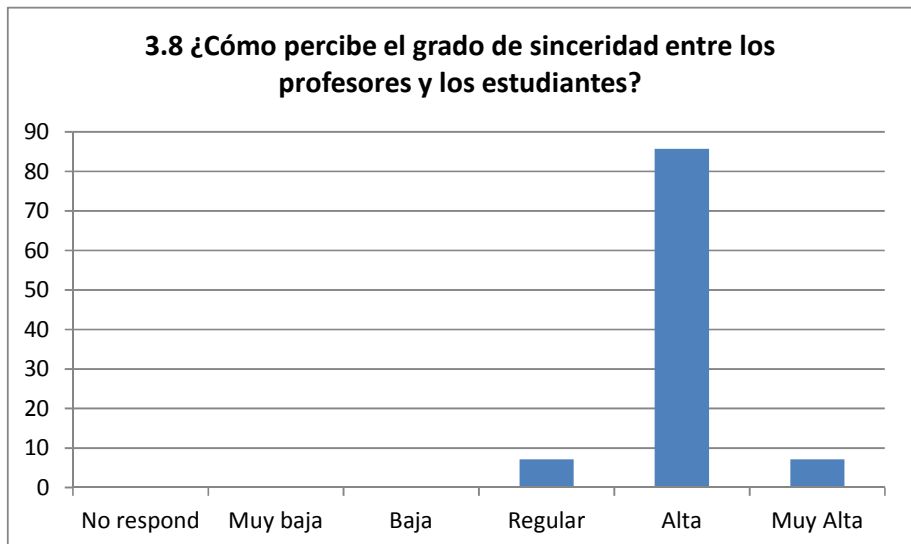
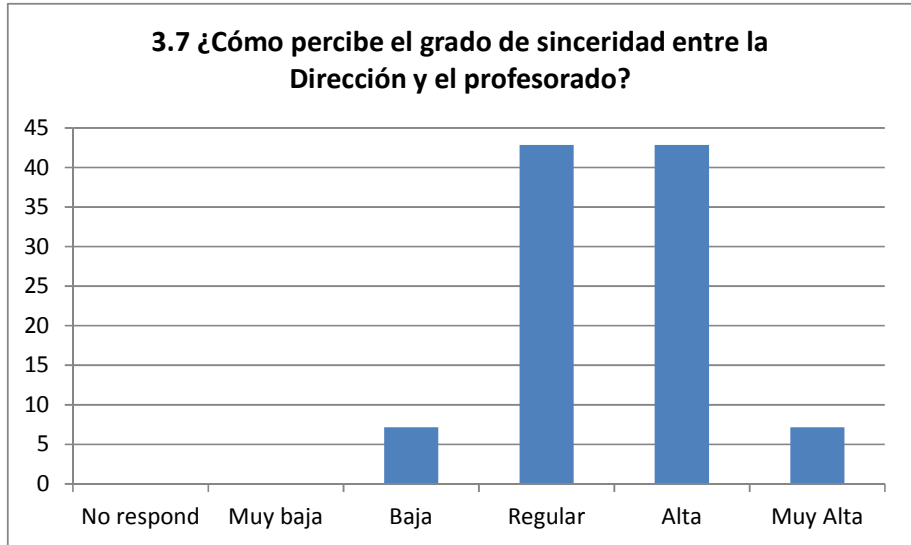


