



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PERCEPCIÓN DOCENTE SOBRE EL CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR SANTA TERESITA DE SURCO

Alma Mendoza-Flores

Piura, febrero de 2016

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Maestría en Educación con Mención en Teorías y Gestión Educativa

Mendoza, A. (2016). *Percepción docente sobre el clima laboral en la Institución Educativa Particular Santa Teresita de Surco* (Tesis de Maestría en Educación con Mención en Teorías y Gestión 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](#)

ALMA JAZMÍN MENDOZA FLORES

**PERCEPCIÓN DOCENTE SOBRE EL CLIMA LABORAL EN
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR SANTA
TERESITA DE SURCO**



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

2016

APROBACIÓN

La tesis titulada “Percepción docente sobre el clima laboral en la Institución Educativa Particular Santa Teresita de Surco”, presentada por la profesora Alma Jazmín Mendoza Flores, en cumplimiento a los requisitos para optar El Grado de Magíster en Educación con Mención en Teorías y Gestión Educativa, fue aprobada por la asesora oficial Mgr. Gabriela Alcalá Adrianzén y defendida el..... de de 2016 ante el Tribunal integrado por:

.....
Presidente

.....
Informante

.....
Secretario

DEDICATORIA

A Dios y a nuestra Santísima Madre María por ser luz y maestros permanentes. A mi amada madre quien impulsó cada momento de superación personal y profesional en mi vida. A mi pequeña Gabriela por donar su precioso tiempo para que pueda culminar esta etapa de formación.

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	7
1.3. Justificación de la investigación	7
1.4. Objetivos de investigación	9
1.4.1. Objetivo General.	9
1.4.2. Objetivos Específicos	9
1.5. Hipótesis de investigación	9
1.6. Antecedentes de estudio	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	17
EL CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	
2.1. El clima laboral en la institución educativa	17
2.1.1. Definición de clima laboral en la institución educativa	17
2.1.2. Enfoques sobre el clima laboral	20
2.1.3. Tipos de clima laboral	23
2.1.4. Importancia del clima laboral en una institución educativa	25
2.2. Factores que influyen en el clima laboral de la institución educativa	27
2.2.1. Factor comunicación	27
2.2.2. Factor motivación	29
2.2.2.1. Tipos de motivación	33
2.2.3. Factor confianza	35
2.2.3.1. La confianza en instituciones educativas	36

2.2.4. Factor participación	39
2.2.4.1. La participación en un centro educativo	41
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	43
3.1. Tipo de investigación.	43
3.2. Sujetos de investigación.	44
3.3. Diseño de investigación.	44
3.4. Variables y subvariables	46
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información	48
3.6. Procedimientos de organización, presentación, interpretación y análisis de la información	50
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	51
4.1. Contexto y sujetos de investigación	51
4.1.1. Descripción del contexto de investigación	51
4.1.2. Descripción de los sujetos de investigación	52
4.2. Resultados de la investigación	52
4.2.1. Fiabilidad del instrumento	52
4.2.2. Presentación de los resultados: Variable <i>Clima laboral</i>	52
4.2.2.1. Subvariable 1 (factor 01): <i>Comunicación</i>	53
4.2.2.2. Subvariable 2 (factor 02): <i>Motivación</i>	56
4.2.2.3. Subvariable 3 (factor 03): <i>Confianza</i>	59
4.2.2.4. Subvariable 4 (factor 04): <i>Participación</i>	62
4.2.3. Resultados generales de la investigación	67
4.2.3.1. Factores según nivel de enseñanza	69
4.2.3.2. Factores según tiempo de servicio	70
4.3. Discusión de los resultados	72
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
Anexo N° 1: Matriz general de investigación	87
Anexo N° 2: Matriz del problema de investigación	88
Anexo N° 3: Cuestionario del clima institucional	89

ÍNDICE DE TABLAS

	<u>Pág.</u>
Tabla N° 01 : Distribución de la muestra	44
Tabla N° 02 : Variables y subvariables de la investigación	47
Tabla N° 03 : Diseño de los ítems del cuestionario	48
Tabla N° 04 : Estadísticas de fiabilidad	52
Tabla N° 05 : Comunicación	54
Tabla N° 06 : Motivación	57
Tabla N° 07 : Confianza	60
Tabla N° 08: Participación	63
Tabla N° 09 : Resultados predominantes del clima laboral	67
Tabla N° 10: Factores predominantes según nivel de Enseñanza	69
Tabla N° 11: Factores predominantes según tiempo de Servicio	70

ÍNDICE DE FIGURAS

	<u>Pág.</u>
Figura N° 1 : Comunicación	55
Figura N° 2 : Motivación	58
Figura N° 3 : Confianza	61
Figura N° 4 : Participación	64
Figura N° 5 : Factores predominantes del clima laboral	67
Figura N° 6 : Factores predominantes según nivel de enseñanza	69
Figura N° 7 : Factores predominantes según tiempo de servicio	71

INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas son organismos que tienen por principal objetivo contribuir a la formación de las personas con una visión holística que atienda las necesidades del educando a nivel cognitivo, volitivo, psicológico, físico y actitudinal. Lo que se pretende es dotar al usuario-alumno de las competencias, capacidades, habilidades y destrezas que le permitan enfrentar los retos que una futura educación superior o contexto laboral le exigirían y, sobre todo, proporcionarle las herramientas más idóneas para actuar acertadamente como miembro de una sociedad.

La identidad de una institución educativa trasciende hacia la comunidad; por ello, depende de cómo funcionen sus espacios organizativos internos para que la visión que proyecta hacia afuera sea positiva y se convierta en un criterio efectivo y atrayente de competencia. Dentro de este marco de organización institucional, la visión que tengan los agentes que interactúan diariamente en la escuela resulta importante para poder avanzar hacia el perfeccionamiento de la gestión.

Emprender una gestión escolar de calidad no es una tarea fácil, se necesita de la contribución de todo el conglomerado profesional que se interrelaciona dentro de la institución educativa que, como organización, debe apuntar hacia la posesión de un clima laboral de calidad, donde los trabajadores se sientan a gusto para desarrollar su labor con emprendimiento y ampliamente motivados. El clima, como medio en el que se desarrolla el trabajo diario, debe satisfacer las expectativas del personal. Depende de cómo se sienta el profesor dentro de la institución educativa para que su competencia laboral se desarrolle o se adormite.

La presente investigación aborda el tema del clima laboral, pero básicamente enfocado desde la perspectiva del personal docente, en tanto consideramos que este grupo humano constituye uno de los sujetos educativos que está en condiciones de alcanzar información importante y objetiva sobre la manera en que la gestión se viene desarrollando y cómo esta propicia un determinado clima laboral de convivencia y desempeño profesional. Los factores o ámbitos de análisis de la percepción sobre el clima se enmarcan en la comunicación, motivación, confianza y participación y, sobre cada uno de estos, se determina el nivel de satisfacción catalogándolo como muy alto, alto, regular, bajo y muy bajo.

Para un adecuado tratamiento de la información, el estudio se ha dividido por capítulos que organizan el contenido de una manera sistemática e interrelacionada:

El **capítulo I** contiene el *Planteamiento de la investigación* en el cual se caracteriza el contexto donde se desarrolla la investigación, se plantea la justificación en la que se delimita el porqué y el para qué del estudio, se traza el problema, los objetivos generales y específicos, la hipótesis y los antecedentes de estudio.

En el **capítulo II**, denominado *Marco teórico*, se considera las bases teóricas, definiciones y conceptos básicos que dan cuerpo científico a la investigación y que constituye una de las partes relevantes para la posterior discusión de resultados.

El **capítulo III** consigna la *Metodología*, donde se reúne información sobre el tipo de investigación, la población de estudio, las técnicas e instrumentos de acopio de información y la forma de procesamiento.

En el **capítulo IV** se detallan los *Resultados de la investigación* en el cual se ha organizado la información encontrada según la variable y las subvariables referidas a los factores comunicación, participación, confianza y motivación, para proceder en la parte final a plantear las conclusiones y las recomendaciones según los datos recogidos.

Investigaciones como esta constituyen un antecedente valedero para los contextos en los cuales se realicen y con el cual las autoridades institucionales puedan tomar decisiones para mejorar aquellos aspectos que se han identificado como debilidades y sigan potenciando aquellos que se han identificado como aciertos.

La autora

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Caracterización de la problemática

En el Perú existe consenso político y social en que mejorar la educación es la estrategia prioritaria para el desarrollo sostenible y para acceder a los beneficios del crecimiento económico y con ello a una mejor calidad de vida para todos.

La Ley General de Educación (2003) en su artículo 13, establece que la calidad educativa es el “nivel óptimo de formación que debieran alcanzar las personas para hacer frente a los retos del desarrollo humano...” Es en las instituciones educativas donde se pasa gran parte del tiempo, donde los maestros guían y orientan a los estudiantes a desarrollar habilidades y competencias para lograr esos estándares de calidad que la sociedad actual demanda.

Las instituciones educativas son espacios donde aprendemos a convivir y aprendemos a ser ciudadanos responsables con nuestro medio. Esos valores se reflejan en la relación que existe entre los miembros de la comunidad educativa, en la forma como perduran en el tiempo y se transfieren a otros contextos.

Para que una organización sea efectiva debe reunir los elementos necesarios que lo permitan. No solo una persona, un equipo de trabajo organizado que cumpla con los objetivos; en otras palabras, una adecuada integración grupal.

El creciente desarrollo de las organizaciones demanda que los directivos dirijan la mirada a propiciar espacios de desarrollo para sus colaboradores; elaborar y realizar planes de formación, contribuyendo no solo al crecimiento de sus modos de hacer (competencias operativas y destrezas técnicas), sino a sus modos de ser (disposiciones, actitudes y virtudes). Pintado (2007) menciona que el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima.

Por ello, es indispensable generar un clima de trabajo agradable en las empresas. Las personas felices trabajan mejor, tienen más iniciativa, toman decisiones y tienen mayor productividad. Alves (2000) sostiene que el clima es el resultante de la percepción que los trabajadores realizan de una realidad objetiva. Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación, ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable y un buen rendimiento. No cabe duda también de que el espacio, la iluminación y la ergonomía influyen en la motivación del colaborador. Si no hay un buen clima laboral, no hay un buen desempeño.

El clima de trabajo afecta todos los ámbitos de actuación del centro, así como a cada uno de sus miembros y viene determinado por factores como la comunicación, motivación, confianza y participación; esta última, consecuencia de las anteriores y a su vez, clave en la determinación del clima de trabajo en una empresa.

Menarguez (2004) menciona que para que los docentes tengan un mejor desempeño es necesario que exista un buen clima institucional, caso contrario, podría generar que la comunidad educativa no trabaje de manera conjunta y en equipo apuntando todos a consolidar una misma visión en la institución educativa.

Los docentes se convierten en mediadores entre la identidad de la escuela y la comunidad educativa. Por ello, es de suma importancia que la institución desarrolle estrategias que garanticen el trabajo en equipo y la participación armoniosa de todos los agentes involucrados. Ello será percibido directa o indirectamente en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y/o padres de

familia, en las relaciones docentes con sus superiores, con sus colegas e incluso con su familia.

En la institución educativa particular “Santa Teresita” existe una preocupación permanente en los directivos por atender las necesidades de sus colaboradores y motivarlos en cada aspecto de su desarrollo personal y profesional. Sin embargo, la rotación de profesores en diferentes cargos y grados; el ingreso de nuevo personal; la comunicación de tareas entre los directivos y docentes; entre otros, influye en el clima laboral.

1.2. Problema de investigación

Frente a lo expuesto, se formula la siguiente pregunta:

¿Cuál es la percepción docente sobre el clima laboral en la institución educativa particular Santa Teresita de Surco?

1.3. Justificación de la investigación

Debido a que el sistema educativo y las exigencias de nuestro tiempo demandan de las escuelas y docentes un servicio de calidad, integral y diversificado de acuerdo a la singularidad de cada persona, es necesario medir el nivel de satisfacción de los docentes en los factores de comunicación, confianza, motivación y participación dentro de las instituciones educativas por ser los primeros mediadores entre la escuela y los estudiantes.

Asumiendo que el clima institucional constituye un potencial que puede actuar como un factor de motivación, dinamización e influencia favorable, pero que también puede ser una traba para el buen desempeño docente, se trata de orientar la investigación a destacar la importancia del clima institucional, como vehículo que conduce la organización hacia el éxito educativo integral.

La realización de la investigación en el contexto de la institución educativa Santa Teresita se justifica en que se efectúa un análisis detallado de cada uno de los factores que constituyen el clima laboral de esta organización.

A nivel del factor comunicación se profundiza en el conocimiento respecto de la fluidez, rapidez en el traslado de información, aceptación de las propuestas hechas por los docentes, funcionalidad de las normas institucionales, entre otros aspectos.

Con respecto al factor motivación se alcanza información sobre el nivel de reconocimiento del trabajo, prestigio profesional, autonomía y condiciones laborales.

En el factor confianza se aportan datos relacionados con la sinceridad en las relaciones, el respeto por los espacios, disposición de los docentes para participar en reuniones fuera del horario institucional, etc.

Los datos que se obtienen en el factor participación se refieren al grado de involucramiento en las actividades institucionales, la conformación de comités, tendencia y disposición a formar parte de diferentes equipos de trabajo requeridos para el funcionamiento organizacional.

Se considera que esta investigación es relevante debido a que sus resultados proporcionan un análisis sobre el clima laboral y el nivel de satisfacción docente que existe en la institución educativa Santa Teresita, que a su vez permite explicar los resultados para mejorar el desempeño a nivel institucional y del entorno.

El análisis de los resultados de la investigación constituye un indicador de calidad a nivel organizacional donde los docentes se relacionan entre sí, además de proporcionar sugerencias para mejorar el clima laboral de la institución.

En definitiva, con esta investigación se pretende conocer lo mejor posible, a través de los docentes, qué sucede en la institución a nivel de clima laboral, partiendo de posiciones sólidas y claras. Se justifica que el apoyar las relaciones humanas, el intercambio de información de los docentes, la comunicación y participación; así como mantener la confianza y la motivación en el actuar, producen un clima laboral positivo, estable y enriquecedor para toda la comunidad educativa.

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1. Objetivo General.

Describir la percepción que tienen los docentes sobre el clima laboral en la I.E.P. Santa Teresita de Surco.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de satisfacción docente sobre el factor comunicación del clima laboral en la I.E.P. Santa Teresita de Surco.
- Identificar el nivel de satisfacción docente sobre el factor motivación del clima laboral en la I.E.P. Santa Teresita de Surco.
- Identificar el nivel de satisfacción docente sobre el factor confianza del clima laboral en la I.E.P. Santa Teresita de Surco.
- Identificar el nivel de satisfacción docente sobre el factor participación del clima laboral en la I.E.P. Santa Teresita de Surco.
- Determinar los factores predominantes que influyen en el clima laboral de la I.E.P. Santa Teresita de Surco.

1.5. Hipótesis de investigación

La percepción de la mayoría de los docentes sobre el clima laboral en la I.E.P. Santa Teresita de Surco es satisfactoria en relación a los factores comunicación y motivación.

1.6. Antecedentes de estudio

- **Antecedente 1**

Título: Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de Educación Infantil-Primaria y Secundaria

Autores: Martín Bris, Mario; Fernández Sanchidrián, Roberto; Marín Lería, María Jesús; Álvarez Zamora, Joaquín; Villanueva

Valdés, Óscar; Fernández Eiras, José Manuel; Simancas Campanos, Dolores L.

Año: 1998

Objetivos:

El estudio citado tuvo como principales objetivos conocer mejor cómo es el clima de trabajo que se vive en los centros educativos públicos de Infantil/Primaria y Secundaria de Alcalá, España; determinar las causas que el profesorado de esos centros señalan como determinantes y algunas propuestas alternativas de actuación para esos centros. Además, precisar qué elementos, factores y actuaciones (internas y externas) inciden en el clima de las instituciones así como medir el nivel de satisfacción de los profesores.