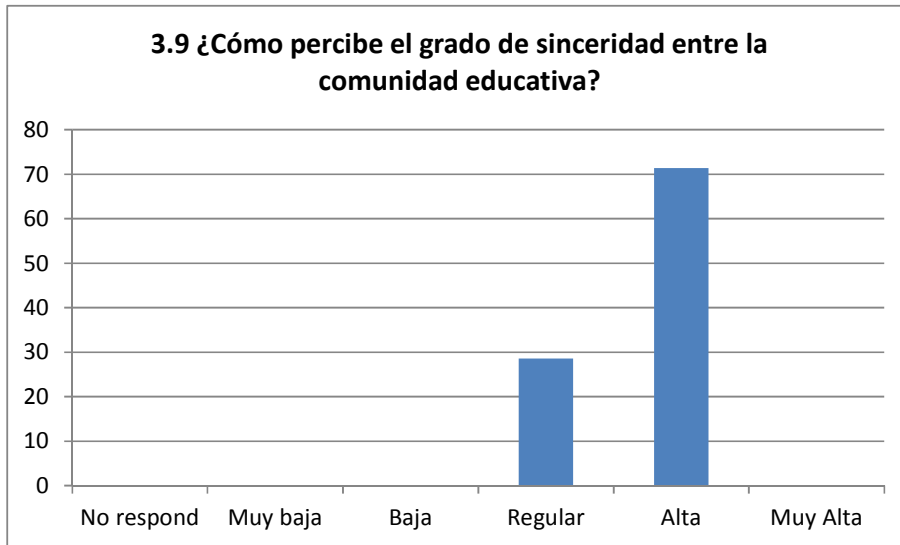


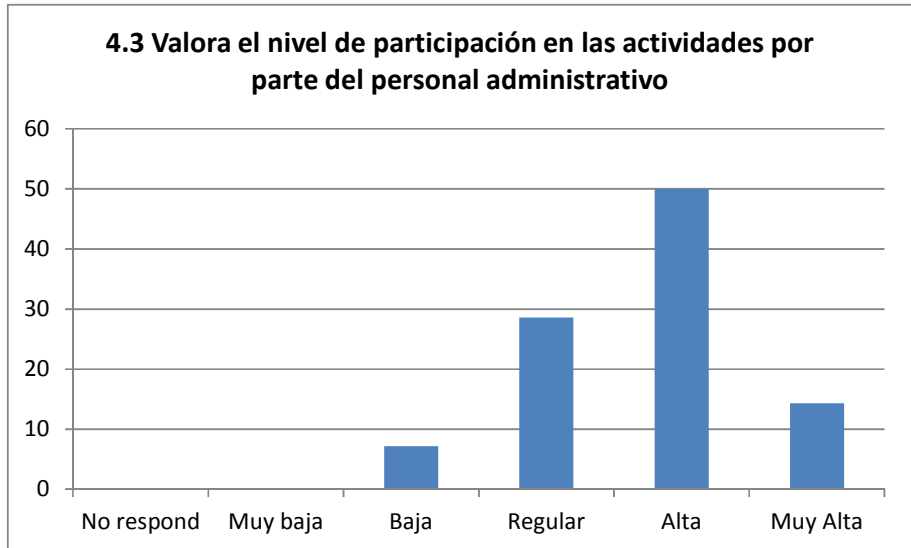


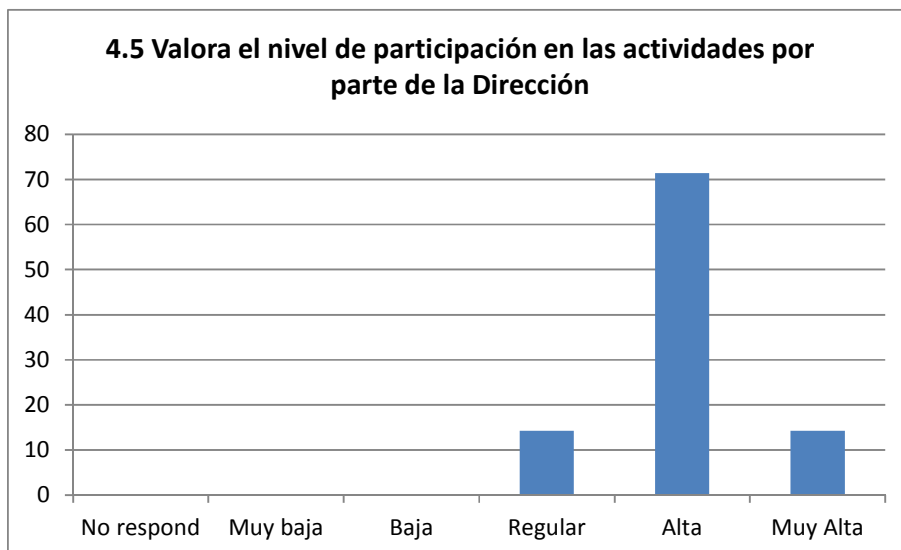
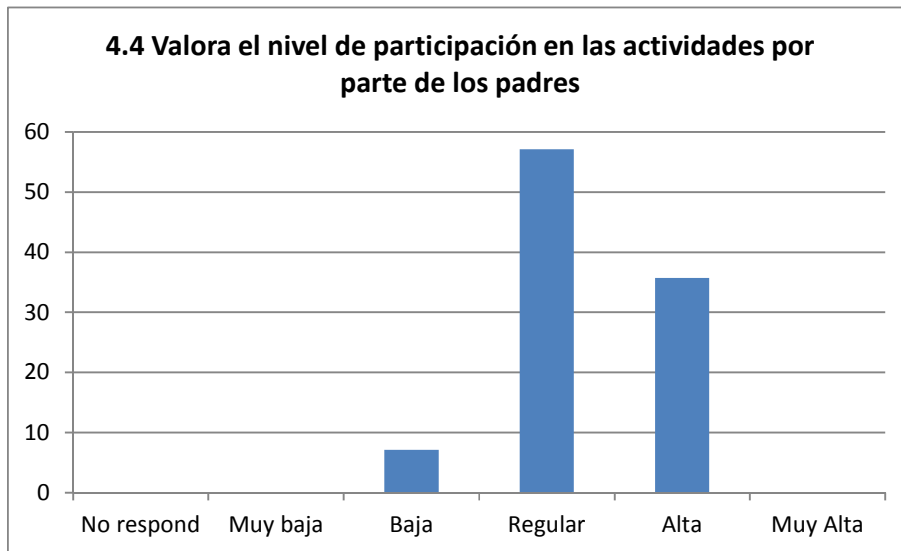


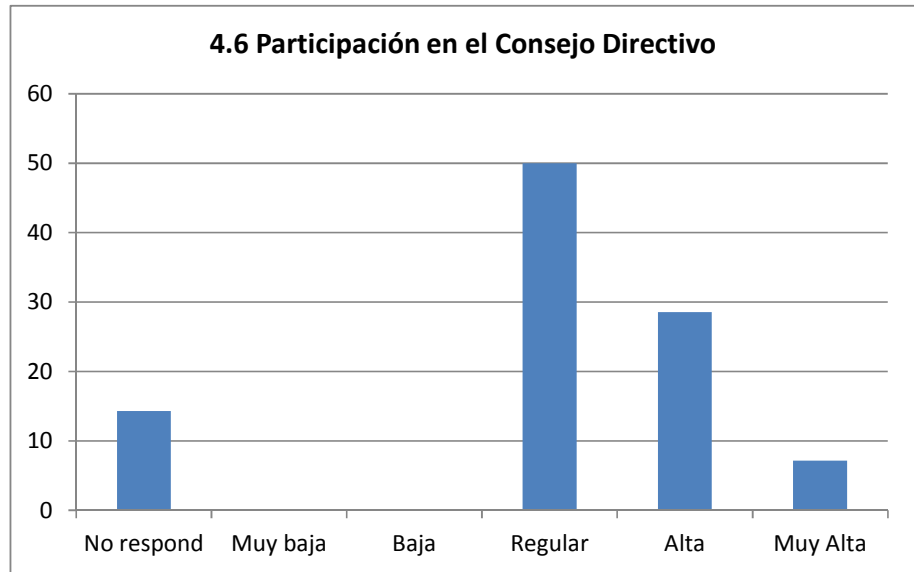


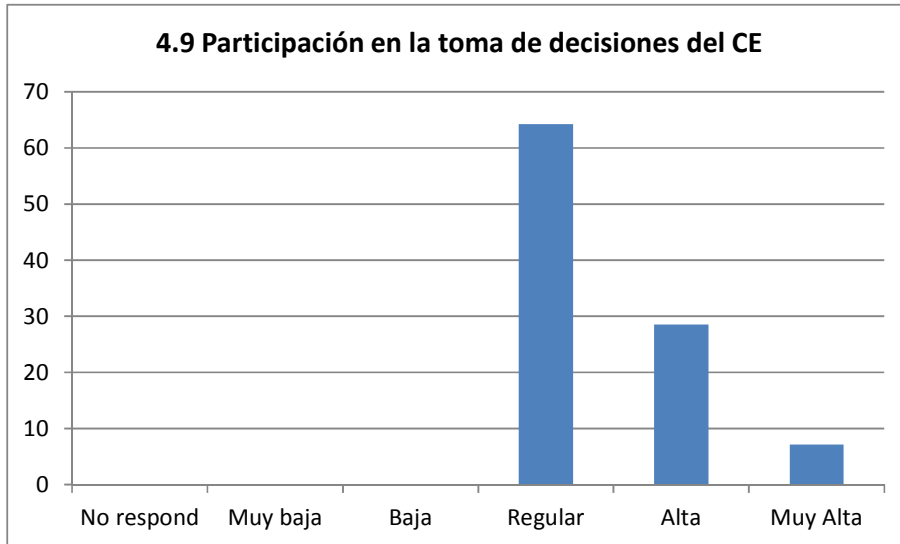
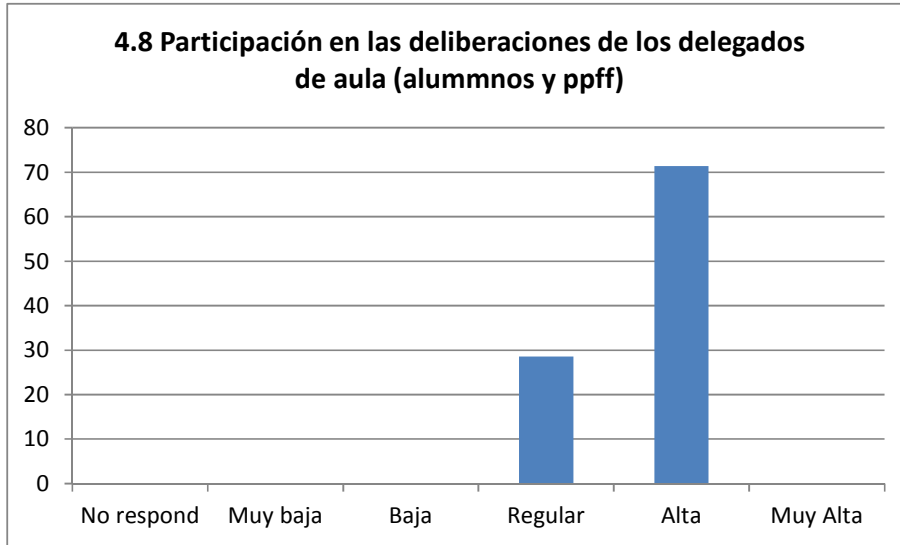




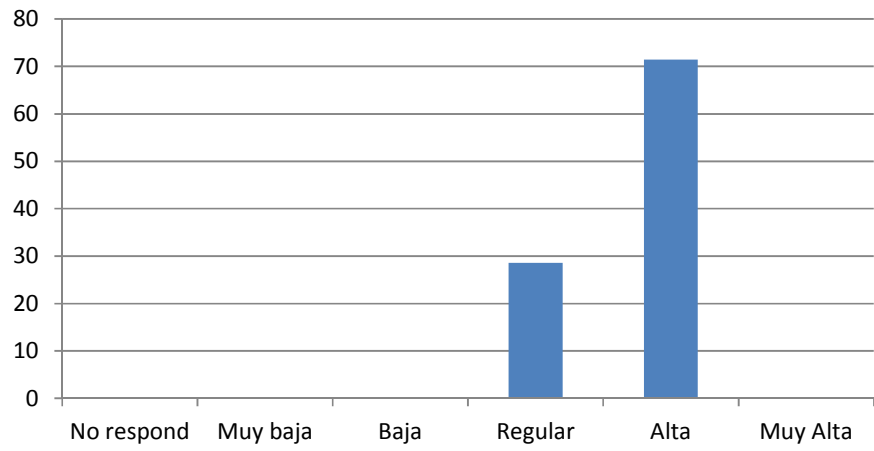




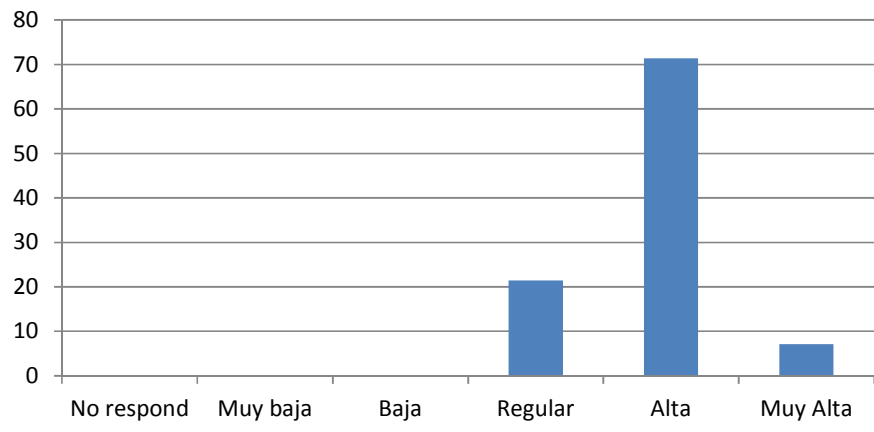


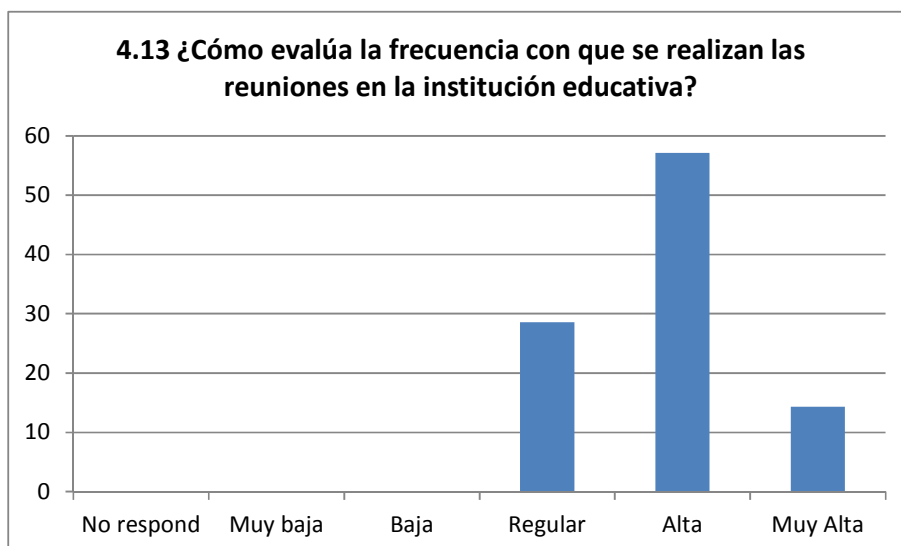
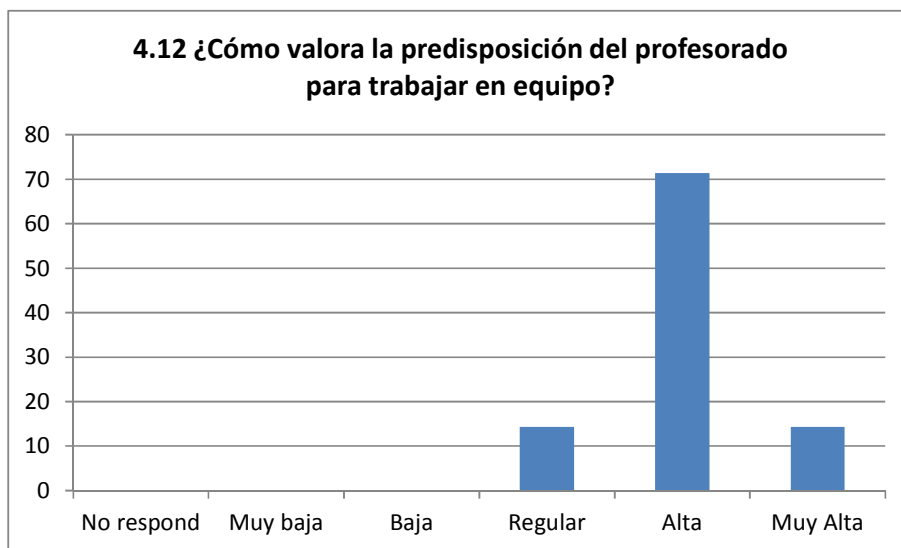


4.10 ¿Cómo es el nivel de trabajo en equipo en la institución (por especialidad, grupos afines, etc.)