Metodología:

Fue un trabajo realizado en la línea de investigación evaluativa a partir de un modelo evaluativo, causal e interpretativo, con un componente cualitativo muy marcado, que se apoya en datos fiables científicamente recogidos. Se partió de un cuestionario base de treinta ítems, que sometido a estudio exploratorio, dio como resultado un cuestionario compuesto por 132 ítems, agrupados en cuatro factores (comunicación, motivación, confianza y participación), que actúan como dimensiones fundamentales del clima de trabajo.

Se aplicaron los cuestionarios a 1 024 profesores de diversos centros públicos de Infantil/Primaria y/o Secundaria, que conformaron la muestra procedente de distintos ámbitos geográficos. Se procuró realizar un muestreo estratificado, proporcional y aleatorio.

Conclusiones:

El estudio antes mencionado concluyó que según la opinión del profesorado, el clima de trabajo en los centros escolares es bueno con reservas. A su vez, señala que el factor confianza es el más determinante seguido por la comunicación. Sitúa en el nivel más bajo la participación y la motivación, colocando en un nivel bajo el reconocimiento a su labor y desempeño. Finalmente, destaca la poca formación que ha recibido el profesorado en este tema.

Relación con la investigación:

Los objetivos y la precisión de agrupar el análisis del clima laboral en factores como la comunicación, confianza, motivación y participación constituyen la base para el presente estudio. La base teórica permite delimitar el instrumento en los grupos antes mencionados, así como describir otros aspectos como la dirección y objetivos.

- **Antecedente 2**

Título: Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro

Autores: Aguilera Vásquez, Víctor

Año: 2011

Objetivos:

El estudio citado tuvo como principales objetivos establecer relaciones entre el clima de trabajo que se percibe en las instituciones educativas de la fundación Creando futuro y conocer el liderazgo que se ejerce en las mismas. Además, permitió conocer la percepción que los profesores tienen sobre el clima de trabajo en su institución en contraste a la percepción de los directivos.

Metodología:

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

Conclusiones:

Entre sus conclusiones el estudio destaca la subdivisión clima, por tener niveles bastante buenos dentro de la mayoría de los centros. Se aprecia cómo se desarrolla un buen espíritu de grupo y cohesión entre el profesorado. Se concluye también que la mayoría de los profesores viven con entusiasmo su empleo, aunque se aprecian

valores bajos en cuanto a los niveles de sacrificio por la organización

Relación con la investigación:

El marco teórico del antecedente constituye la base esencial para el sustento de la presente investigación. Los aportes resultan significativos porque permiten delimitar conceptos clave y ampliar la información de la variable que dirige nuestro estudio.

- **Antecedente 3**

Título: Clima institucional y organizacional

Autor: Mendoza Alejandro, Nancy

Año: 2011

Objetivos:

El estudio citado tuvo como principales objetivos de estudio determinar en qué medida influye el clima organizacional en gestión institucional de la Institución Educativa Pedro A. Labarthe de Lima. Además, identificar en qué medida influyen el potencial Humano en la Gestión Institucional de la institución educativa Pedro A. Labarthe de Lima.

Metodología:

Es una investigación del nivel descriptivo, pues se describe el fenómeno de la situación; cuantitativa, pues se obtuvo datos numéricos categorizados en el estudio de las variables; y, de corte transversal, pues para obtener los datos no fue necesario estudiarlas a lo largo del tiempo, sino haciendo un corte temporal en el momento en que se realizó la medición de las variables.

Conclusiones:

El clima organizacional no solamente influye en el desarrollo de gestión pedagógica y administrativa sino también en el proceso de aprendizaje-enseñanza de la institución.

El personal directivo debe brindar facilidades para crear un ambiente adecuado a su personal impulsando estos programas para mejorar la calidad educativa.

La Dirección debe fomentar foros de participación interna y externa de trabajadores, que sean lugar de reflexión y debate con el propósito de mejorar las relaciones humanas que influyen en el clima organizacional de la Institución Educativa.

Relación con la investigación:

La relación que tiene este estudio con la investigación es el marco teórico que constituye un aporte en cuanto a la importancia del clima laboral en las instituciones educativas y la justificación porque permite describir aspectos sobre la dirección y participación docente que son variables del estudio.

- **Antecedente 4**

Título: Relación entre el clima institucional y Desempeño docente en instituciones Educativas de la red n° 1 Pachacútec –Ventanilla

Autora: Pérez Huamán, Yolanda Maximiliana

Año: 2012

Objetivos:

El estudio tuvo como propósito establecer la relación entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red N° 1 Pachacútec Ventanilla.

Metodología:

La muestra de tipo disponible, estuvo conformada por 100 docentes de las instituciones educativas de la Red 1. El tipo de estudio es correlacional y el diseño descriptivo correlacional. Se aplicó el instrumento de clima Institucional elaborado por Martín (1999) y adaptado por Pérez (2010) por validación por expertos, 0.98 y confiabilidad por consistencia interna, alpha de Cronbach de 0.948. Para el desempeño docente, se aplicó la prueba elaborada por Valdés (2004) y adaptada por Salluca (2010), con validez de 0.98 y confiabilidad de 0.915. Se encontró correlación media entre el clima institucional y desempeño docente, encontrándose además correlación media en todas las dimensiones del clima institucional con el desempeño docente.

Conclusiones:

El estudio antes mencionado concluye en que existe una relación media y positiva entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red 1 de Pachacútec en Ventanilla. Además, hay una relación media y positiva entre el nivel de comunicación y el desempeño docente así como una relación media y positiva entre el nivel de motivación y el desempeño docente de las mismas instituciones. Finalmente, concluye estableciendo una relación media y positiva entre el nivel de confianza y el desempeño así como una relación media y positiva entre el nivel de participación y el desempeño docente en las instituciones de Pachacútec en Ventanilla.

Relación con el estudio:

El marco teórico del estudio mencionado tiene relación en cuanto constituye una base para el sustento de la presente investigación. Los aportes resultan significativos porque permiten establecer relaciones entre los niveles de desempeño docente con los factores que influyen en el clima laboral de la institución. Asimismo, permite ampliar la información de la variable que dirige el presente estudio.

- **Antecedente 5**

Título: El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura

Autores: Albañil Ordinola, Asteria del Pilar

Año: 2015

Objetivos:

El estudio citado tuvo como principales objetivos describir el clima de trabajo que se vive en la Institución educativa Enrique López Albújar de Piura, los factores y dimensiones que el profesorado señala como influyentes para su configuración. Además, describe la relación directa de las mismas con su desempeño.

Metodología:

Fue un trabajo realizado en la línea de investigación basado en el paradigma positivista que se apoya en datos cuantitativos. Partió de un cuestionario base de treinta ítems, que sometido a estudio exploratorio, dio como resultado el análisis de tablas cruzadas comparadas que se relacionan directamente con el clima laboral. Presenta en su informe analizando el clima como el resultado de las interacciones complejas de todos los factores intervinientes en la institución educativa.

Conclusiones:

El estudio antes mencionado concluyó que según la opinión del profesorado, la evaluación global del clima va de regular a bueno en su institución, dado que los factores relevantes del clima laboral como el reconocimiento que reciben de la comunidad educativa no es adecuada. Concluye que el nivel de participación docente es escaso y el trabajo en equipo no es una de las características principales del desarrollo de las actividades en esa institución, por ello, el resultado con tendencia de bueno a regular.

Relación con la investigación

Los objetivos, las dimensiones y la población a la que va dirigida esta investigación permiten delimitar el presente estudio. Describe cada uno de los factores que influyen en el clima laboral de una institución educativa. Relaciona las dimensiones comunicación, motivación, confianza y participación con las percepciones que tienen los docentes sobre el clima laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

EL CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Hoy en día, aún existen instituciones que no le dan la suficiente importancia al tema de clima laboral y compromiso organizacional, y en realidad son aspectos fundamentales en el desarrollo estratégico de cualquier empresa. El clima laboral puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

2.1. El clima laboral en la institución educativa

2.1.1. Definición de clima laboral en la institución educativa

El clima laboral en una institución, cualquiera sea el área de desarrollo de esta, puede significar una herramienta de intervención poderosa para mejorar la estructura de la organización.

Se han realizado numerosos estudios y a partir de ellos, ha recibido diversos nombres como ambiente, atmósfera, clima laboral, ambiente interno de la organización, clima de trabajo, entre otras, que se muestran en la bibliografía consultada.

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

Según Martín (2000) indica que el clima institucional o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además los de innovación y cambio. Este es, el espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa a partir del cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada escuela.

Por su parte, Viñas (2004) menciona que el clima institucional es uno de los elementos centrales para determinar la calidad que existe en un centro educativo. Por ello se puede considerar que invertir tiempo y esfuerzos en mejorar el clima en una institución educativa es trabajar por la calidad de una forma directa.

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

Pintado (2007) menciona que el clima laboral refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima.

El término clima organizativo es introducido por Gellerman (1960) en sus trabajos sobre psicología industrial y de las organizaciones. En el cual se considera que las metas y las tácticas de los individuos por las cuales manifiestan sus actitudes son determinantes del clima. (Martín, 1996-1998).

Según Alves (2000) el clima laboral es el resultante de la percepción que los trabajadores realizan de una realidad objetiva. Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de

pertenencia, atmósfera amigable, aceptación, ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable para obtener productividad y un buen rendimiento.

El clima organizacional para Chiavenato (2009) está referido al ambiente existente entre los miembros de la organización. Además, indica cómo se encuentra estrechamente ligado al grado de motivación en relación al ambiente organizacional. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer sus necesidades.

El clima para Martín (2003) se trata de una percepción individual antes que cualquier cosa. Además, se configura colectivamente a partir de actitudes y comportamientos de las personas que desarrollan las diversas actividades desde distintos puestos y misiones. Añade que el clima es un constructo complejo y cambiante, difícil de definir; hace referencia siempre a la empresa, centro escolar, entre otras, por lo que se convierte en la variable fundamental en el proceso de configuración de clima. Representa la personalidad del centro y es sumamente frágil, dándose la circunstancia de que es más difícil crear un buen clima que destruirlo.

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

El clima laboral es concebido como el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso

dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución. (Rodríguez, 2004).

Para Solarte (2009) después de la revisión teórica sobre la conceptualización del clima organizacional, se evidencia que no existe una unificación en la definición, sin embargo, todas las teorías analizadas coinciden en tres elementos fundamentales; el primero es la percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente; el segundo lo constituyen los factores organizacionales, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales; y el tercero es el comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.

En nuestro país, el Ministerio de Educación expresa que un clima escolar positivo existe cuando los estudiantes perciben a su Institución Educativa como un lugar acogedor, en el que ellos se sienten protegidos, acompañados y queridos, lo cual les brinda oportunidades para el desarrollo de habilidades y competencias, genera confianza y es favorable al logro de los aprendizajes. (MINEDU, 2004)

Según estas definiciones podemos afirmar que el concepto de clima laboral es amplio y se enriquece en cuanto mejora la organización de una institución. Sin embargo, dependen de las actividades, interacciones y percepciones que van adquiriendo los colaboradores. Es por eso, que el clima laboral refleja la interacción entre características personales e institucionales.

2.1.2. Enfoques sobre el clima laboral

Hay varios enfoques que le dan los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer, quienes definen el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas

que la forman. (Forehand y Gilmer, 1964, citado en Sandoval, 2004).

El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts quienes definen el clima como la opinión que el empleado se forma de la organización. (Halpin y Crofts, 1963, citado en Sandoval, 2004).

La taxonomía de Tagiuri (Tagiuri, 1968, citado en Centro de Investigación y Servicios Educativos, 2007) puntualiza que: “La manera en que un individuo lleva a cabo una tarea dada depende, por un lado, de qué tipo de persona es, y por otro, del contexto en el cual actúa” (p. 6) definiendo el clima organizacional como:

Una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de una organización que (a) es experimentada por sus miembros, (b) influencia su conducta, y (c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características o atributos de la organización. (p.7).

Según esta definición, la estructura del clima se asienta en cuatro dimensiones: Variables ecológicas, variables de medio, variables del Sistema Social y variables de Cultura.

La dimensión Ecología (infraestructura), representa las características físicas y materiales de la institución y muestran relaciones bajas o inconsistentes con los productos educativos. Tiene como variables a las características del edificio, tipo de centro, tamaño del aula y la escuela, condiciones físicas de trabajo, materiales, estructura organizativa.

La dimensión Medio, referida a la presencia de características de las personas y grupos dentro del medio escolar. Entre sus variables destacan variables atributivas de las personas o características de los individuos, elementos motivadores (moral), remuneración y experiencia docente, personalidad y conducta del director, comportamiento (puntualidad).

La dimensión Sistema social, referida a los patrones de relación entre las personas y cuyas variables son la relación entre

los estamentos de la comunidad, comunicación, participación, toma de decisiones compartidas, autonomía, democracia, consideración y liderazgo.

La dimensión Cultura, relacionada con los sistemas de creencias, valores y estructuras cognitivas de los grupos. Sus variables son normas y disciplina, sistema de control institucional, sistema de valores, relaciones de apoyo, orientación de objetivos y apertura a la innovación. (Tagiuri, 1968, citado en Centro de Investigación y Servicios Educativos, 2007)

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

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

El Enfoque estructural y humanista del clima institucional, según Martín (1999), considera que dentro del clima institucional se manifiestan dos grandes escuelas de pensamiento: estructuralista y humanista. En esa medida, Martín sostiene que en la escuela expresada por los estructuralistas:

El clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual. (p.25).

Así se entiende que, los elementos del clima se centran especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva. Asimismo, Martín indica que para la escuela humanista: “el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización” (p.26). En esa medida este enfoque hace énfasis en las características permanentes de una organización que la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas.

Finalmente, se puede concluir diciendo que el clima institucional es un factor que afecta la efectividad del personal que labora en toda institución, ya que este influye en los caracteres del individuo de forma negativa o positiva de acuerdo con las técnicas de motivación que aplique y existan dentro de la institución.

2.1.3. Tipos de clima laboral

Para Likert (1974), citado por Brunet (1987) se pueden determinar dos grandes tipos de clima organizacional. Los cuales tienen a su vez dos subdivisiones. Brunet propone que debe evitarse confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues este constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita describir la naturaleza del clima y su intervención en la eficacia organizacional.

La clasificación hecha por Likert y mencionada en el documento antes citado es la siguiente:

Clima de tipo autoritario

Sistema I: Autoritarismo explotador

En este tipo de clima, la dirección no deposita su confianza en sus empleados. Las decisiones y objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

Sistema II: Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo. La mayoría de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

Clima de tipo participativo

Sistema III: Consultivo

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

Sistema IV: Participación en grupo

La política de toma de decisiones se puede apreciar en todos los sectores de la organización. La comunicación se hace en diferentes direcciones, de forma ascendente, descendente y lateral. Los colaboradores están motivados por la participación y el establecimiento de objetivos de rendimiento, mejorar los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existen responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

Podemos decir que los estudios de Rensis Likert afirman que el clima de tipo autoritario puede tener niveles muy bajos de satisfacción de parte del empleado por la imposición y desconfianza en la capacidad de toma de decisiones de los empleados, mientras que el tipo de clima participativo involucra a los subordinados en la toma de decisiones e identificación con los objetivos institucionales, por ello, se producen mayores logros para las organizaciones a mediano y largo plazo.

2.1.4.Importancia del clima laboral en una institución educativa

El clima laboral en una institución educativa será la resultante de la percepción de lo que los docentes viven y sienten en una organización.

Según Cherobim (2004), un centro escolar es un microcosmos, un espacio en el que los educandos viven su primera experiencia de vida autónoma lejos de sus padres. Es un ámbito que consiste sobre todo en relaciones. A través de la convivencia, los educandos van construyendo sus propias relaciones y aprendiendo a vivir en sociedad. Sin embargo, un centro escolar preocupado por su calidad y eficacia estará preocupado de la satisfacción de sus educandos, de su felicidad. Por lo tanto, la preocupación con las relaciones en todos los niveles será un factor constante en toda su actuación. De esta forma la organización del centro escolar, además de contemplar el clima como un factor de eficacia, debe darle la debida importancia, como prioridad, para que sea un centro feliz; es decir, donde se plantea la satisfacción de toda la comunidad educativa involucrada en su proyecto educativo. La persona es el centro del enfoque del clima y en ella busca los elementos esenciales que la impulsan a vivir socialmente y hacia sus proyectos de realización personal y colectiva.