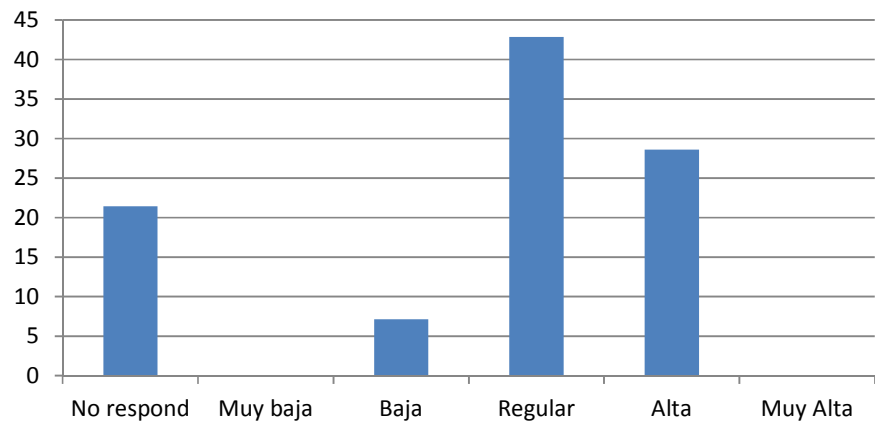


4.11 ¿Cómo valora el personal docente su participación en las reuniones de trabajo en la institución?

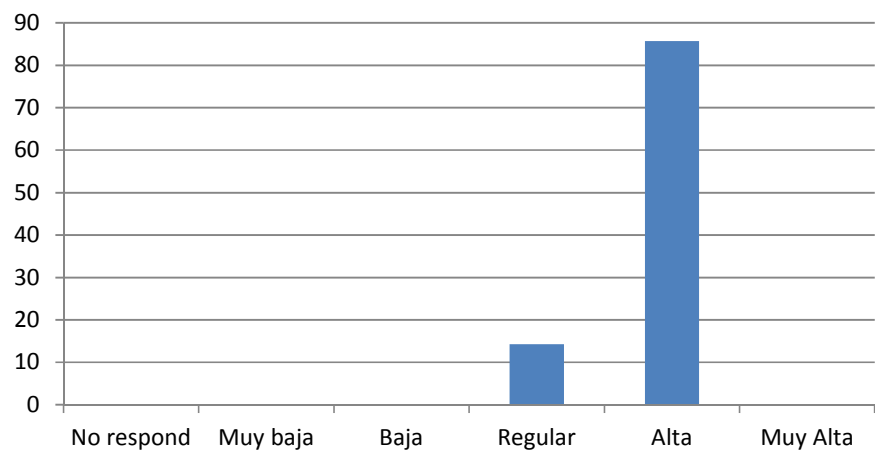


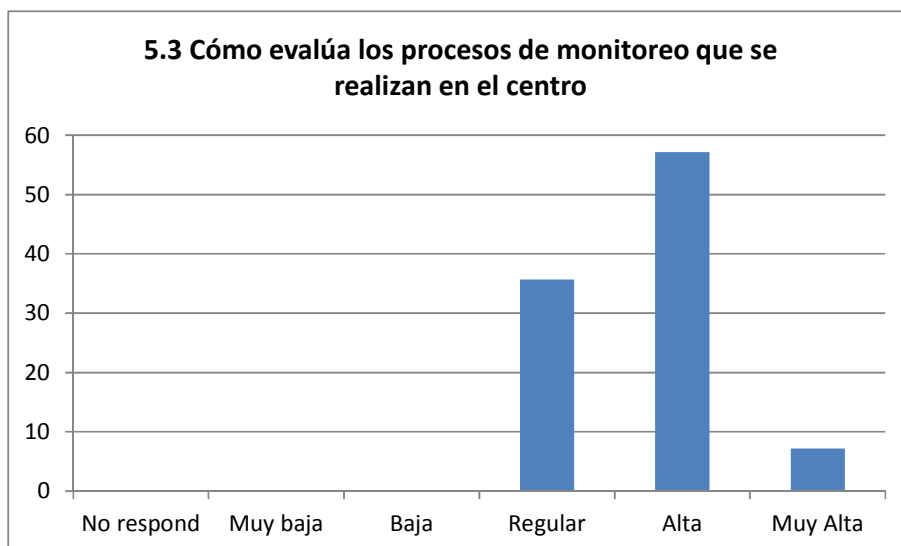
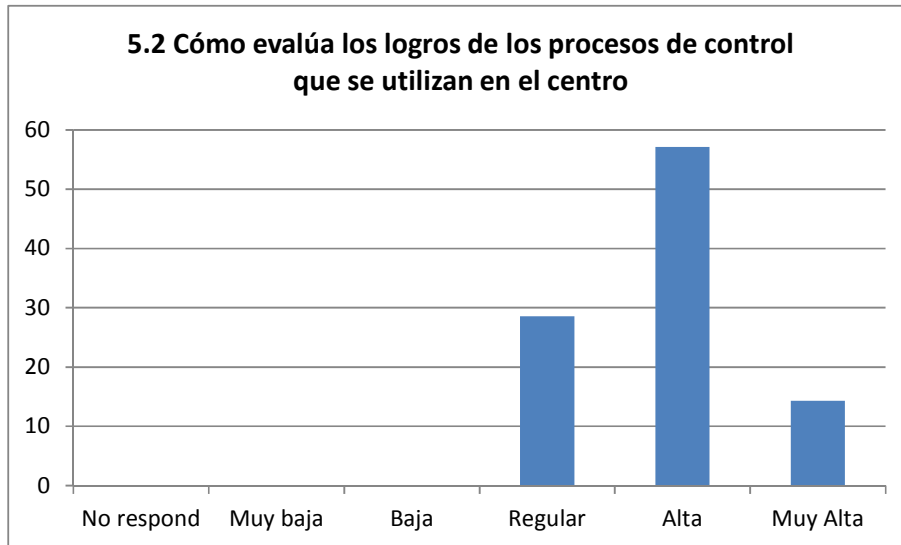