Fuentes (2012) afirma que el clima laboral (o clima organizacional) es uno de los factores que más aporta al logro de mejores resultados. Además, entiende el clima organizacional como el conjunto de variables que incide en la forma como percibimos y nos sentimos en relación a nuestro trabajo y a las circunstancias en las cuales lo llevamos a cabo. Esto incluye el estilo de supervisión que ejerce el director, la relación que establece con su personal y las reglas que fija para el trabajo en equipo. También, incluyen una dimensión personal: somos nosotros, con nuestra historia personal y nuestras propias características, quienes reaccionamos con agrado, rebeldía, frustración, indiferencia o angustia ante un estilo de supervisión más autoritario o más permisivo; quienes nos sentimos más cómodos en un trabajo desafiante o en uno predecible y rutinario. Agrega que cuando no tenemos claridad respecto a lo que un

directivo espera de nosotros y nuestras sugerencias no reciben una respuesta favorable, funcionamos a un nivel de cumplimiento mínimo y por consiguiente buscar un lugar de trabajo donde sí se escuche su opinión. Es por eso que algunos indicadores negativos del clima laboral en las escuelas, son el ausentismo y la alta rotación del personal. En cambio, cuando confiamos y tenemos convicción en nuestro proyecto de escuela, cuando nos sentimos reconocidos, apoyados y a la vez desafiados por nuestros directivos, cuando formamos parte de un equipo que persigue un sueño común, damos mucho más de nosotros. Nuestros escasos recursos se multiplican gracias a nuestro ingenio colectivo, nuestra buena voluntad permite superar dificultades y nuestro entusiasmo contribuye a sacar adelante los retos. Para los que trabajan en un entorno vulnerable y están sometidos a muchas demandas y presiones, el buen clima laboral ayuda a mantener la salud mental y a resistir el desgaste emocional que, de otra manera, podría conducirlos a la depresión y a enfermedades sicosomáticas relacionadas con el stress.

Se puede afirmar que la efectividad en una institución educativa depende en gran medida del clima laboral. Cuando en una escuela existe desconfianza o hay relaciones interpersonales inadecuadas, el trabajo en equipo se dificulta. Puede haber tendencia a trabajar aislados o en subgrupos, otros pueden asumir actitudes defensivas y no ayudar a cumplir con los objetivos institucionales.

Es por esto que el clima laboral es muy importante en una institución educativa cuyo fin es formar estudiantes capaces de afrontar retos a diario en la sociedad, que les permitan vivir y desarrollarse como ciudadanos, afrontar problemas y ser felices. Los estudiantes perciben los problemas que pueden existir entre profesores y tienden a favorecer al más permisivo, lo que dificulta la labor de aquellos que eligen exigir normas y hábitos en ellos.

Para un directivo a veces es difícil distinguir qué necesita su personal para sentirse y trabajar a gusto en la escuela, y en un mismo establecimiento puede haber percepciones radicalmente diferentes sobre el clima imperante.

2.2. Factores que influyen en el clima laboral de la institución educativa

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

Para esta investigación se ha considerado algunos factores cuyas características pueden ser medidas e influyen directamente en el desempeño de la organización y en el comportamiento de los individuos. (Sandoval-Caraveo, 2004).

Los estudios que están orientados a medir el clima han sido tomados por Martín (1999), que plantea el siguiente modelo de clima laboral en los centros educativos y contempla las siguientes dimensiones:

2.2.1. Factor comunicación

A través de la comunicación, se transmite información, sentimientos, pensamientos y cualquier otra cosa que pueda ser compartida.

La comunicación es un proceso, ya que se realiza en un lapso de tiempo; se necesitan varios elementos y tiempo suficiente para que se realice. Gira en torno a las relaciones humanas, por lo tanto, es un fenómeno que se origina, de forma natural, en cualquier organización, cualquiera sea su tipo o su tamaño. Es el proceso social más importante, sin ella, el hombre no se distinguiría de otras especies y no existiría la sociedad ni la cultura.

Para Chiavenato (2007), la comunicación se define como el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otros a través de ideas, hechos, pensamientos y valores.

Para Robbins (2004) “Sin comunicación no se lograría nada en las organizaciones. A los gerentes les conciernen dos tipos de

comunicación: interpersonal y organizacional”. (p.313). Cabe destacar que la forma cómo se realiza la comunicación entre los directivos en una institución es muy importante. Se debe considerar dos aspectos determinantes: primero, que la comunicación es un elemento indispensable en las relaciones interpersonales y segundo, es una herramienta de gestión.

Por lo tanto, para una buena eficacia en las organizaciones se debe mantener una buena comunicación. Martín (1999) afirma que no existen grupos sin comunicación pero no se puede entender a la comunicación sólo como la transmisión de significados entre los miembros, sino que debe haber un entendimiento de los significados que se transmiten, estos significados son las informaciones, ideas, metas y sueños de la organización.

Fischman (2000) menciona que la comunicación en las organizaciones debe ser una comunicación efectiva y se logra cuando el líder sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente con su personal, a su vez la comunicación es un arma de doble filo “bien utilizada, ayuda a generar un clima de confianza y unión del líder con su personal, mal usada puede generar dolor, rabia e indignación y crear un ambiente destructivo en la organización”. (p. 110).

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

La comunicación hay que entenderla como un proceso dinámico de intercambio de acciones, pensamientos y sentimientos entre las personas que componen la organización, que tienden a compartir, proteger y reforzar algo valioso en las relaciones,

aumentando así la calidad y la unión de las mismas durante el transcurso del tiempo. (Isaacs, 2004).

La comunicación en las instituciones cumple diversas funciones, actúa para controlar el comportamiento individual a través de jerarquías de autoridad a las cuales deben alinearse los trabajadores. La comunicación informal también controla el comportamiento de los trabajadores como medio de información según el grado de confianza de los miembros.

En un centro educativo la comunicación tendrá que realizarse en función de la mejora personal y ajena, deberá mejorar la calidad de sí misma en el tiempo. El vínculo y la unidad que se produce entre las personas durante la comunicación es lo que hace la diferencia con una simple transmisión de información.

Cada escuela tiene los valores y objetivos generales que quiere alcanzar. Por eso, la comunicación permite compartir estos principios a toda la comunidad educativa. Será necesaria para generar diferentes canales de comunicación, saber encontrar momentos y situaciones adecuadas para facilitar todos los procesos. Los docentes se sentirán más unidos a estos valores y habrá comunicación de ida y vuelta entre directivos y profesores, entre profesores de distintas áreas y niveles, entre otros.

Pero también permitirá que se propongan temas de superación, de conocimiento de las características personales para una mejora personal, así como el trabajo en equipo que permitirá alcanzar los objetivos tanto institucionales como de desarrollo personal.

2.2.2. Factor motivación

Esta dimensión se convierte en una de las piezas claves para la determinación del clima laboral en la institución educativa.

Pérez (2008) define motivación como “la inclinación hacia una determinada actividad, objeto, persona, etc., que es apreciado por el hombre como valor; como motivo para la acción en un

intento de poseerlo” (p. 227). Intenta clasificarla en dos grandes grupos:

“uno primero para el cual la motivación es sinónimo de necesidad, de impulso que quiere ser satisfecho y se mueve en la dirección en que puede ser saciado. Es la concepción de la motivación como tendencia. El segundo pretende dar a la motivación un carácter englobante de toda la personalidad, trasladando el sesgo fuertemente irracional de la postura anterior a otro más racional, en el que la libertad juegue su papel. La podríamos llamar la interpretación holística de la motivación”. (p. 227-228)

Al ser dos concepciones totalmente opuestas, para interés de nuestro estudio analizaremos algunas definiciones que permitan describir la importancia de la motivación en el clima laboral de un centro educativo.

Para comenzar resaltaremos el siguiente enunciado de Robbins (2004):

Motivar y recompensar a los empleados es una de las actividades más importantes y desafiantes que los gerentes llevan a cabo. Para lograr que los empleados pongan su máximo empeño en el trabajo, los gerentes necesitan saber la forma y la razón de su motivación. (p.339).

Nos encontramos con una concepción que valora la persona, sus intereses y reconoce el esfuerzo y empeño que pone cada colaborador para lograr los objetivos de la empresa. El esfuerzo es una medida de intensidad, cuando los trabajadores están motivados se dedican con ahínco a una meta en común.

Pérez (2008) sostiene que Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas como: las necesidades fisiológicas, de seguridad, pertenencia, necesidad de amor, estima y autorrealización. “Su interés se encuentra en la insistencia en el crecimiento y desarrollo de la persona; en el convencimiento de la capacidad y el deseo del hombre de alcanzar su plenitud” (p. 230). Se puede apreciar que el autocrecimiento y la búsqueda del logro personal se convierten en el gran motivo de

la vida. También considera que se tiene una comprensión más holística de la motivación así como un cambio a través del tiempo en los motivos como consecuencia de la maduración de la personalidad y que cada una de ellas se sucede conforme la anterior haya sido saciada. Esas motivaciones pueden ser logradas durante la vida de toda persona mostrando un grado de desarrollo personal acompañado de los cambios en los valores que representa cada avance.

Pérez (2008) agrega:

El autodesarrollo, el logro de las metas personales, constituyen el gran motivo de la vida. Su interés por la libertad y la visión de conjunto de la personalidad, le hacen tener una comprensión más holística de la motivación, en la cual participa toda la estructura humana. (p. 230).

Herzberg basa su teoría en el ambiente externo. Para él, la motivación tiene dos factores fundamentales: Los factores higiénicos que se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; y los factores motivacionales que se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con este los que producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales.

Para este autor el término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Chiavenato (2007) manifiesta que “si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción”. (p. 53). Por ello, se convierte en un reto para los directivos de una institución plantear estrategias y optimizar sus recursos para elevar el nivel de satisfacción de los colaboradores y mantenerlos motivados.

Por otro lado, para Fischman (2000) la motivación que se mantiene durante un largo tiempo genera lazos de lealtad con la organización y por consiguiente crea lazos entre sus miembros, esa es la motivación interna. Cuando las organizaciones establecen

incentivos basados sólo en elementos externos a la persona como bonos económicos, elevados sueldos, el personal solo se concentra en eso y pierde su motivación interior. Si los colaboradores solo reciben incentivos externos, esto será lo único que valorarán, y se habrá perdido la mística y el amor los objetivos de la organización. La única forma de mantener motivados a los empleados es cuando se satisface los deseos internos de sus miembros y que se genere un verdadero compromiso y motivación interna.

Robbins (2004) sostiene que “la motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia”. (p.341). Estos elementos en conjunto se convierten en herramientas para garantizar que todos los miembros de una institución encuentren desafiantes y motivadores los objetivos a lograr. Solo así sus esfuerzos se convertirán en uno en beneficio de todos.

Chiavenato (2007), sostiene que “entre las personas hay diferentes motivaciones como los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos, con el tiempo estos van cambiando, sin embargo el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas”. (p.48)

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

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

Diversos factores confluyen para medir el nivel de motivación que existe en una organización. Por ello, cada institución debe plantearse estrategias para motivar a nivel personal y de equipo a sus colaboradores. Fomentar lazos de solidaridad, responsabilidad hacia los otros y deseos de superación. El reflejo de su satisfacción y compromiso con los objetivos puede determinar cómo se encuentra el clima laboral.

Para Murillo y Román (2012) “la motivación laboral docente implica momentos frecuentes para discutir lo hecho e innovado con otros docentes, para luego reflexionar sobre la propia práctica y actuar en consecuencia”. (p.37)

Poder compartir diversas problemáticas o logros, entre docentes los motiva a mejorar y sentirse respaldados por la institución.

Podemos concluir que los docentes deben estar motivados desde el primer momento de su tarea pedagógica, encontrar en sus directivos caminos que los impulsen a identificarse con los objetivos institucionales y a realizarse profesionalmente así como personas que buscan un bien individual pero a la vez trascendente en la búsqueda del bien común.

2.2.2.1. Tipos de motivación

A partir de los conceptos anteriores, Pastrana (2013) agrupa los tipos de motivación de la siguiente forma:

Motivación extrínseca. La externa. Aquella en la que intervienen factores que no dependen del individuo. Los colaboradores se encuentran motivados por el beneficio que les aportará el desempeño de una determinada tarea o bien por eludir una pérdida. Tiene como objetivo premiar el rendimiento de los trabajadores mediante incentivos económicos u otras ventajas profesionales. Así, la empresa busca obtener un resultado satisfactorio por parte de su equipo humano.

Motivación intrínseca. Nace del propio trabajador. Está relacionada con su satisfacción personal por realizar sus funciones, más allá del beneficio material que pueda conseguir. Permite a los colaboradores sentirse autorrealizados y mejorar el rendimiento en el trabajo. Si un empleado está contento con lo que hace y le gusta, eso repercute en su estado de ánimo y en el desarrollo de sus funciones.

En este tipo de motivación influyen otros factores como contar con los recursos adecuados y un buen entorno de trabajo. Mantener un buen clima laboral debe ser prioritario en la gestión de recursos humanos de cualquier institución, especialmente en las escuelas donde las relaciones interpersonales son el medio para cumplir sus objetivos.

Motivación trascendente. Es aquella en la que la satisfacción proviene del beneficio que obtienen terceras personas. Es una motivación para los demás, por lo que aquí encajan todos aquellos trabajos que se realizan por propia voluntad. En las escuelas, se desarrolla ampliamente a través de actividades solidarias en las aulas o fuera de la institución con fines de servicio hacia la comunidad.

Es importante recordar que no solo el salario y los incentivos económicos son lo más valorado por los trabajadores. En la actualidad, los trabajadores tienen en cuenta aspectos como la seguridad laboral o la flexibilidad antes que el sueldo a percibir.

Si una institución educativa hace una buena combinación de los tipos de motivación, garantizará una gestión adecuada de sus recursos humanos y de los intereses propios de sus docentes.

2.2.3. Factor confianza

Cámere (2006), respecto de este factor menciona:

Si bien la tarea de formar es competencia de todos los docentes, el estilo particular de un centro educativo, su conducción, sistematización y su comprobación debe recaer en un número reducido de docentes, los mismos que expresamente reciben dicho encargo... es un docente a quien el colegio le confía y encarga la formación y orientación de un conjunto de alumnos mediante la conducción de un aula para que-en el marco de un sano equilibrio entre amistad y autoridad-procure al encarnarlos, que en sus alumnos se logren los objetivos propuestos por la institución. (p. 148).

La cita anterior introduce claramente la importancia de la confianza como un factor decisivo en tener un clima laboral óptimo. Son los docentes los mediadores, el nexo natural e insustituible entre la escuela, los alumnos y los padres de familia. Con referencia a este punto, Cámere (2006) manifiesta:

Estar al frente de esta responsabilidad supone en primer lugar guiar, orientar y llevar a los alumnos encomendados a una o más metas contenidas en la axiología del colegio. En segundo lugar, la conducción implica el establecimiento de una relación que, a diferencia de la que se establece en el marco de lo técnico-pedagógico, en esta aparecen nuevos ingredientes: la confianza, la amistad. (p. 149).

El éxito de una institución educativa puede medirse a través de los niveles de satisfacción de los usuarios. En las escuelas, quienes establecen vínculos directos con los estudiantes y los padres de familia son los docentes. Su compromiso va más allá de impartir contenidos, generan confianza en su institución.

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

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

Según la RAE (2014), la confianza se puede definir como la esperanza firme que se tiene de alguien o algo. La seguridad que alguien tiene en sí mismo y en otros. A través de esta definición se puede asumir que cuando hay confianza, existe conocimiento y familiaridad entre las partes. Por ello, las decisiones, tareas u otros se darán en el tiempo. La confianza se da en un proceso y se basa en las diversas muestras que las personas se otorguen. No se da de un momento a otro, se fortalece.

Sin embargo, por su propia naturaleza, la confianza también es vulnerable y deja abierta la posibilidad de sufrir decepciones.

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

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

Es importante para lograr una mejor relación interpersonal en una institución educativa que los docentes puedan confiar en sus directivos y ellos deben confiar en los profesores para que cumplan a plenitud sus responsabilidades.

2.2.3.1. La confianza en instituciones educativas

Robbins y Coulter (2010), plantean que la confianza está estrechamente entrelazada con el concepto de credibilidad, confían en un líder, están dispuestos a ser vulnerables a las acciones del

líder porque confían en que nadie abusará de sus derechos e intereses.

Como se mencionó en líneas anteriores, la confianza se despliega en el tiempo, es un proceso y al mismo tiempo es vulnerable. Las instituciones educativas no son ajenas a estos factores, convirtiéndose así en un importante agente socializador, promotor de confianza o desconfianza a su comunidad educativa. Es fundamental para la escuela lograr resultados positivos entre las relaciones de sus miembros para optimizar el trabajo en equipo, para que el proceso de enseñanza-aprendizaje esté orientado a velar por los valores y objetivos de su ideario.

En la actualidad, la efectividad gerencial depende de la habilidad de ganarse la confianza de los seguidores, así pueden lograr resultados positivos y de compromiso organizacional.

El grado de confianza que el profesorado percibe en el centro, va a depender de la percepción que tienen de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores y con otros colegas para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será transgredida o usada en contra de otros. De todo esto depende la sinceridad con que se producen las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.

Dorta (2013) sostiene que las competencias conversacionales son herramientas fundamentales en la generación de confianza en una institución. Entre las principales tenemos:

- Escuchar efectivamente: Escuchar al otro, prestar atención intentando entender sus pensamientos, sentimientos, experiencias y puntos de vista.
- La veracidad al informar: En una institución es importante que la información que se da sea cierta y funcional. La veracidad de la información alimenta la confianza y aumenta la posibilidad de operar efectivamente. Caso contrario, se puede generar desconfianza y desorientación en el trabajo.
- Solidez en las opiniones: Las opiniones que den los colaboradores serán consideradas confiables por los demás

en la medida que estén fundadas, es decir, cuando los interlocutores pueden apreciar en que se ha basado la conclusión.

- Saber dar y recibir feedback: implica saber dar y recibir opiniones, debidamente fundadas y orientadas al aprendizaje sobre determinados comportamientos.
- Honrar los compromisos: Para cumplir los compromisos es necesario desarrollar las competencias de pedir, ofrecer y hacer promesas de manera asertiva. Algunas personas no saben cómo hacerlo produciendo malestar o generando más trabajo. Al hacer una propuesta, se constituye un compromiso, por eso es determinante el cumplimiento de estas promesas en el desempeño dentro de las instituciones.
- Manejo de las diferencias: Cada persona tiene diferentes características, historia personal y social, entre otros. Por ello, reaccionamos ante determinadas situaciones de diferente manera. Se debe valorar las diferencias, escuchar con interés y respeto con la firme convicción de que todos aportarán valor al resultado final.
- Gestión de las emociones: Según las emociones que prevalecen en un individuo, un equipo de trabajo o una organización las acciones que emprendan serán diferentes. Las conversaciones que se dan entre equipos pueden invadir la emocionalidad individual o del equipo, por consecuencia influir en los resultados. La confianza requiere de un ambiente donde se perciba una emocionalidad positiva.
- Temas inconversables o conversaciones difíciles: En toda conversación existe una brecha entre lo que las personas piensan y lo que dicen. Cuando esta brecha se acrecienta, sucede que aspectos muy importantes de lo que se piensa, aspectos que comprometen el quehacer conjunto de la organización, son callados. en una organización en la que esto acontece, sus miembros pronto aprenden a desconfiar de lo que se dice, dejan de escucharse y de conectarse. La generación de confianza requiere identificar estos temas, conversarlos y aprender a tomar medidas para que no vuelvan a surgir.

Una adecuada comunicación puede generar y mejorar la confianza. Cuando hay incongruencias entre lo que se dice y se

hace se pierde la confianza. Por eso, la comunicación y la confianza son dos factores muy importantes para mantener un clima laboral satisfactorio.

2.2.4. Factor participación

La participación constituye un factor importante de la variable clima laboral que se vive en toda institución educativa.

Según la RAE (2014), el término participar significa tomar parte en algo. Compartir, tener las mismas opiniones, ideas, entre otros.

Participar en una institución adquiere distintos significados ya que está sujeta a los objetivos e intereses de la empresa. A su vez, cada individuo se identifica con ellos y vive desde su experiencia las funciones confiadas para su labor.

Según lo define Robbins (2004) “la participación en el trabajo es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía”. (p. 287). La cita anterior nos demuestra la importancia que tiene comunicar claramente los objetivos, la misión y visión de la institución e involucrar a los colaboradores para que se identifiquen y desarrollen con mayor preocupación y compromiso sus funciones.

Asimismo, Robbins (2004) sostiene que “se ha encontrado que los altos niveles de participación en el trabajo se relacionan con bajo ausentismo, tasas de renuncia más bajas y un mayor compromiso de los empleados con su trabajo” (p. 287).

La participación de los docentes en las actividades institucionales permite que desplieguen sus habilidades y se sientan involucrados y comprometidos con el éxito de las tareas a realizar.

Para lograr altos índices de participación en una institución se debe tener clara la idea de trabajo en equipo. Amorós (2007) refiere que:

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

En una escuela, que los docentes trabajen en equipo es fundamental. Nos encontramos ante grupos heterogéneos de personas con historias personales diversas y experiencias formativas y académicas variadas que enriquecen la jornada pedagógica.

Pérez (2015) considera que no es fácil lograr que todas las aspiraciones del hombre tengan una dirección, ni que acierten con lo que las satisface. Es a partir de un trabajo en equipo en el cual todos deben cooperar y estar satisfechos para lograr el bien en conjunto.

Bataller (2006) afirma lo siguiente:

“Concebir la educación y los procesos educativos, sin tener en cuenta la participación de todos los agentes implicados en este proceso, es partir de un anacronismo obsoleto que impide avanzar en la mejora cualitativa de la educación”. (p. 27)

Cada miembro de la institución, cada agente educativo: estudiantes, docentes, personal jerárquico, administrativo, padres de familia y comunidad constituyen una red cohesionada que permite avanzar hacia la consecución de los objetivos institucionales y que son parte de su ideario.

Chiavenato (2009:), sostiene que:

“Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios. Cada uno de los cuales contribuye con algún recurso, las personas ya no son más un recurso, se convierten en socias de una organización aportando con su participación plena”. (p. 5)

En este sentido, es válido considerar a las personas que trabajan dentro de una institución como potencial y no como recurso, ya que no se hace uso de ella, sino que aportan significativamente en cada uno de los ámbitos de la gestión.

2.2.4.1. La participación en un centro educativo

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

Cámere (2006) sostiene que:

Una educación centrada en la persona compromete las mismas entrañas de un colegio en su múltiple complejidad: principios, cultura, procesos, normas, actividades, técnicas, de modo que se constituya un ambiente propicio para que cada alumno se descubra y se acepte como persona. Generar ese ambiente supone, organizacionalmente, una eficaz administración de las funciones y de las tareas, de modo que su realización no interfiera, sino más bien facilite espacios y tiempos dedicados proporcionalmente al trato y conocimiento mutuo. (p. 56)

Las características propias del centro educativo constituyen la cohesión y unidad a la actuación de los docentes y a la actividad educativa que se realiza en la escuela. En este sentido los objetivos institucionales deben ser realistas y claros de manera que promuevan el compromiso de todos. Esto implica que se administren funciones coherentes a las capacidades de cada docente y se propicie intercambio de experiencias para mantener un clima adecuado.

Para que toda la comunidad educativa participe es necesario que los docentes hagan suyos los objetivos de cada actividad a realizar en la escuela.

Frente a lo anterior, Cámere (2006) menciona:

“La tarea profunda de educar, que es incidir en el ser de la persona, obliga al docente simultáneamente a crecer como persona, de este modo allanará el camino plasmando huellas firmes para que los alumnos las sigan con seguridad y confianza”. (p. 147).

Así, para que las instituciones dedicadas al rubro educativo cumplan con esta labor, es preciso que todos los integrantes de la comunidad educativa centren y unan sus esfuerzos en la optimización de cada uno de los factores que inciden ampliamente en la constitución del clima laboral.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación.

En este capítulo se va a explicar la metodología de investigación utilizada de acuerdo a la naturaleza del tema, que en este caso es el estudio de una realidad social específica, cuál es la percepción docente sobre el clima laboral en la Institución Educativa Santa Teresita de Surco.

Una investigación necesita una metodología que permita planificar y sistematizar el estudio. A partir de ello se debe mencionar que el presente trabajo se enmarca en el paradigma positivista o empírico-analítico porque se aplica un cuestionario y los resultados que se obtendrán serán datos de tipo numérico.

Asimismo, es importante mencionar que tomando como modelo el paradigma positivista se realizó un análisis de los datos basados en la metodología cuantitativa, haciendo uso del método de encuesta, como lo indica Hernández, Fernández y Baptista (2003) el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente. Confía en la medición numérica y el conteo.

3.2. Sujetos de investigación.

La población estuvo constituida por un total de 79 docentes de la I.E. Santa Teresita, de los cuales se extrajo una muestra de 67 docentes que responden a las siguientes características: Estabilidad laboral, participación frecuente en las actividades institucionales y tienen una permanencia a tiempo completo o parcial.

La muestra ha sido seleccionada de manera intencional o no probabilística por cuanto es un mecanismo que facilita la aplicación del cuestionario de clima laboral.

Tabla N° 1: Distribución de la muestra

Sujetos	Varones	Mujeres	Total
Inicial	----	13	13
Primaria	8	24	32
Secundaria	7	15	22
Total			67

Fuente: Nómina de personal docente 2015

3.3. Diseño de investigación.

La presente investigación está determinada por el seguimiento de una serie de pasos que nos han conducido a la obtención de los datos, desde el planteamiento del problema hasta el establecimiento de las conclusiones. En este sentido, el diseño se resume en los siguientes pasos:

- **Identificación y planteamiento del problema.** Como punto de partida, se retomó la experiencia de observación de la realidad institucional del escenario de investigación. La convivencia continua de la investigadora en el centro de trabajo y la verificación in situ de las relaciones interpersonales motivaron la gestación del estudio para la obtención de información concreta y científica de la forma en que los integrantes del personal docente perciben el clima laboral.
- **Establecimiento de objetivos de la investigación.** Los objetivos constituyen la guía para emprender el trabajo de investigación. Son

los elementos investigativos que orientan la metodología que se seguirá para darles respuesta. En este marco, para poder formular los objetivos se ha trabajado una matriz de consistencia que permita establecer la coherencia entre el problema, los objetivos y la hipótesis de la investigación. Esto se debe a que el objetivo fundamental es destacar la importancia del clima laboral entre los docentes, como medio que conduce la organización de una escuela hacia el éxito educativo integral.

- **Planteamiento de la hipótesis.** La hipótesis es el supuesto que permite adelantarse de manera empírica a los resultados que se obtendrán en la investigación. Junto a los objetivos, la hipótesis permite seleccionar las técnicas e instrumentos más pertinentes para el recojo de información. En tal sentido, el planteamiento de la hipótesis permitió orientar la investigación hacia la obtención de datos que coadyuven a la aprobación o desaprobación del supuesto planteado.
- **Selección y aplicación del instrumento.** El instrumento seleccionado para el recojo de información es el denominado Cuestionario del clima laboral, validado en la investigación de Mario Martín Bris (1999) *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil, primaria y secundaria*.
- **Análisis e interpretación de la información.** Los datos obtenidos mediante el cuestionario se reorganizaron en tablas y gráficos estadísticos, los mismos que permitieron la realización de un análisis exhaustivo, convirtiendo, luego los datos numéricos en información literal a través de la interpretación de los resultados. Las respuestas del cuestionario ha sido codificadas de acuerdo a una escala del 1 al 5.
 - El 1 significa que el nivel de satisfacción es muy bajo en cuanto a cada factor del clima laboral.
 - El 2 significa que el nivel de satisfacción es bajo en cuanto a cada factor del clima laboral.
 - El 3 significa que el nivel de satisfacción es regular en cuanto a cada factor del clima laboral.
 - El 4 significa que el nivel de satisfacción es alto en cuanto a cada factor del clima laboral.
 - El 5 significa que el nivel de satisfacción es muy alto en cuanto a cada factor del clima laboral.

- **Discusión de los resultados.** Con los datos analizados e interpretados se procedió a la discusión de los resultados, contrastando y triangulando la información con el sustento teórico. Mediante este procedimiento se le otorga sustento científico a la investigación, a la vez que se cuenta con insumos prácticos para la posterior contrastación de la hipótesis y el establecimiento de conclusiones.
- **Planteamiento de las conclusiones.** Las conclusiones responden a los resultados de la investigación. Para nuestra investigación estas se generaron como respuesta a los objetivos específicos y a la hipótesis planteada. Las conclusiones permitieron, a su vez, plantear algunas recomendaciones para optimizar el clima laboral de la I.E. contexto de investigación.
- **Redacción del informe final.** El informe se estructuró en cuatro capítulos, los mismos que permiten ofrecer al lector una presentación metódica y organizada que responde al estilo inductivo-deductivo, partiendo del planteamiento del problema y concluyendo con la formulación de las conclusiones y recomendaciones.

3.4. Variables y subvariables

El instrumento de evaluación consta de 29 ítems calificados en una escala tipo Likert de cinco puntos y distribuidos en cuatro subvariables, las cuales son las siguientes:

Tabla N° 2: Variables y subvariables de la investigación

Variable	Definición operacional	Subvariables	Definición operacional
CLIMA LABORAL	El clima laboral desde la perspectiva de la investigación está constituido por las condiciones que ofrece la I.E. para el desenvolvimiento o eficiente del personal que labora en ella. El clima laboral se identifica mediante la percepción de los integrantes de la organización, y como tal este es recogido mediante un cuestionario validado en la investigación de Martín Bris (1999).	Comunicación	La comunicación es uno de los principales factores que afectan o influyen en el clima de una I.E. y presenta algunos rasgos claramente definidos como la frecuencia y espacios comunicativos, la fluidez en el alcance de información y el ocultamiento o transparencia de la misma.
		Motivación	Son parte de la motivación: la satisfacción que siente el personal docente de la I.E., el grado de reconocimiento hacia su esfuerzo académico, el nivel de autonomía que se tiene para actuar al interior de la escuela y la valoración del prestigio profesional frente a los demás miembros de la comunidad educativa.
		Confianza	Son parte de la Confianza el grado de sinceridad en las relaciones interpersonales, el respeto por los espacios de trabajo, el nivel de confianza que existe entre los compañeros de trabajo y la disponibilidad de reunirse para continuar con las labores fuera de la institución.
		Participación	La participación en las diversas actividades de la institución educativa es uno de los factores más importantes que influyen en el clima laboral y presenta algunos rasgos como la participación de los docentes, directivos y padres de familia en la toma de decisiones en las diferentes actividades con los alumnos. Asimismo, como consideran que es el trabajo en equipo en los diferentes grupos dentro de la institución.

Fuente: Cuestionario sobre Clima laboral

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

El cuestionario para recoger información sobre el clima laboral consta de 29 ítems, los cuales nos permiten obtener datos precisos sobre la percepción de cada uno de los docentes encuestados.

Dicho instrumento se denomina Cuestionario del Clima Institucional propuesto por Mario Martín Bris de la universidad de Alcalá. Los ítems corresponden a cuatro dimensiones: Comunicación, Motivación, Confianza y Participación. Cada una de ellas con una escala tipo Likert con 5 opciones que van del 1 muy bajo, 2 bajo, 3 regular, 4 alto y 5 muy alto. Incluye además dos ítems que permiten verificar el nivel de enseñanza y el tiempo de servicio en la institución.

A continuación, se presenta la tabla en la que se detalla los ítems propuestos para cada dimensión:

Tabla N° 3: Diseño de los ítems del cuestionario

Variable	Subvariables	Ítems
Clima laboral	Comunicación	1. ¿Cuál es el nivel de comunicación, considerando la fluidez de la información en la institución educativa donde labora?
		2. ¿Cómo considera la rapidez o agilidad en el traslado de la información en su institución educativa?
		3. ¿Cómo considera el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la institución educativa?
		4. ¿Cómo considera la utilidad y funcionalidad de las normas que afectan a la institución educativa?
		5. ¿Cómo inciden los espacios y horarios de la institución educativa en la comunicación?
	Motivación	6. ¿Cómo calificaría el grado de satisfacción existente en la institución educativa?