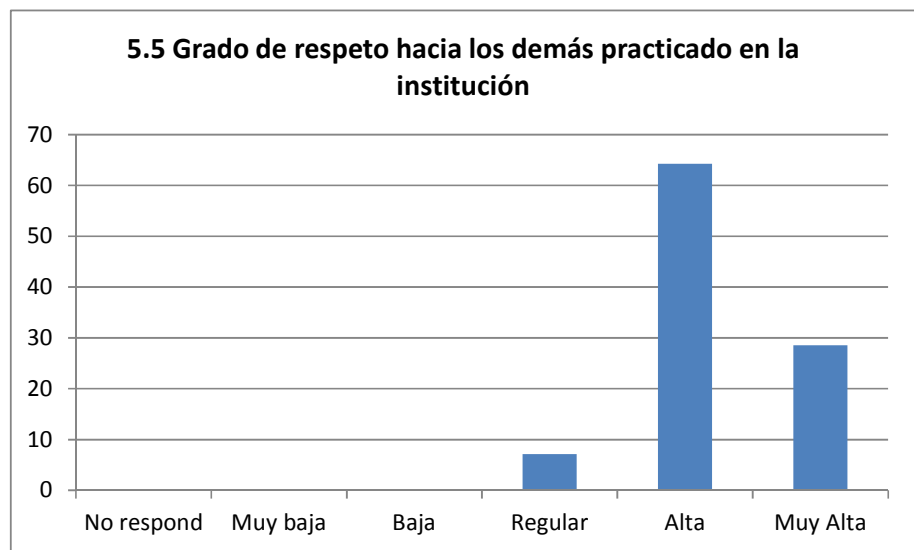
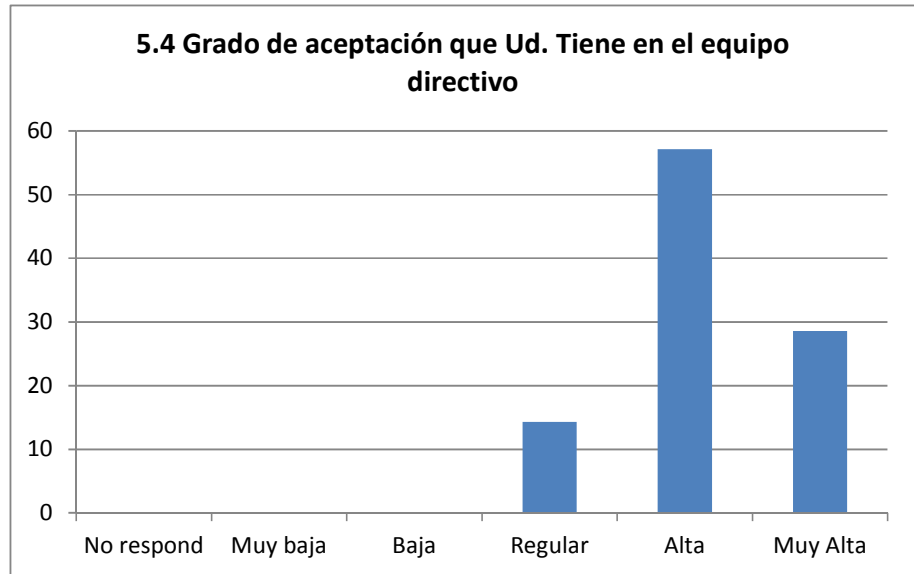
4.14 Grado en que apoyan los grupos informales en las actividades del centro

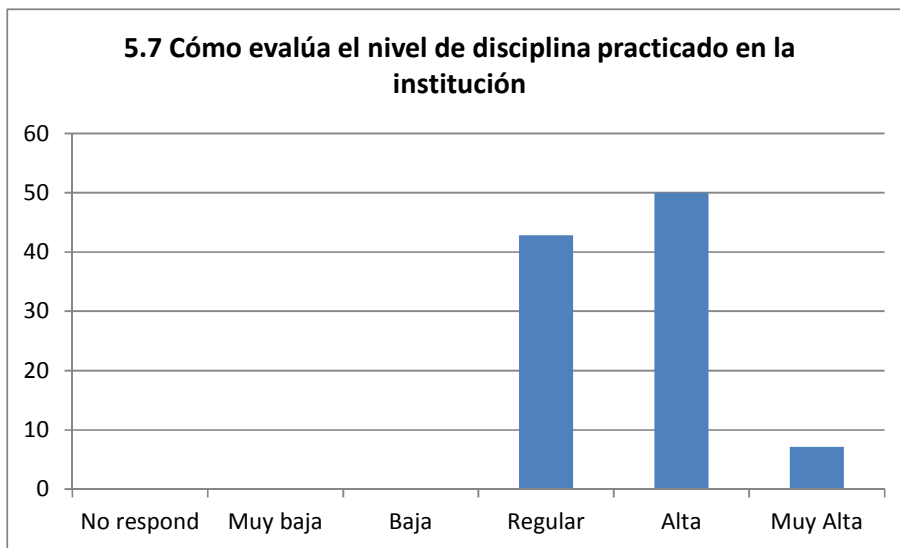
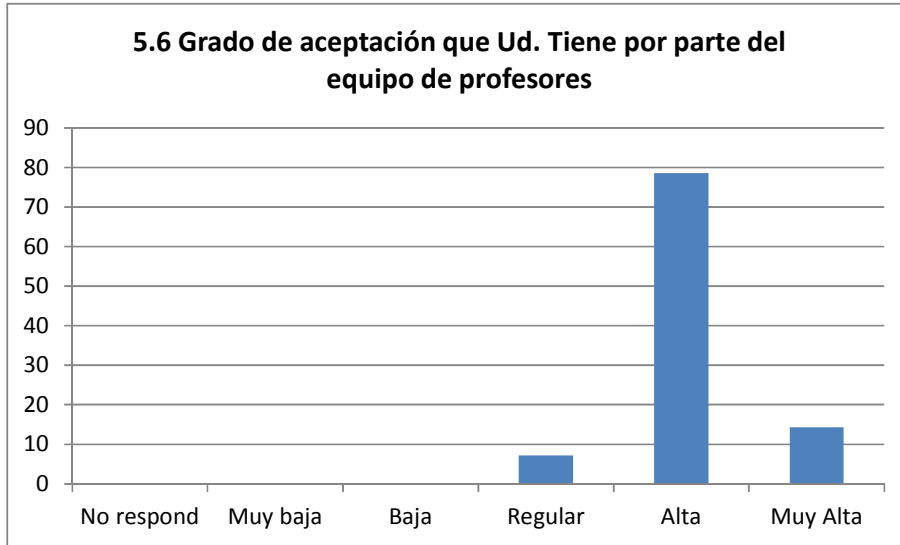