		7. ¿Cómo calificaría el grado de reconocimiento del trabajo que se realiza en la institución educativa?
		8. ¿Cómo le parece que perciben sus compañeros de trabajo su prestigio profesional, cómo cree que se valora?
		9. ¿Cómo considera que es el grado de autonomía existente en la institución educativa?
		10. ¿En qué grado le parece que el profesorado se siente motivado en la institución educativa?
		11. ¿Qué grado de motivación le otorga a las condiciones de trabajo en su institución?
		12. ¿En qué medida cree que los demás (directivos, padres de familia) reconocen su trabajo mediante diferentes estímulos?
	Confianza	13. ¿Cómo calificaría el grado de confianza que se vive en su institución educativa?
		14. ¿Cómo calificaría el grado de sinceridad en las relaciones en su institución?
		15. ¿Considera que existe respeto por los espacios de cada integrante en la institución educativa?
		16. ¿Qué grado de confianza considera que existe entre sus compañeros de trabajo?
		17. ¿Considera que los docentes tienen disposición para reunirse con sus demás colegas fuera de la institución para continuar el trabajo?
	Participación	18. ¿Cómo le parece que es la participación en las actividades de la institución educativa por parte de los docentes?
		19. ¿Cuál es el grado de participación de los miembros del Personal Directivo y otros órganos de la institución educativa?
		20. ¿Cómo percibe usted la participación de los docentes en la toma de decisiones en relación a las actividades con los alumnos?

	21. ¿Cómo se propicia la participación del profesorado en las deliberaciones y decisiones entre docentes?
	22. ¿Cómo propicia la participación del profesorado en las deliberaciones y decisiones con los padres de familia?
	23. ¿Existe la tendencia del profesorado para formar parte de diversos grupos?
	24. ¿Cuál es el grado en que ayudan a los grupos formales en las actividades de la institución educativa?
	25. ¿Cómo es el nivel de trabajo en equipo en su institución educativa?
	26. ¿Cómo valora el desarrollo de las reuniones en la institución educativa?
	27. ¿Cómo considera la formación del profesorado para trabajar en equipo?
	28. ¿Cómo le parece el número/frecuencia de reuniones de su institución educativa?
	29. ¿En su institución educativa existe una buena coordinación entre docentes, directivos o padres de familia?

Fuente: Cuestionario sobre Clima laboral

3.6. Procedimientos de organización, presentación, interpretación y análisis de la información

Los resultados se ilustran mediante tablas y gráficos estadísticos. A continuación, se realizará la interpretación de los datos numéricos y los porcentajes en función de las variables y subvariables de la investigación.

Luego, procederemos a realizar el análisis de los resultados mediante la técnica de la triangulación que consiste en contrastar o fundamentar los resultados en función del marco teórico para generar una discusión que nos permitirá obtener las conclusiones.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Contexto y sujetos de investigación

4.1.1. Descripción del contexto de investigación

El colegio Mixto Santa Teresita es una institución educativa privada que se ubica en el distrito de Santiago de Surco. Tiene una amplia trayectoria y es reconocido como uno de los mejores colegios de Lima.

Tiene una propuesta educativa clara, basada en valores, donde el respeto, el afán de superación, la innovación y el amor por los niños y jóvenes, marcan su accionar.

Desde su fundación, ha tenido la misma línea axiológica que ha dado solidez a su misión, la cual no se limita al desarrollo académico intelectual, sino que también, comprende el desarrollo del ser social y espiritual, dentro de un marco escolar familiar. Asimismo, dispone de una adecuada y moderna infraestructura.

Cuenta con los tres niveles de enseñanza: inicial, primaria y secundaria. Además, ofrece un servicio adicional y optativo de Almuerzo Escolar, Tareas y Talleres supervisados para estudiantes que necesiten un apoyo académico o deseen participar de talleres deportivos o artísticos fuera del horario escolar.

4.1.2. Descripción de los sujetos de investigación

Los sujetos de la presente investigación corresponden a un total de 67 docentes, los cuales muestran características diferentes delimitadas, en este caso, por el tiempo de servicio en la I.E. y el nivel educativo en el que se desempeñan: inicial, primaria y secundaria.

Entre los sujetos de investigación se encuentran docentes que laboran en dos o tres niveles de enseñanza simultáneamente, por ejemplo, aquellos que tienen a su cargo áreas de Inglés, Francés, Deportes, Arte y Computación.

4.2. Resultados de la investigación

4.2.1. Fiabilidad del instrumento

Tabla N° 4: Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,951	29

Fuente: Base de datos del cuestionario de Clima laboral aplicado a docentes (octubre 2015)

Los resultados encontrados para la escala son excelentes. Esto nos permite trabajar con la media para cada dimensión y tener una interpretación práctica. El Alfa de Cronbach nos da una fiabilidad de 0,951.

4.2.2. Presentación de los resultados: Variable *Clima laboral*

A continuación, presentamos detalladamente los resultados de la investigación atendiendo al criterio de ordenamiento según cada uno de los factores propuestos en el cuestionario. Las tablas estadísticas y los gráficos (figuras) nos permiten ilustrar la frecuencia y porcentajes que arroja cada uno de los ítems y

presentar el resumen de cada factor en tablas que agrupan los datos obtenidos.

Los resultados han sido organizados atendiendo al siguiente principio de agrupación:

La sumatoria de los niveles *muy bajo*, *bajo* y *regular* indica que existe un bajo nivel de aprobación respecto del ítem propuesto.

La sumatoria de los niveles *alto* y *muy alto* indica que existe un alto nivel de aprobación respecto del ítem propuesto.

4.2.2.1. Subvariable 1 (factor 01): *Comunicación*

La comunicación en una institución educativa es elemental para que su funcionamiento o gestión resulte óptima. Los lazos comunicativos y sus características dependen de cuán frecuentes sean los espacios de apertura para el intercambio de experiencias y toma de decisiones.

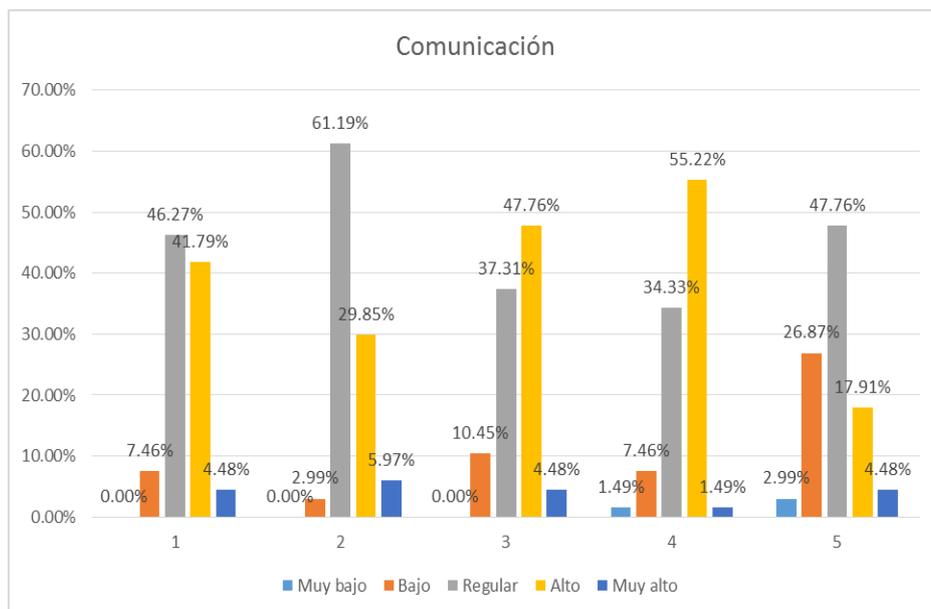
El instrumento aplicado para esta primera subvariable (o factor) arroja datos contundentes, tal y como se presenta en la tabla siguiente:

Tabla N° 5: Comunicación

Subvariable Comunicación	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
1: ¿Cuál es el nivel de comunicación, considerando la fluidez de la información en la institución educativa donde labora?	0,00%	7,46%	46,27%	41,79%	4,48%
2: ¿Cómo considera la rapidez o agilidad en el traslado de la información en su institución educativa?	0,00%	2,99%	61,19%	29,85%	5,97%
3: ¿Cómo considera el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la institución educativa?	0,00%	10,45%	37,31%	47,76%	4,48%
4: ¿Cómo considera la utilidad y funcionalidad de las normas que afectan a la institución educativa?	1,49%	7,46%	34,33%	55,22%	1,49%
5: ¿Cómo inciden los espacios y horarios de la institución educativa en la comunicación?	2,99%	26,87%	47,76%	17,91%	4,48%

Fuente: Cuestionario sobre clima laboral aplicado a docentes (octubre 2015)

Figura N° 1: Comunicación



Fuente: Tabla N° 5

El factor *Comunicación* es el que ha obtenido el tercer lugar en relación a las otras subvariables. El interés de analizarla está en determinar cuál de los reactivos de esta dimensión es el que tiene más alta y baja calificación.

El ítem 4 “¿Cómo considera la utilidad y funcionalidad de las normas que afectan a la institución educativa?” es el que tiene el promedio más alto con un 56,76% de aprobación. Los docentes perciben que la línea axiológica del colegio es muy útil y funcional para realizar su trabajo de manera óptima, esto se aprecia en aquello que las normas institucionales traducen como parte de su filosofía.

El ítem 3 “¿Cómo considera el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la institución educativa?” obtuvo un promedio de 52,24% de aprobación. Los docentes perciben que existe apertura por parte de los directivos y otros docentes al aceptar propuestas de trabajo para realizar en la institución.

El ítem 1 “¿Cuál es el nivel de comunicación, considerando la fluidez de la información en la institución educativa donde labora?” obtuvo un promedio de 53,73%, el cual indica que los docentes perciben que la información se comunica en forma fluida, por lo tanto, se puede concluir que los canales de comunicación que utiliza la institución son eficientes.

El ítem 2 “¿Cómo considera la rapidez o agilidad en el traslado de la información en su institución educativa?” obtuvo 64,18% de desaprobación. En contraste con el ítem 1 donde se observa que los docentes perciben que la información se transmite de manera fluida, consideran a su vez que no es rápida o ágil. Esto se debe a la forma cómo los docentes hacen uso de estos canales que pueden ser escritos o digitales.

Según los resultados mostrados, el ítem 5 “¿Cómo inciden los espacios y horarios de la institución educativa en la comunicación?”, los resultados se ubican en los niveles de bajo, muy bajo y regular, arrojando un 77,61%, lo cual ubica a este ítem con una amplia desaprobación. Los docentes perciben que la institución no propicia espacios ni horarios adecuados para comunicar información necesaria y pertinente para el trabajo en los diferentes niveles y áreas de enseñanza.

4.2.2.2. Subvariable 2 (factor 02): *Motivación*

La motivación en una institución educativa es fundamental para determinar el clima laboral. Permite que los docentes se identifiquen con los objetivos y se sientan comprometidos. Los desafíos, reconocimiento y el desarrollo de cada miembro dependen de cuán motivadores sean los espacios de trabajo y la satisfacción que se obtiene por cada logro.

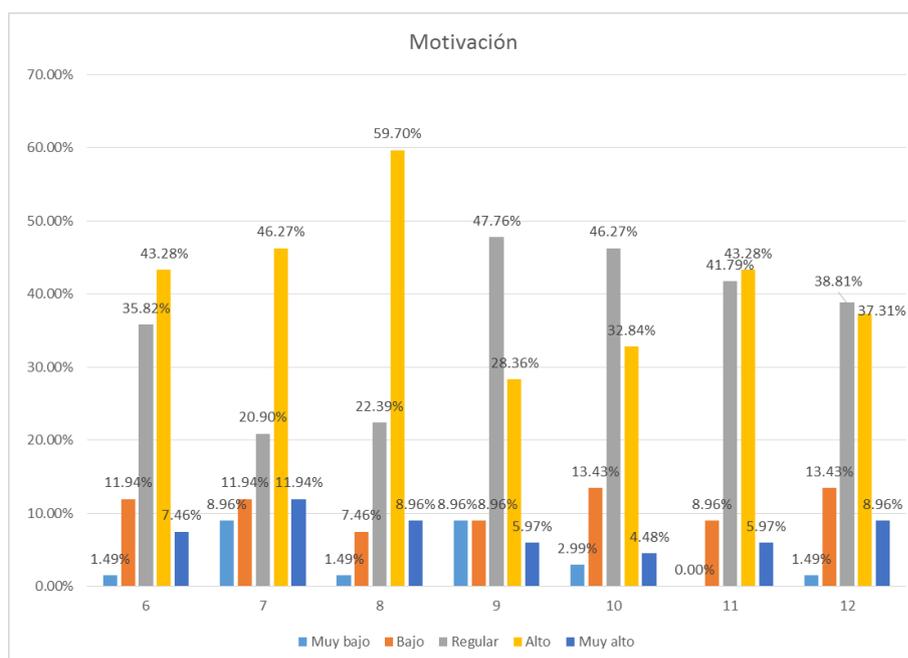
El instrumento aplicado para esta segunda subvariable (o factor) arroja datos contundentes, tal y como se presenta en la tabla siguiente:

Tabla N° 6: Motivación

Subvariable Motivación	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
6: ¿Cómo calificaría el grado de satisfacción existente en la institución educativa?	1,49%	11,94%	35,82%	43,28%	7,46%
7: ¿Cómo calificaría el grado de reconocimiento del trabajo que se realiza en la institución educativa?	8,96%	11,94%	20,90%	46,27%	11,94%
8: ¿Cómo le parece que perciben sus compañeros de trabajo su prestigio profesional, cómo cree que se valora?	1,49%	7,46%	22,39%	59,70%	8,96%
9: ¿Cómo considera que es el grado de autonomía existente en la institución educativa?	8,96%	8,96%	47,76%	28,36%	5,97%
10: ¿En qué grado le parece que el profesorado se siente motivado en la institución educativa?	2,99%	13,43%	46,27%	32,84%	4,48%
11: ¿Qué grado de motivación le otorga a las condiciones de trabajo en su institución?	0,00%	8,96%	41,79%	43,28%	5,97%
12: ¿En qué medida cree que los demás (directivos, padres de familia) reconocen su trabajo mediante diferentes estímulos?	1,49%	13,43%	38,81%	37,31%	8,96%

Fuente: Cuestionario sobre clima laboral aplicado a docentes (octubre 2015)

Figura N° 2: Motivación



Fuente: Tabla N° 6

El factor motivación es el que ha obtenido el segundo lugar en relación a las otras subvariables del estudio sobre clima laboral. El interés de analizarla está en determinar cuál de los reactivos de esta dimensión es la que tiene más alta y baja calificación.

Según los resultados obtenidos, el ítem 8 “¿Cómo le parece que perciben sus compañeros de trabajo su prestigio profesional, cómo cree que se valora?” es el que obtuvo el promedio más alto con un 68,66% de aprobación. Los profesores se sienten motivados debido a que perciben que los demás docentes valoran su prestigio en la institución.

Según el ítem 7 “¿Cómo calificaría el grado de reconocimiento del trabajo que se realiza en la institución educativa?” obtuvo un promedio de 58,21% de aprobación. Un buen porcentaje de docentes consideran que la institución reconoce su labor.

El ítem 12 “¿En qué medida cree que los demás (directivos, padres de familia) reconocen su trabajo mediante diferentes estímulos?”, obtuvo un promedio de 53,73% de aprobación. Los docentes consideran que además de la institución educativa, los padres de familia que tienen un rol importante en la medida de este factor, reconocen y valoran su trabajo.

El ítem 6 “¿Cómo calificaría el grado de satisfacción existente en la institución educativa?” obtuvo un promedio de 50,75% de aprobación. En los diferentes niveles y áreas de enseñanza la mitad de los docentes consideran que hay un nivel de satisfacción dentro de la institución.

El ítem 11 “¿Qué grado de motivación le otorga a las condiciones de trabajo en su institución?” obtuvo un promedio de 50,75% de desaprobación. Se observa que la mitad de los docentes consideran que no demuestran motivación al cumplir con sus funciones.

Por otro lado, el ítem 10 “¿En qué grado le parece que el profesorado se siente motivado en la institución educativa?” obtuvo un promedio de 62,69% de desaprobación. Se puede observar en contraste con el ítem 11 que algunos docentes asumen que demuestran motivación en su trabajo, sin embargo, consideran que la mayoría de ellos no recibe una motivación adecuada de parte de la institución.

El ítem 9 “¿Cómo considera que es el grado de autonomía existente en la institución educativa?” obtuvo un 65,67% de desaprobación. Esto se debe a que los profesores perciben que no existe un nivel adecuado de autonomía en la toma de decisiones para desempeñar mejor sus funciones.

4.2.2.3. Subvariable 3 (factor 03): Confianza

La confianza en una institución educativa es elemental para que sus miembros crean en la integridad, capacidad e importancia de trabajar con otras personas para un objetivo en común. Es fundamental para tener un buen clima laboral.

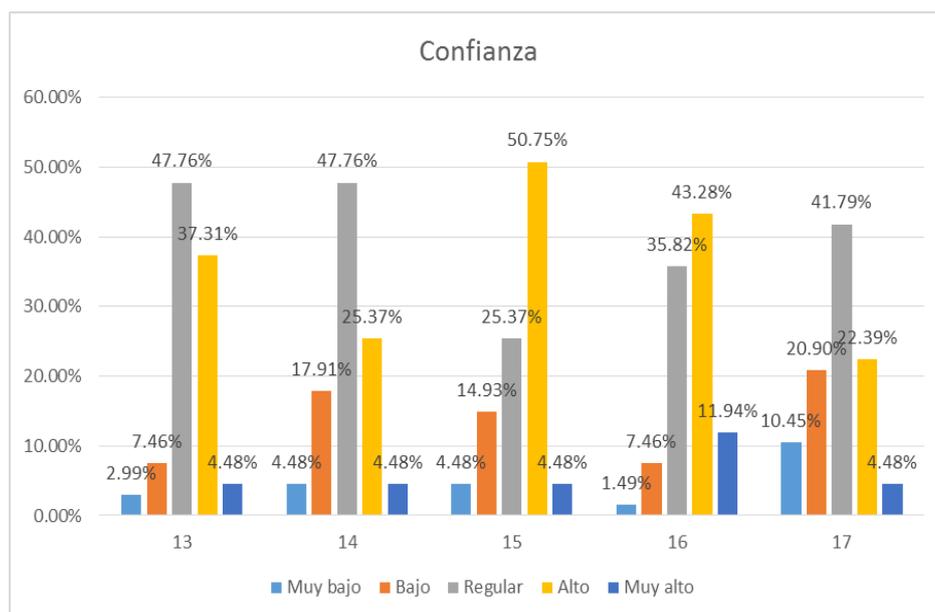
El instrumento aplicado para esta tercera subvariable (o factor) arroja datos determinantes, tal y como se presenta en la tabla siguiente:

Tabla N° 7: Confianza

Subvariable Confianza	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
13: ¿Cómo calificaría el grado de confianza que se vive en su institución educativa?	2,99%	7,46%	47,76%	37,31%	4,48%
14: ¿Cómo calificaría el grado de sinceridad en las relaciones en su institución?	4,48%	17,91%	47,76%	25,37%	4,48%
15: ¿Considera que existe respeto por los espacios de cada integrante en la institución educativa?	4,48%	14,93%	25,37%	50,75%	4,48%
16: ¿Qué grado de confianza considera que existe entre sus compañeros de trabajo?	1,49%	7,46%	35,82%	43,28%	11,94%
17: ¿Considera que los docentes tienen disposición para reunirse con sus demás colegas fuera de la institución para continuar el trabajo?	10,45%	20,90%	41,79%	22,39%	4,48%

Fuente: Cuestionario sobre clima laboral aplicado a docentes (octubre 2015)

Figura N° 3: Confianza



Fuente: Tabla N° 7

El factor confianza es el que tiene el nivel promedio más bajo. El interés de analizarla está en determinar cuál de los reactivos de esta dimensión es la que tiene más alta y baja calificación.

Se puede destacar que el ítem 16 “¿Qué grado de confianza existe entre sus compañeros de trabajo?” es uno de los que obtuvo un mejor resultado con un 55,22% de aprobación en esta dimensión a pesar de que los docentes perciben que no existe un nivel adecuado de sinceridad en la institución, hay un nivel moderado de confianza entre colegas.

El ítem 15 “¿Considera que existe respeto por los espacios de cada integrante en la institución educativa?” obtuvo el mismo promedio de aprobación de 55,22%. La mitad de los docentes consideran que los espacios donde comparten e imparten sus funciones se respetan entre ellos y les permite realizar su trabajo con confianza.

El ítem 13 “¿Cómo calificaría el grado de confianza que se vive en su institución educativa?” obtuvo un promedio de 58,21% de desaprobación en el cual los docentes consideran que no existe un nivel de confianza adecuado en la institución.

El ítem 14 “¿Cómo calificaría el grado de sinceridad en las relaciones en su institución?” obtuvo un promedio de 70,15% de desaprobación. Se puede observar que los docentes perciben que no existe un grado de confianza y sinceridad entre los diferentes miembros de la institución que permitan mejorar las relaciones en la institución educativa. Sin embargo, existe mayor grado de confianza entre equipos de trabajo por nivel o área de enseñanza.

Según los resultados mostrados, se observa que es el ítem 17 “¿Considera que los docentes tienen disposición para reunirse con sus demás colegas fuera de la institución para continuar el trabajo?” el que tiene mayor desaprobación con un promedio de 73,13%. Los docentes no tienen disposición para reunirse con sus demás colegas fuera de la institución para continuar temas laborales. Esto significa que hay docentes que sí logran ponerse de acuerdo para continuar con sus actividades de planificación u otros dentro de la escuela, mientras que los demás no.

4.2.2.4. Subvariable 4 (factor 04): Participación

La participación es fundamental en una institución educativa debido a que son sus miembros y las decisiones que tomen en su accionar las que permiten que las actividades escolares sean exitosas para todos los miembros de la comunidad educativa.

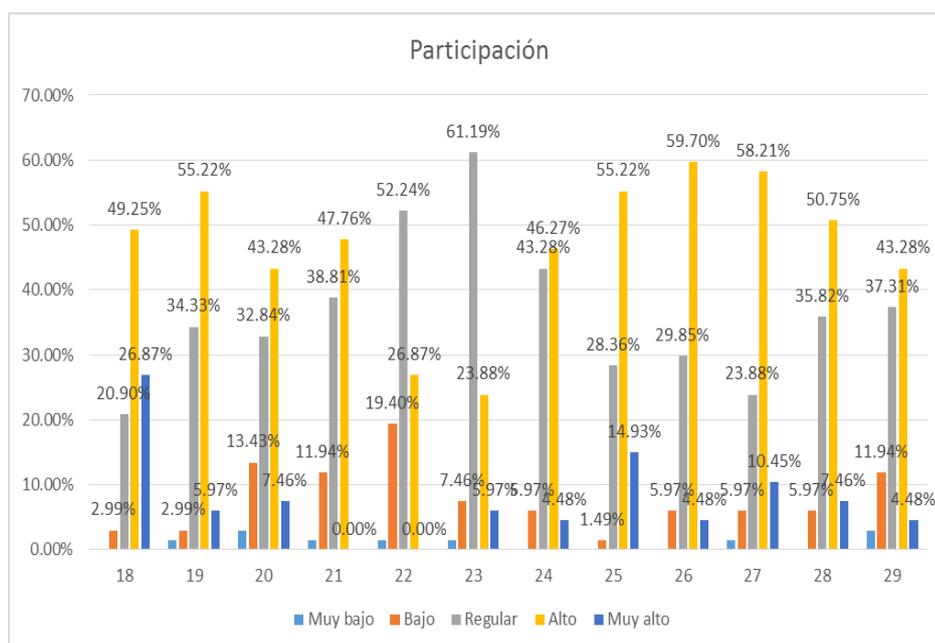
El instrumento aplicado para esta cuarta subvariable (o factor) permite observar los siguientes resultados:

Tabla N° 8: Participación

Subvariable Participación	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
18: ¿Cómo le parece que es la participación en las actividades de la institución educativa por parte de los docentes?	0,00%	2,99%	20,90%	49,25%	26,87%
19: ¿Cuál es el grado de participación de los miembros del Personal Directivo y otros órganos de la institución educativa?	1,49%	2,99%	34,33%	55,22%	5,97%
20: ¿Cómo percibe usted la participación de los docentes en la toma de decisiones en relación a las actividades con los alumnos?	2,99%	13,43%	32,84%	43,28%	7,46%
21: ¿Cómo se propicia la participación del profesorado en las deliberaciones y decisiones entre docentes?	1,49%	11,94%	38,81%	47,76%	0,00%
22: ¿Cómo propicia la participación del profesorado en las deliberaciones y decisiones con los padres de familia?	1,49%	19,40%	52,24%	26,87%	0,00%
23: ¿Existe la tendencia del profesorado para formar parte de diversos grupos?	1,49%	7,46%	61,19%	23,88%	5,97%
24: ¿Cuál es el grado en que ayudan a los grupos formales en las actividades de la institución educativa?	0,00%	5,97%	43,28%	46,27%	4,48%
25: ¿Cómo es el nivel de trabajo en equipo en su institución educativa?	0,00%	1,49%	28,36%	55,22%	14,93%
26: ¿Cómo valora el desarrollo de las reuniones en la institución educativa?	0,00%	5,97%	29,85%	59,70%	4,48%
27: ¿Cómo considera la formación del profesorado para trabajar en equipo?	1,49%	5,97%	23,88%	58,21%	10,45%
28: ¿Cómo le parece el número/frecuencia de reuniones de su institución educativa?	0,00%	5,97%	35,82%	50,75%	7,46%
29: ¿En su institución educativa existe una buena coordinación entre docentes, directivos o padres de familia?	2,99%	11,94%	37,31%	43,28%	4,48%

Fuente: Cuestionario sobre clima laboral aplicado a docentes (octubre 2015)

Figura N° 4: Participación



Fuente: Tabla N° 8

El factor o dimensión participación es el que tiene el promedio más alto.

El ítem 18 “¿Cómo le parece que es la participación en las actividades de la institución educativa por parte de los docentes?” es el que obtuvo el promedio más alto con un 76,12% de aprobación. Los resultados evidencian que hay una participación importante de los docentes en la ejecución de las diversas actividades institucionales, lo cual es positivo para fomentar el compromiso e identificación con el colegio.

El ítem 25 “¿Cómo es el nivel de trabajo en equipo en su institución educativa? obtuvo un 70,15% de aprobación. Los docentes consideran que existe un nivel óptimo de trabajo en equipo lo cual favorece un buen clima laboral.

Los resultados del ítem 27 “¿Cómo considera la formación del profesorado para trabajar en equipo?” obtuvo un promedio de

68,66% de aprobación. Los resultados evidencian que los docentes perciben que se orienta y propicia su participación de manera adecuada en las diferentes actividades para realizar el trabajo en equipo.

El ítem 26 “¿Cómo valora el desarrollo de las reuniones en la institución educativa?” obtuvo 64,18% de aprobación. Los docentes consideran de suma importancia las reuniones pues conllevan a mejorar la práctica docente y orientar las actividades a realizar.

El ítem 19 “¿Cuál es el grado de participación de los miembros del Personal Directivo y otros órganos de la institución educativa?” obtuvo un promedio de 61,19% de aprobación. Esto significa que los docentes perciben que hay participación directa y efectiva de los directivos y otros miembros de la institución en la toma de decisiones y actividades de la escuela.

Asimismo, el ítem 28 “¿Cómo le parece el número/frecuencia de reuniones de su institución educativa?” que obtuvo un 58,21% de aprobación, demuestra que los docentes consideran que esas reuniones son frecuentes y optimizan su labor.

El ítem 20 “¿Cómo percibe usted la participación de los docentes en la toma de decisiones en relación a las actividades con los alumnos?” obtuvo un promedio de 50,75% de aprobación. Esto nos permite inferir que los docentes tienen una activa participación en el trabajo con los alumnos. También evidencia que la institución propicia que esto se lleve a cabo otorgando confianza y designando responsabilidades directas.

El ítem 24 “¿Cuál es el grado en que ayudan a los grupos formales en las actividades de la institución educativa?” obtuvo de igual manera un 50,75% de aprobación. Los docentes reconocen que las diferentes agrupaciones permiten organizar y mejorar la participación en las actividades de la institución.

Según los resultados del estudio, el ítem 21 “¿Cómo se propicia la participación del profesorado en las deliberaciones y decisiones entre docentes?” obtuvo un promedio de 52,24% de

desaprobación. Se puede concluir que los docentes no comparten espacios ni tiempo para deliberar o tomar decisiones entre ellos. Esto debido a que no tienen un horario específico para hacerlo.

El ítem 29 “¿En su institución educativa existe una buena coordinación entre docentes, directivos o padres de familia?” obtuvo 52,24% de desaprobación. Los docentes consideran que no existe una adecuada coordinación entre ellos, los directivos y los padres de familia.

El ítem 23 “¿Existe la tendencia del profesorado para formar parte de diversos grupos?” obtuvo un 70,15% de desaprobación. Como característica propia del trabajo entre personas, hay una tendencia a identificarse unos con otros. En la institución educativa se observa la conformación de estos grupos de acuerdo a los diferentes niveles o área de enseñanza, lo cual puede generar dificultades en diversas actividades que impliquen coordinación entre ellos.

El ítem 22 “¿Cómo propicia la participación del profesorado en las deliberaciones y decisiones con los padres de familia?” es el que obtuvo el promedio más bajo con un 73,13% de desaprobación. Esto se debe a que los profesores son mediadores entre las propuestas y comunicaciones del centro educativo en conjunto y no de manera particular. Cualquier decisión o comunicado que va dirigido a los padres de familia se pone a consulta y la decisión final o modificaciones la asumen los directivos.

A la luz de los resultados se puede concluir que los docentes valoran muy alto el nivel de participación en las diferentes actividades que propone la institución a pesar de que perciben que no participan lo suficiente en la toma de decisiones sobre ellas.

4.2.3. Resultados generales de la investigación

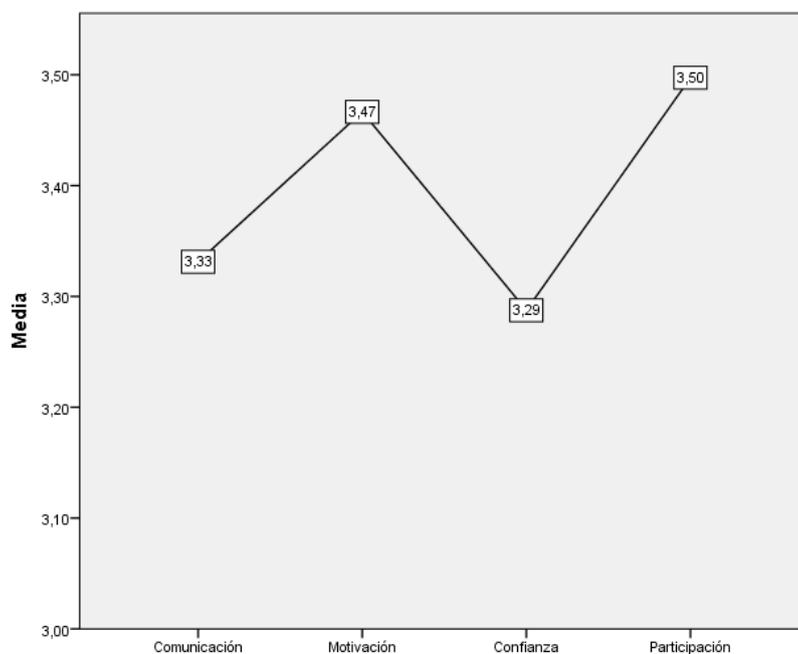
La siguiente tabla nos detalla cuál de los factores de clima laboral es el que predomina en la institución:

Tabla N° 9: Resultados predominantes del clima laboral

	Media
Comunicación	3,34
Motivación	3,47
Confianza	3,30
Participación	3,52

Fuente: Data del cuestionario aplicado a docentes (octubre 2015)

Figura N° 5: Factores predominantes del clima laboral



Fuente: Tabla N° 9

El factor que predomina, con base en los promedios calculados para la interpretación práctica, es la Participación. Esto quiere decir que los profesores tienen una activa participación en las diferentes actividades que realiza la institución. Asimismo, hay voluntad por parte de ellos para involucrarse en las diferentes comisiones o grupos para llevar a cabo las actividades de la escuela.