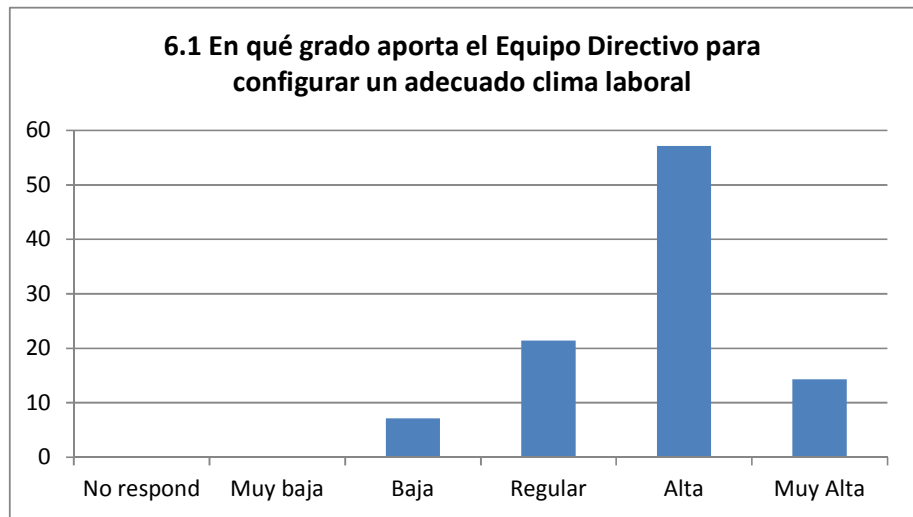
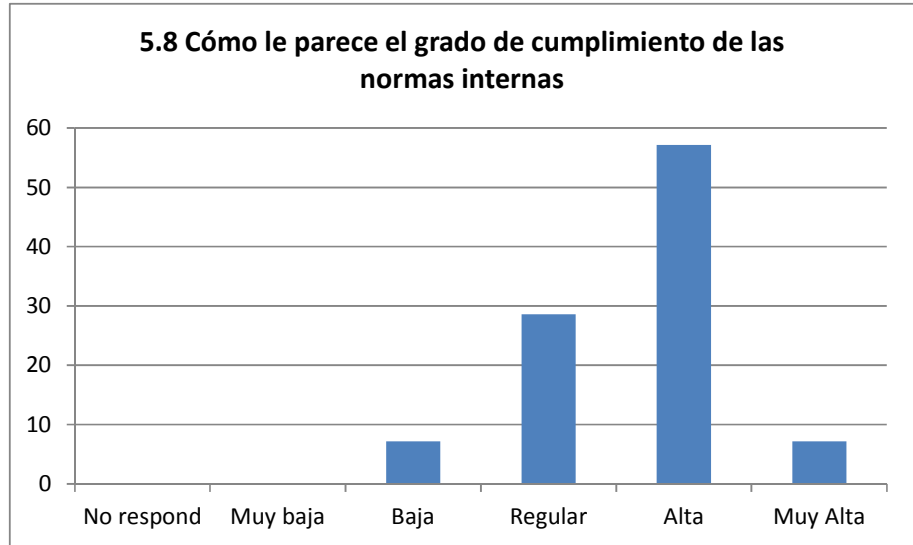
5.1 Cómo evalúa los logros de la gestión que se practica en el centro

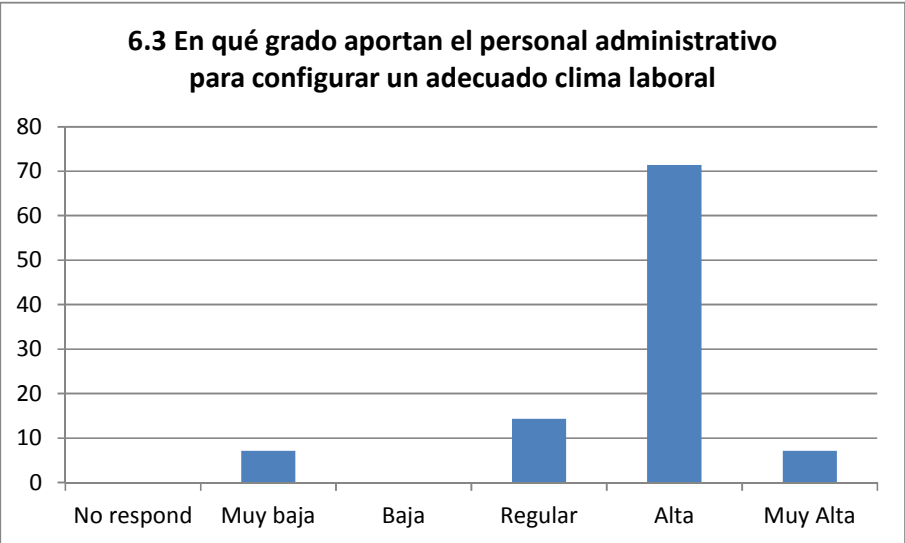
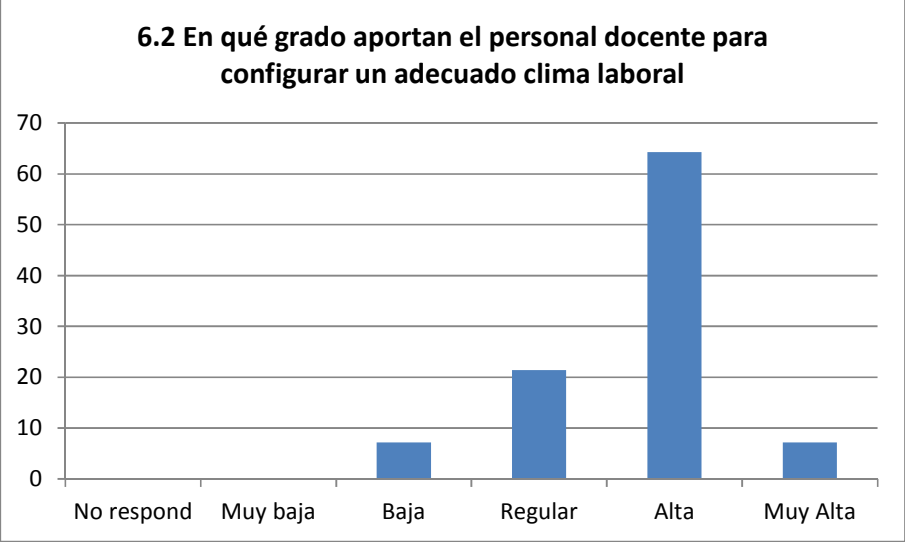


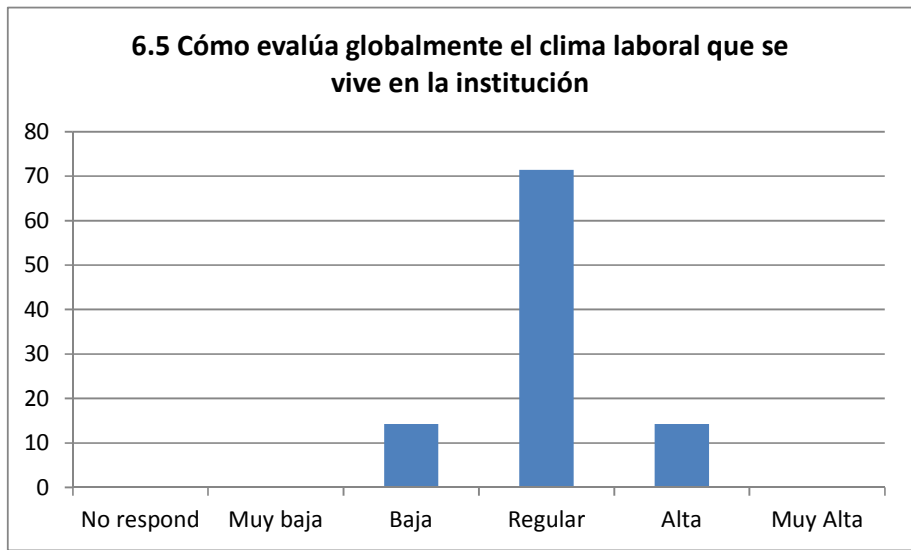
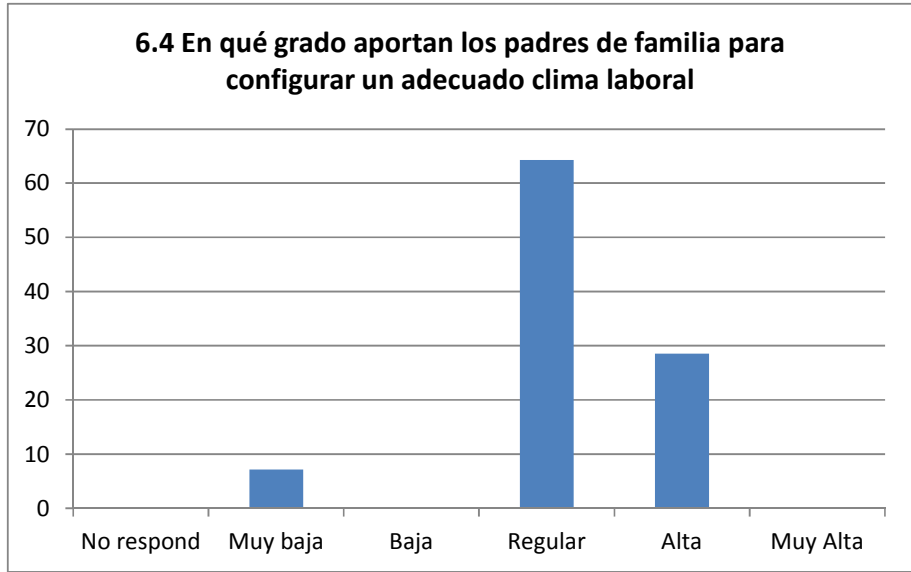