Los docentes perciben una alta participación de los Directivos en las distintas actividades así como en la toma de decisiones en las actividades a realizar con los alumnos.

A su vez, los docentes perciben que las deliberaciones y decisiones entre docentes son buenas en relación a la participación entre ellos.

Existe una buena percepción por parte de los docentes en relación al trabajo en equipo y consideran que las reuniones entre ellos dentro de la institución favorecen la participación en la organización y toma de decisiones en las diversas actividades.

Es importante destacar que el factor confianza es el que menos predomina debido a que los docentes perciben que no hay un grado adecuado de sinceridad dentro de la institución. Asimismo, hay poca disposición por parte del personal para reunirse o llevar trabajo fuera de la institución.

El análisis realizado nos permite señalar que para mejorar este factor, tan importante para un clima laboral adecuado, se debe propiciar que los docentes puedan proponer y decidir con mayor autonomía actividades a realizar con el alumnado y los padres de familia.

Cabe señalar que los docentes valoran muy alto el nivel de participación en las diferentes actividades que propone la institución a pesar de que no se le otorga la suficiente confianza para proponer y decidir sobre ellas.

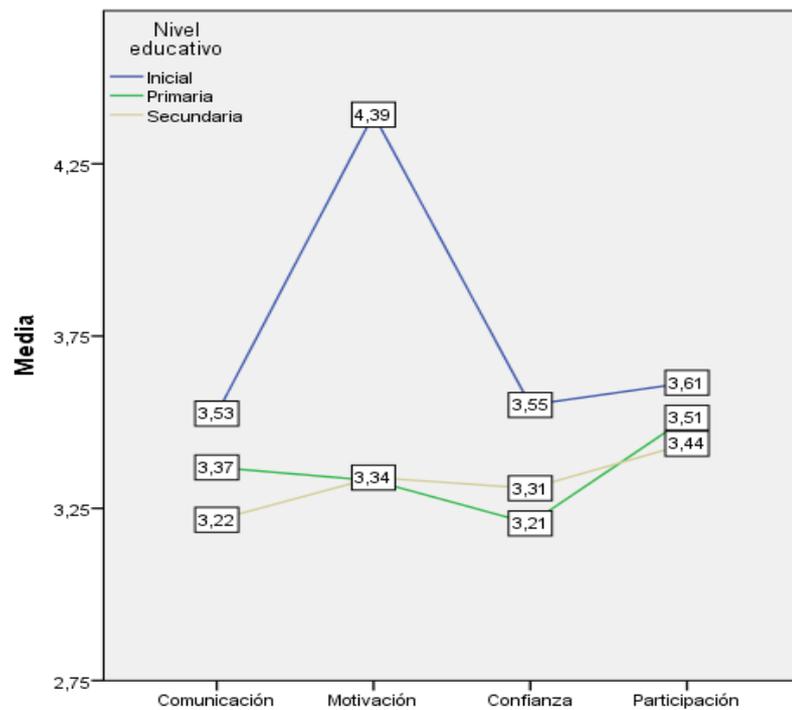
4.2.3.1. Factores según nivel de enseñanza

Tabla N° 10: Factores predominantes según nivel de enseñanza

	Nivel educativo		
	Inicial	Primaria	Secundaria
	Media	Media	Media
Comunicación	3,53	3,38	3,22
Motivación	4,39	3,33	3,34
Confianza	3,55	3,25	3,31
Participación	3,61	3,55	3,44

Fuente: Data del cuestionario aplicado a docentes (octubre 2015)

Figura N° 6: Factores predominantes según nivel de enseñanza



Fuente: Tabla N° 10

A partir de la tabla y gráfico podemos indicar que son las profesoras del nivel inicial las que perciben mejor el clima laboral en la institución donde destaca el factor motivación. Significa que son las profesoras de ese nivel las que tienen un alto grado de nivel de reconocimiento del trabajo que realizan. Asimismo, tienen un alto grado de autonomía para desempeñar sus funciones.

Para los niveles de primaria y secundaria se tiene que los factores del clima laboral tienen un similar grado de percepción. Asimismo, podemos destacar que es el factor confianza del cual adolece el nivel primaria.

Se observa que para el factor comunicación, secundaria tiene menor promedio que los otros niveles. Esto significa que hay un nivel bajo de aceptación para las propuestas que hacen.

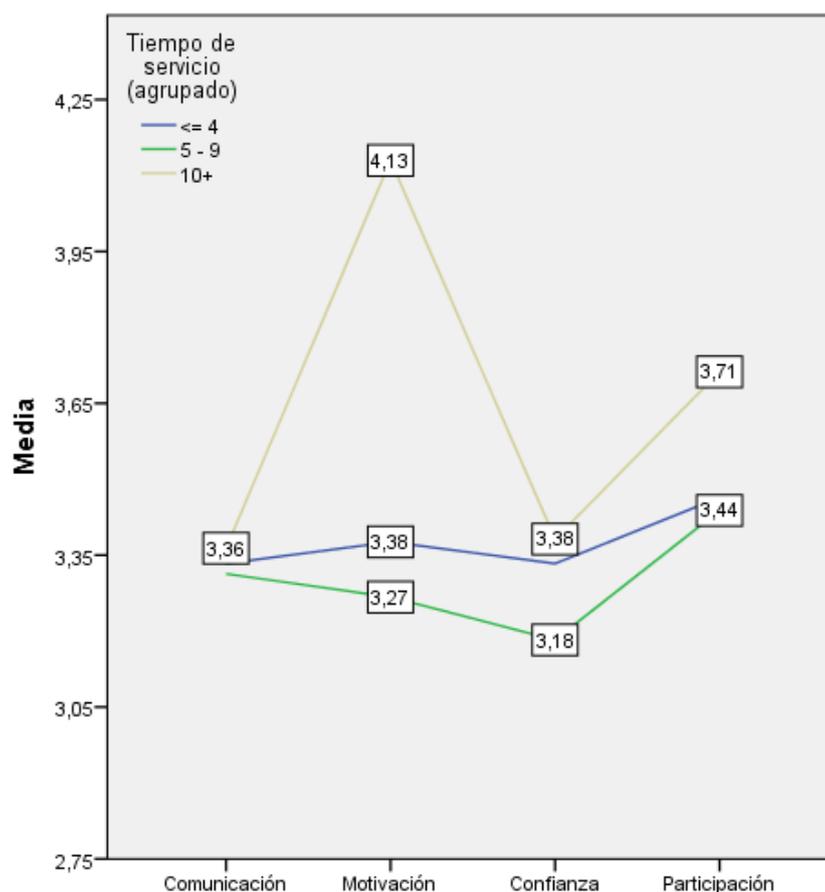
4.2.3.2. Factores según tiempo de servicio

Tabla N° 11: Factores predominantes según tiempo de servicio

	Tiempo de servicio (agrupado)		
	<= 4	5 - 9	10+
	Media	Media	Media
Comunicación	3,36	3,31	3,36
Motivación	3,38	3,27	4,13
Confianza	3,37	3,18	3,38
Participación	3,51	3,45	3,71

Fuente: Data del cuestionario aplicado a docentes (octubre 2015)

Figura N° 7: Factores predominantes según tiempo de servicio



Fuente: Tabla N° 11

Según los resultados mostrados, podemos destacar que son los profesores con 10 a más años de servicio los que perciben mejor el clima laboral destacando el factor motivación. Esto significa que son estos docentes quienes tienen un alto grado de satisfacción personal en la institución educativa y perciben que existe un notable reconocimiento a su trabajo, que se valora su prestigio profesional, además de considerar un alto grado de autonomía en el área pedagógica y organizativa según el nivel y área en que se desempeña.

Respecto de los docentes que tienen entre 5 y 9 años de servicio podemos indicar que son los que perciben un bajo nivel de satisfacción de clima laboral. Para ellos el tema de confianza no está del todo claro. Esto implica que el grado de sinceridad en las relaciones con la institución no es muy buena. A pesar de ello, tienen un nivel de participación equivalente a los que tienen menos tiempo de servicio en la institución.

4.3. Discusión de los resultados

Para la contrastación de la hipótesis se utilizó la técnica de muestreo y estadística analizando los resultados del cuestionario y la relación con el marco teórico. La finalidad en la discusión de los resultados obtenidos es verificar la ausencia o presencia de los planteamientos hechos en el capítulo I. Para ello, se ha tomado los estadísticos básicos, así como las tendencias de aceptación de los ítems del cuestionario desde muy bajo a regular y alto a muy alto de la percepción docente sobre el clima laboral en la institución educativa Santa Teresita de Surco.

El proceso que se siguió fue planificado para dar respuesta al problema y la hipótesis, así como para alcanzar los objetivos de la investigación. La hipótesis se redactó en los siguientes términos: La percepción de la mayoría de los docentes sobre el clima laboral en la IEP Santa Teresita de Surco es satisfactoria en relación a los factores comunicación y motivación.

Se aplicó el cuestionario del clima laboral adaptado de Mario Martín Bris (1999) a 67 docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria. El instrumento sirvió de base para analizar la percepción actual que tienen los docentes sobre la variable clima laboral en cuanto a las subvariables comunicación, motivación, confianza y participación, cada uno de estos factores estuvo constituido por una serie de preguntas o ítems con una escala de 1 a 5. Además, de las tablas y gráficos como medios para su interpretación y análisis.

También se recogió información de algunas variables sociodemográficas como el nivel de enseñanza y el tiempo de servicio en la institución.

En este punto y de acuerdo a Martín (2000), “el clima institucional o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además los de innovación y cambio. Este es, el espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa a partir del cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada escuela.

Teniendo en cuenta la escala de 1 a 5 antes mencionada, los resultados de la media más baja es de 3,30 en el factor Confianza y la más alta es de 3,52 en el factor Participación, el factor Comunicación obtuvo una media de 3,34 y el factor Motivación una media de 3,47.

En relación con lo antes mencionado respecto del clima laboral y según la percepción de los docentes, más del 50,00% opinan que el clima laboral es regular. Es decir, no es bueno ni es malo. Esta visión del personal docente, se relaciona con la propuesta de Cornell (1955), citado por Newstrom (2006) quien afirma que el clima es una mezcla de interpretaciones o percepciones que tienen las personas sobre su trabajo o roles, o en relación a los otros miembros de la organización. El clima es determinado por la percepción que tienen los miembros del grupo y a partir de allí se puede diagnosticar las características del mismo, podemos decir que los docentes opinan que la institución tiene un clima con fortalezas y debilidades que debe ser analizado según cada uno de sus factores.

De acuerdo con los resultados obtenidos, aproximadamente la mitad de los docentes encuestados manifiesta que las normas son útiles y funcionales. Asimismo, estos docentes perciben que sus propuestas son aceptadas entre los miembros de cada una de las áreas curriculares. Martín (1999) manifiesta que para que una institución educativa tenga un buen clima laboral las normas deben ser claras y no se puede entender a la comunicación sólo como la transmisión de significados entre los miembros, sino que debe haber un entendimiento de lo que se transmite, estos significados son las informaciones, normas, ideas, metas y sueños de la organización. Por tanto, las normas propuestas en la institución educativa son las adecuadas.

Sin embargo, se identifica una limitación en los canales de comunicación ya que la fluidez de la información no es rápida o ágil para que los docentes conozcan las diversas actividades institucionales que se deben ejecutar durante la jornada pedagógica.

Para la discusión de los resultados en relación con la hipótesis de la investigación, es importante destacar que la motivación, según la percepción de los encuestados, es el factor que obtuvo el segundo promedio más alto. Según los resultados obtenidos, aproximadamente la mitad de los docentes encuestados percibe que sus compañeros, la institución y los padres de familia valoran su trabajo y prestigio profesional, lo que permite mantener la motivación presente en la realización de sus funciones. A su vez, este grupo considera que existe satisfacción en su trabajo y reconocimiento a través de estímulos. Al respecto, Chiavenato (2007) expresa que el reconocimiento laboral está asociado a la percepción social dentro de una institución. Por tanto, si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por consiguiente, la motivación y el reconocimiento a través de diversos estímulos que reciben los docentes es adecuada.

Por otro lado, se observa un grupo de docentes que percibe poca motivación de parte de la institución debido a que no existe un nivel de autonomía adecuado en la toma de decisiones al realizar la tarea docente. Esto se traduce en la relación que existe entre la confianza y la motivación, que de acuerdo a Murillo y Román (2012) la motivación laboral docente implica momentos frecuentes para discutir lo hecho e innovado con otros docentes, para luego reflexionar sobre la propia práctica y actuar en consecuencia así como encontrar en sus directivos caminos que los impulsen a identificarse con los objetivos institucionales. Asimismo, Robbins (2004) afirma que es necesario motivar y recompensar a los empleados para lograr que pongan su máximo empeño en el trabajo y los gerentes necesitan conocer la forma y la razón de su motivación.

En base con los resultados, se ha encontrado que aproximadamente la mitad de los docentes encuestados reconoce que existe sinceridad entre compañeros de trabajo de la misma especialidad o área y respeto por los espacios de cada integrante. Martín (1999) manifiesta que para generar un buen clima laboral la confianza va a permitir a las personas compartir

necesidades y sueños en niveles crecientes de importancia y trabajar efectivamente entre ellas hacia las metas compartidas. Por tanto el nivel de confianza y sinceridad entre docentes de la institución es adecuado.

Por otro lado, alrededor del 70,00% de los docentes opina que no existe un grado de confianza y sinceridad entre las diferentes áreas o niveles de enseñanza ni tienen disposición para continuar sus labores fuera de ella. Quintana (2013) sostiene que las competencias conversacionales son importantes para generar confianza en una institución, principalmente escuchar, orientar, saber dar y recibir opiniones, valorar y respetar las diferencias. Por tanto, es necesario desarrollar esas competencias en la institución para mejorar el nivel de confianza y el clima laboral en general.

El estudio realizado sobre el factor de la participación obtuvo el promedio más alto con una media de 3,52. En el cual, alrededor del 70,00% de los docentes encuestados opina que existe un alto nivel de participación en las actividades y trabajo en equipo. Además, consideran que la institución se preocupa por formar al profesorado en esta competencia y valoran las reuniones de coordinación que conllevan a mejorar la práctica docente y orientar las actividades a realizar. Al respecto, Amoros (2007) sostiene que para participar en una institución se debe tener clara la idea de trabajo en equipo, la cual a su vez se ha vuelto una parte esencial de la manera en que se realiza el trabajo. Por ello, se considera que el nivel de participación en la institución educativa es óptimo.

Por otro lado, se identifica una limitación en la participación de los docentes en cuanto a la deliberación o toma de decisiones entre directivos, padres de familia y docentes ya que no hay una adecuada coordinación entre ellos. Chiavenato (2009) manifiesta que todo proceso en una institución se debe realizar con la participación conjunta de todos los colaboradores, quienes contribuyen con algún recurso. Se puede considerar que las personas ya no son solo un recurso sino que se convierten en socias de la organización aportando con su participación plena.

Analizando el clima laboral de la institución educativa Santa Teresita de Surco como el resultado de los factores estudiados y considerando que los mismos pueden ser percibidos de acuerdo a diversas circunstancias, se hace necesario mejorar los niveles de comunicación y confianza.

Finalmente, se concluye en que la hipótesis de la presente investigación se confirmó parcialmente en cuanto a la satisfacción que tienen los docentes en relación al factor motivación.

CONCLUSIONES

La percepción de los docentes recogida en la presente investigación nos permite concluir que, en general, los factores comunicación, confianza, motivación y participación generan niveles de satisfacción aceptables, no obstante cada uno de ellos se valora en función a un parámetro de medida que va desde Muy bajo hasta Muy alto, así se obtuvo:

1. El factor *comunicación* del clima laboral de la I.E.P. Santa Teresita de Surco es percibido por los docentes como apropiado respecto de la utilidad y funcionalidad de las normas que se manejan, consideran que existe un adecuado nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la institución educativa y que la fluidez con la que se maneja la información es adecuada. No obstante, se aprecia también que respecto de la agilidad o rapidez de información y de la incidencia de los horarios y espacios, los docentes no tienen una apreciación alta ni muy alta, ubicándose estos aspectos en los niveles de regular a muy bajo. Este factor ha ocupado el tercer lugar de aceptación según la percepción de los docentes.
2. El factor *motivación* del clima laboral en la I.E.P. Santa Teresita de Surco es percibido como adecuado por los docentes respecto de la valoración que tienen del prestigio profesional que reciben por parte de sus compañeros de trabajo. Por otro lado, existen leves niveles de aprobación al considerar que su trabajo es valorado dentro de la institución, tanto por los directivos y los padres de familia, y al grado de motivación que le otorgan las condiciones de

trabajo en su institución. Niveles mucho más bajos de aprobación se observan en la percepción referida al nivel de motivación que tienen los docentes y al grado de autonomía para la toma de decisiones. Este factor ha ocupado el segundo lugar de aceptación según la percepción de los docentes.

3. El factor *confianza* del clima laboral en la I.E.P. Santa Teresita de Surco es el que más baja aceptación ha obtenido con relación a los otros factores. Así, se recogió que solo dos ítems han obtenido un promedio de aprobación adecuado, pero solo por una leve estadística mayor al 50,00% respecto del grado de confianza entre integrantes de la institución educativa y el respeto de los espacios de cada integrante. Percepción desaprobatória obtuvieron los ítems referidos al grado de sinceridad y la disposición para reunirse laboralmente más allá de los espacios de trabajo institucional. Este factor ha ocupado el cuarto lugar de aceptación según la percepción de los docentes.
4. El factor *participación* del clima laboral en la I.E.P. Santa Teresita de Surco ha obtenido altos niveles de satisfacción según la percepción de los docentes quienes admiten que su participación en las actividades de la I.E. es apropiada, que realizan un adecuado trabajo en equipo debido a su formación y que el desarrollo de las reuniones en la institución es adecuado. No obstante, existe un leve nivel de aprobación que pasa el 50,00% referido a la frecuencia de reuniones en la institución educativa, la cual consideran que no es suficiente, como tampoco lo es la participación en la toma de decisiones. La percepción de los docentes no es adecuada con respecto a la toma de decisiones en relación con los padres de familia. Los resultados obtenidos ubican al factor participación en el primer lugar de aprobación según la percepción del personal docente.
5. En vista de las conclusiones anteriormente expuestas, se determina que los factores predominantes que influyen en el clima laboral de la I.E.P. Santa Teresita de Surco son la participación y la motivación, habiendo ocupado el primer y segundo lugar de aceptación respectivamente.

RECOMENDACIONES

A la luz de los resultados se sugiere:

- a. Existe la necesidad de que los directivos diseñen y apliquen estrategias que permitan de mejorar la rapidez o agilidad en el traslado de información que necesitan los docentes para el quehacer educativo. Además, es necesario proporcionar espacios y un horario adecuado a los docentes que les permita reunirse e intercambiar información necesaria para generar propuestas y/o solucionar problemas propios de la actividad educativa.
- b. En la institución educativa se debe propiciar la toma de decisiones y autonomía en el desempeño de las funciones de los docentes. Así mejorará la motivación que es un factor determinante para mantener un adecuado clima laboral.
- c. Es necesario mejorar el nivel de confianza que tienen los docentes hacia la institución para que se sientan totalmente a gusto en su centro de trabajo. Esto incluye generar espacios de respeto y autonomía en el desempeño de sus funciones, para sentirse valorados y reconocidos en su potencial laboral y se les ayude a crecer profesionalmente.
- d. Para optimizar la eficacia en el traslado de información entre docentes se debe organizar un mejor horario y espacios en que se puedan intercambiar opiniones, sugerencias y toma de decisiones para las diversas actividades institucionales con el fin de que los mecanismos comunicativos sean más fluidos y directos, de manera que la percepción de los docentes sea cada vez más apropiada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT). Escuela de Economía
- Baptist, P., Fernández, C., & Hernández, S. (1991). *Metodología de la investigación*. Mexico: MCGRAWHILL.
- Bataller, J. (Noviembre de 2006). *La participación del profesorado*. Revista cuatrimestral del concejo escolar del estado N° 03: Participación Educativa, 27-29.
- Brunet (1987) *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Méjico: trillas.
- Caballero, K. (2002). El concepto de 'satisfacción en el trabajo' y su proyección en la enseñanza. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 6 (1-2)
- Cámere, E. (2006) *Educación. Más allá de las aulas*. Primera edición. Lima: Mar Adentro
- Centro de investigaciones y servicios educativos (2007). *Relaciones interpersonales en la institución educativa*. Lima: Pontificia universidad católica del Perú.

- Cherobim, M. (2004) *La escuela, un espacio para aprender a ser feliz*. Ecología de las relaciones para la construcción del clima escolar. Tesis de doctorado. Universidad de Barcelona.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el Capital Humano de las Organizaciones* (Octava ed.). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión de Talento Humano* (Octava ed.). Mc Graw Hill.
- Dorta Quintana, A. (14 de Octubre de 2013). Centro de Desarrollo Gerencial. Un espacio para el aprendizaje. Obtenido de Centro de Desarrollo Gerencial. Un espacio para el aprendizaje: <http://centrodesarrollogerencial.blogspot.com/2013/08/desarrollo-de-la-confianza.html>
- Echeverría, R. (2011). *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.
- Fischman, D. (2000). *El espejo de un líder*. Lima: El Comercio – Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Forehand G. y Gilmer B. (1964). Environmental variations in studies of organizational climate, *Psychological Bulletin*, 6, 361- 382.
- Fuentes, E. (2012). Clima laboral en educación. Accesible en: <http://psicoeducacion.bligoo.com/content/view/310770/Clima-laboral-en-educacion.html#.VoyZ0RV97IWhtm>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, () 43-61. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Hernandez, Fernández y Baptista (2003). *Metodología de la investigación*. México DF.: McGraw Hill Latinoamérica.
- Herzberg, F. (1954). La teoría de la motivación-higiene, Cleveland: The World of Publishing Company, pp. 71-91.

- Isaacs, D. (2004). *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- Martín, M. (2003) *Clima de trabajo y rendimiento: relaciones causales*. Ed. U. de Alcalá. Madrid
- Martín M. (1999) *Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden*. (2ª Edic.) España-Madrid. Recuperado de www.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27_p103.pdf
- Martínez, A., & Nosnik, A. (1998). *Comunicación organizacional práctica: Manual gerencial*. Mexico: Trillas.
- Menarguez, J. (2004). *Descripción del clima organizacional en equipos de atención primaria de una comunidad autónoma*. Madrid-España: Fundación Index.
- Ministerio de Educación (2004). *Ley General de Educación N° 28044*. Lima-Perú: Imprenta del Ministerio de Educación
- Murillo, F., & Román, M. (2012). *Formación, Motivación y Condiciones Laborales de los Docentes de Primaria en Perú*. *Revista Peruana de Investigación Educativa*, 7-42.
- Newstrom, J. (2006). *Comportamiento humano en el trabajo*. Décima ed. Mc. Graw Hill.
- Pastrana, C. (19 de agosto de 2013) Blog de IEBSchool. Actualidad, Información, Conocimiento y Formación. Obtenido de Tipos de motivación laboral: cómo conseguir equipos satisfechos. Recuperado de: <http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/tipos-motivacion-laboral/>
- Pérez, P. (2008). *Psicología Educativa*. Tercera edición. Editorial San Marcos.
- Pérez, P. (2015) *Fundamentos del aprendizaje. Una teoría educativa*. Primera edición. Piura: Nuestra Señora del Pilar, Asociación Vida y Familia.

- Pintado, E. (2007) *Comportamiento Organizacional*. Lima: Arconde S.R.L
- Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española. 23^a Edición. Madrid: España.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. Mexico: Pearson Education.
- Robbins, S. (2004). *Administración* (Décima ed.). Prentice-Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson educación. Prentice Hall.
- Rodríguez, N. (2004). El Clima Escolar. *Revista digital "Investigación y Educación"*, 3 (7), 1-12.
- Sandoval-Caraveo, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de ciencias económicas y administrativas*, 78 - 82.
- Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, (42), pp. 43-61
- Sulbarán, J. (2002). El rol de la gerencia en los procesos de cambio. *Revista de Economía*, 14, 193-206.
- Viñas, J. (2004) *Conflictos en los Centros Educativos*. España: Editorial GRAO

**ANEXOS
DE LA INVESTIGACIÓN**

ANEXO N° 1: MATRIZ GENERAL DE INVESTIGACIÓN

Tema	Problema	Objetivos	Hipótesis
Percepción docente sobre el clima laboral en la institución educativa particular Santa Teresita de Surco	Problema General ¿Cuál es la percepción docente sobre el clima laboral en la institución educativa particular Santa Teresita de Surco?	<p>Objetivo General</p> <p>Describir la percepción que tienen los docentes sobre el clima laboral en la IEP Santa Teresita de Surco</p> <hr/> <p>Objetivos Específicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el nivel de satisfacción docente sobre el factor comunicación del clima laboral en la IEP Santa Teresita de Surco. • Identificar el nivel de satisfacción docente sobre el factor motivación del clima laboral en la IEP Santa Teresita de Surco. • Identificar el nivel de satisfacción docente sobre el factor confianza del clima laboral en la IEP Santa Teresita de Surco. • Identificar el nivel de satisfacción docente sobre el factor participación del clima laboral en la IEP Santa Teresita de Surco. • Determinar los factores predominantes que influyen en el clima laboral de la IEP Santa Teresita de Surco. 	Hipótesis General La percepción de la mayoría de los docentes sobre el clima laboral en la IEP Santa Teresita de Surco es satisfactoria en relación a los factores comunicación y motivación.

ANEXO N° 2: MATRIZ DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Problema	Variable	Definición operacional	Subvariables	Indicadores
¿Cuál es la percepción docente sobre el clima laboral en la institución educativa particular Santa Teresita de Surco?	Clima laboral	El clima laboral desde la perspectiva de la investigación está constituido por las condiciones que ofrece la I.E. para el desenvolvimiento eficiente del personal que labora en ella. El clima laboral se identifica mediante la percepción de los integrantes de la organización, y como tal este es recogido mediante un cuestionario validado en la investigación de Mario Martín Bris (1999).	• Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Fluidez y agilidad en el traslado de información • Nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la institución educativa • Utilidad y funcionalidad de las normas que afectan a la institución educativa • Espacios y horarios de comunicación en la gestión
			• Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción en la institución educativa • Reconocimiento del trabajo y prestigio profesional • Grado de autonomía • Nivel de motivación
			• Confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de confianza en la institución • Grado de sinceridad entre compañeros de trabajo • Respeto por los espacios de trabajo
			• Participación	<ul style="list-style-type: none"> • Participación docente en actividades institucionales • Grado de participación de los miembros del Personal Directivo y otros órganos de la institución educativa • Participación docente en la toma de decisiones en relación a las actividades con los alumnos • Participación docente en las deliberaciones y decisiones con los padres de familia • Trabajo en equipo • Coordinación entre docentes, directivos y padres de familia

ANEXO N° 3



CUESTIONARIO DEL CLIMA INSTITUCIONAL

Estimado docente:

El presente cuestionario tiene como propósito medir su opinión respecto al clima de su institución educativa.

Se le agradece responder a cada una de las afirmaciones de acuerdo a las instrucciones que se le dan. No se olvide que el cuestionario es anónimo, por lo que la información es confidencial y sus respuestas se mantendrán en absoluta reserva.

Por favor, siga usted las siguientes instrucciones:

- 1° Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las preguntas.
- 2° Evite dejar preguntas sin contestar. En caso no entienda, déjelo en blanco y pase a la siguiente.
- 3° Marque con un aspa en solo uno de los cuadros de cada pregunta, considerando las siguientes opciones:

1. Muy bajo 2. Bajo 3. Regular 4. Alto 5. Muy alto

N°	Ítems	Escala				
		1 MB	2 B	3 R	4 A	5 MA
	Comunicación					
1.	¿Cuál es el nivel de comunicación, considerando la fluidez de la información en la institución educativa donde labora?	1	2	3	4	5
2.	¿Cómo considera la rapidez o agilidad en el traslado de la información en su institución educativa?	1	2	3	4	5
3.	¿Cómo considera el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la institución educativa?	1	2	3	4	5
4.	¿Cómo considera la utilidad y funcionalidad de las normas que afectan a la institución educativa?	1	2	3	4	5
5.	¿Cómo inciden los espacios y horarios de la institución educativa en la comunicación?	1	2	3	4	5
	Motivación					
6.	¿Cómo calificaría el grado de satisfacción existente en la institución educativa?	1	2	3	4	5
7.	¿Cómo calificaría el grado de reconocimiento del trabajo que se realiza en la institución educativa?	1	2	3	4	5
8.	¿Cómo le parece que perciben sus compañeros de trabajo su prestigio profesional, cómo cree que se valora?	1	2	3	4	5
9.	¿Cómo considera que es el grado de autonomía existente en la institución educativa?	1	2	3	4	5
10.	¿En qué grado le parece que el profesorado se siente motivado en la institución educativa?	1	2	3	4	5
11.	¿Qué grado de motivación le otorga a las condiciones de trabajo en su institución?	1	2	3	4	5
12.	¿En qué medida cree que los demás (directivos, padres de familia) reconocen su trabajo mediante diferentes estímulos?	1	2	3	4	5
	Confianza					

N°	Ítems	Escala				
		1 MB	2 B	3 R	4 A	5 MA
13	¿Cómo calificaría el grado de confianza que se vive en su institución educativa?	1	2	3	4	5
14	¿Cómo calificaría el grado de sinceridad en las relaciones en su institución?	1	2	3	4	5
15	¿Considera que existe respeto por los espacios de cada integrante en la institución educativa?	1	2	3	4	5
16	¿Qué grado de confianza considera que existe entre sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
17	¿Considera que los docentes tienen disposición para reunirse con sus demás colegas fuera de la institución para continuar el trabajo?	1	2	3	4	5
	Participación					
18	¿Cómo le parece que es la participación en las actividades de la institución educativa por parte de los docentes?	1	2	3	4	5
19	¿Cuál es el grado de participación de los miembros del Personal Directivo y otros órganos de la institución educativa?	1	2	3	4	5
20	¿Cómo percibe usted la participación de los docentes en la toma de decisiones en relación a las actividades con los alumnos?	1	2	3	4	5
21	¿Cómo se propicia la participación del profesorado en las deliberaciones y decisiones entre docentes?	1	2	3	4	5
22	¿Cómo propicia la participación del profesorado en las deliberaciones y decisiones con los padres de familia?	1	2	3	4	5
23	¿Existe la tendencia del profesorado para formar parte de diversos grupos?	1	2	3	4	5
24	¿Cuál es el grado en que ayudan a los grupos formales en las actividades de la institución educativa?	1	2	3	4	5
25	¿Cómo es el nivel de trabajo en equipo en su	1	2	3	4	5

N°	Ítems	Escala				
		1 MB	2 B	3 R	4 A	5 MA
	institución educativa?					
26.	¿Cómo valora el desarrollo de las reuniones en la institución educativa?	1	2	3	4	5
27.	¿Cómo considera la formación del profesorado para trabajar en equipo?	1	2	3	4	5
28.	¿Cómo le parece el número/frecuencia de reuniones de su institución educativa?	1	2	3	4	5
29.	¿En su institución educativa existe una buena coordinación entre docentes, directivos o padres de familia?	1	2	3	4	5

Nivel en el que enseña: () Inicial () Primaria () Secundaria

Tiempo de servicio en la institución: _____