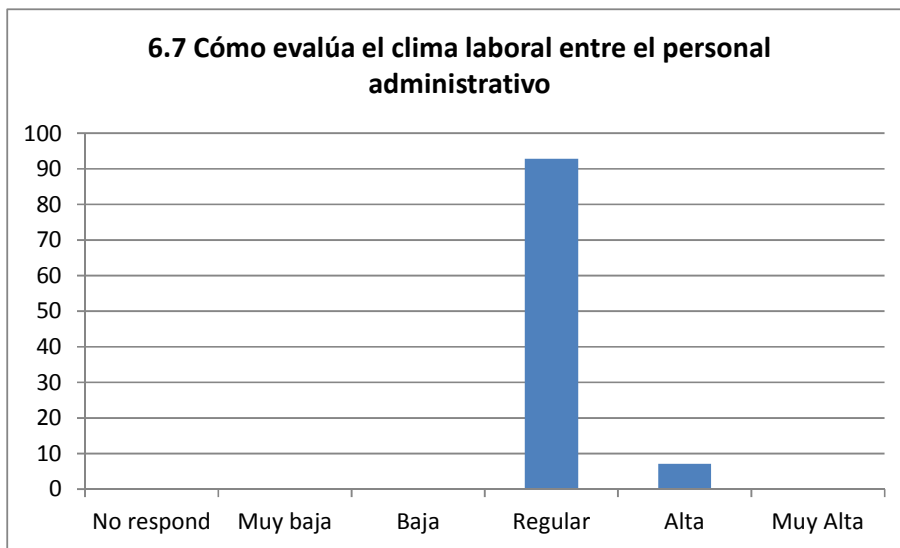
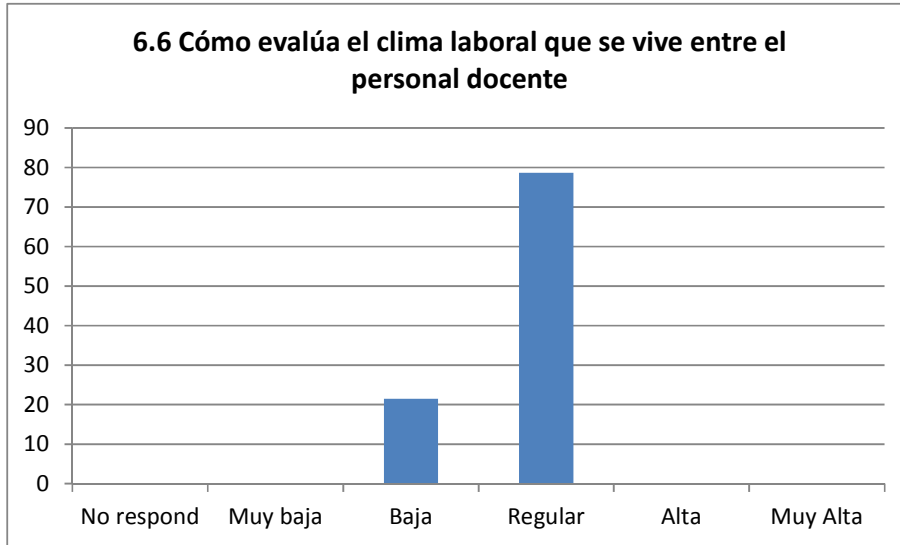


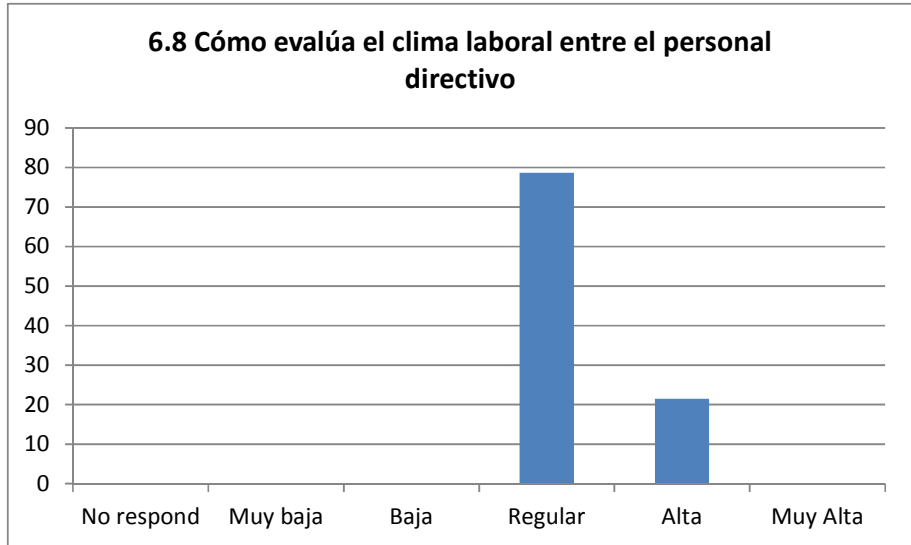












ANEXO N° 21

ENCUESTA – EL CLIMA LABORAL Y LA PARTICIPACIÓN
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA C.E.P. SANTA ÁNGELA

	MUY BAJA	BAJO	REGULAR	ALTO/A	MUY ALTO/A
	1	2	3	4	5
1. COMUNICACION					
¿Cuál cree que es el nivel de la comunicación en la institución?					
1.1 Entre el profesorado			6	8	
1.2 Entre el profesorado y los alumnos			5	8	1
1.3 Entre el equipo directivo y el profesorado		2	8	4	
1.4 Entre el profesorado y el equipo directivo		2	9	3	
1.5 Entre los miembros del equipo directivo			5	5	2
Sobre el nivel de rapidez / agilidad en el traslado de la información					
1.6 Entre el profesorado			8	5	1
1.7 Entre el profesorado y los alumnos			5	7	2
1.8 Entre el equipo directivo y el profesorado			6	8	
1.9 Entre el profesorado y el equipo directivo			8	5	1
1.1 Entre los miembros del equipo directivo			5	4	2
Sobre el respeto que existe entre los miembros de la Comunidad Educativa					
1.11 Entre el Equipo Directivo				6	7
1.12 Del equipo directivo hacia los profesores			4	4	6
1.13 De los profesores hacia el equipo directivo			1	9	4
1.14 Entre el profesorado		1	3	7	3
1.15 Del personal administrativo y de servicio hacia el equipo directivo			3	9	2
1.16 Del profesorado hacia los estudiantes			2	8	4
1.17 De los estudiantes hacia el profesorado		2	4	7	1

Sobre el grado de aceptación de las propuestas entre los miembros de la Comunidad Educativa				
1.18	Del equipo directivo hacia los profesores	3	10	1
1.19	De los profesores hacia el equipo directivo	2	11	1
1.20	Entre el profesorado	4	10	
1.21	Del profesorado hacia los alumnos	3	10	1
1.22	De los alumnos hacia el profesorado	5	8	1
Sobre la posibilidad de ocultar información. ¿En qué grado le parece que se oculta información?				
1.23	De la Dirección al personal de la institución	2	5	3
1.24	Entre el propio profesorado	1	9	3
1.25	Desde el profesorado hacia la Dirección	3	7	3
2. SATISFACCION				
¿Cuál es el grado de satisfacción con las diferentes instancias de la institución?				
2.1	Satisfacción con el funcionamiento de la Dirección	3	7	4
2.2	Satisfacción con el funcionamiento del Consejo Directivo	4	7	3
2.3	Satisfacción del profesorado con su trabajo	5	6	2
2.4	Satisfacción del profesorado con los resultados de su propio trabajo	4	7	2
2.5	Satisfacción del equipo directivo con el profesorado	1	5	6
Sobre el reconocimiento del trabajo que se realiza en el centro				
2.6	Entre el profesorado	3	5	6
2.7	De la comunidad educativa de la institución hacia el profesorado	2	8	3
2.8	De la sociedad en general hacia el profesorado	1	5	8
2.9	Del equipo directivo hacia el profesorado	1	2	4
2.10	Del profesorado hacia el equipo directivo	1	6	6

Cómo considera el nivel de autonomía existente en su centro en cuanto a:				
2.11 Autonomía pedagógica	4	8	2	
2.12 Autonomía organizativa	5	7	1	
2.13 Autonomía de gestión	4	7	2	
2.14 Autonomía económica	3	8	2	
2.15 Autonomía en el funcionamiento interno	4	7	2	
Valore su nivel de motivación en los siguientes aspectos:				
2.16 Con su trabajo de aula		12	2	
2.17 Con las actividades internas que se desarrollan en la institución		11	3	
2.18 Con las relaciones externas que se establecen hacia la comunidad	1	3	8	2
2.19 Con el tipo de relaciones que se establecen con el personal de la institución		2	10	2
2.20 Con el tipo de relaciones que se establecen con el equipo directivo		1	11	1
3. CONFIANZA				
A su criterio, ¿Cuál es el grado de confianza que se vive en su centro?				
3.1 Entre el profesorado	1	5	8	
3.2 Entre los miembros del equipo directivo		5	9	
3.3 Entre la dirección y el personal docente		7	7	
3.4 Entre los docentes y los estudiantes		2	12	
¿Cómo percibe el grado de sinceridad en su institución educativa?				
3.5 Entre el profesorado	2	10	2	
3.6 Entre los miembros del equipo directivo		4	9	1
3.7 Entre la Dirección y el profesorado	1	6	6	1
3.8 Entre los profesores y los estudiantes		1	12	1
3.9 Entre la comunidad educativa		4	10	

4. PARTICIPACION					
<i>Valore el nivel de participación en las actividades de la institución</i>					
4.1	Por parte del profesorado	2	8	4	
4.2	Por parte de los estudiantes	1	6	7	2
4.3	Por parte del personal administrativo	1	4	7	3
4.4	Por parte de los padres	2	9	3	10
4.5	Por parte de la Dirección de la institución educativa	2	10	2	2
Participación en los Órganos Colegiados de la Institución (Consejo Directivo, Coordinaciones, Actividades)					
4.6	Participación en el Consejo Directivo	7	4	1	
4.7	Participación del profesorado en las reuniones de Coordinación y Actividades	2	12	10	
4.8	Participación en las deliberaciones de los delegados de aula (alumnos y padres de familia)	4	10	4	1
4.9	Participación en la toma de decisiones del Centro Educativo	9	4		
Sobre los equipos y reuniones de trabajo del profesorado en su centro					
4.10	¿Cómo es el nivel de trabajo en equipo en la institución (por especialidad, grupos afines, etc.)	4	10	1	
4.11	¿Cómo valora el personal docente su participación en las reuniones de trabajo en la institución?	3	10	2	
4.12	¿Cómo valora la predisposición del profesorado para trabajar en equipo?	2	10	8	2
4.13	¿Cómo evalúa la frecuencia con que se realizan las reuniones en la institución educativa?	4	8	4	
4.14	Grado en que apoyan los grupos informales en las actividades del centro	1	6	4	
5. ASPECTOS DE LA GESTION					
<i>Dirección / Gestión / Control / Monitoreo</i>					
5.1	Cómo evalúa los logros de la gestión que se practica en el centro	2	12	2	
5.2	Cómo evalúa los logros de los procesos de control que se utilizan en el centro	4	8	8	1
5.3	Cómo evalúa los procesos de monitoreo que se realizan en el centro	5	8		

Respeto / Aceptación / Disciplina					
5.4	Grado de aceptación que Ud. Tiene en el equipo directivo		2	8	4
5.5	Grado de respeto hacia los demás practicado en la institución		1	9	4
5.6	Grado de aceptación que Ud. Tiene por parte del equipo de profesores		1	11	2
5.7	Cómo evalúa el nivel de disciplina practicado en la institución		6	8	
5.8	Cómo le parece el grado de cumplimiento de las normas internas	1	4	8	1

6. CLIMA LABORAL

En qué grado aportan los miembros de la comunidad educativa para configurar un adecuado clima laboral

6.1	El equipo Directivo	1	3	8	2
6.2	El personal docente	1	3	9	1
6.3	El personal administrativo	1	2	10	1
6.4	Los padres de familia	1	9	4	

Clima de Trabajo del Centro

	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
6.5	Cómo evalúa globalmente el clima laboral que se vive en la institución	2	10	2
6.6	Cómo evalúa el clima laboral que se vive entre el personal docente	3	11	
6.7	Cómo evalúa el clima laboral entre el personal administrativo		13	1
6.8	Cómo evalúa el clima laboral entre el personal directivo		11	3

COMO CAUFICA EL CLIMA LABORAL DE LA INSTITUCION

Autórrtario	2
Paternalista	3
Consultivo	9
Participativo	