



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO DEL CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA SANTA MARGARITA- SURCO-LIMA

María Hartog-Cuentas

Piura, marzo de 2015

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Maestría en Educación con Mención en Teorías y Práctica Educativa

Hartog, M. (2015). *Percepción de los docentes respecto del clima laboral en la institución educativa privada Santa Margarita-Surco-Lima*. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Teorías y Práctica Educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.



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

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

**MARÍA MARGARITA HARTOG CUENTAS**

**PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO DEL  
CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
PRIVADA SANTA MARGARITA – SURCO – LIMA**



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

**2015**

## APROBACIÓN

---

La tesis titulada “*Percepción de los docentes respecto del clima laboral en la institución educativa privada Santa Margarita – Surco – Lima*” presentada por la Lic. María Margarita Hartog Cuentas, en cumplimiento a los requisitos para optar el Grado de Magíster en Educación con Mención en Teorías y Práctica Educativa, fue aprobada por el asesor Mgtr. Camilo García Gonzales y defendida el..... de..... de 2015 ante el Tribunal integrado por:

.....  
Presidente

.....  
Informante

.....  
Secretario

## **DEDICATORIA**

A mi madre, gran ejemplo de vida, por su amor incondicional.

A mis hermanos, por su apoyo constante y su cariño permanente

A mi nieta Miranda, dueña de mi corazón e inspiración permanente de mejora.

A mis alumnos de ayer y de hoy, por hacer de mí la maestra que soy.

## AGRADECIMIENTOS

Mi sincero y profundo reconocimiento:

Al director de la escuela en la que trabajo, señor Edístio Cámara, por las oportunidades que me ha brindado a lo largo de los años para mi crecimiento personal y profesional.

A mis colegas de Santa Margarita por la ayuda brindada para la realización de esta investigación.

Al Doctor Marcos Zapata, por hacer fácil lo difícil a lo largo de este trabajo.

Al Magíster Camilo García, por su guía eficiente en la elaboración de esta investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

---

	<u>Pág.</u>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	3
1.1. Caracterización de la problemática.	3
1.2. Problema de investigación.	6
1.3. Justificación de la investigación.	6
1.4. Objetivos de la investigación	11
1.4.1. Objetivo general	11
1.4.2. Objetivos específicos	11
1.5. Hipótesis de investigación	11
1.6. Antecedentes de estudio	12
<b>CAPÍTULO II: EL CLIMA LABORAL Y LAS DIMENSIONES QUE EN ÉL INFLUYEN</b>	21
2.1. Fundamentos teóricos sobre el clima laboral	21
2.1.1. Definición de clima laboral	21
2.1.2. Tipos de clima laboral	25
2.1.3. Importancia del clima laboral en una organización	27
2.2. Fundamentos teóricos sobre las dimensiones que influyen en el clima laboral	28
2.2.1. La Comunicación	29
2.2.2. La Satisfacción	33
2.2.3. La Confianza	35
2.2.4. La Participación	38
2.2.5. Aspectos de la gestión	40

2.2.5.1. Dirección, gestión, control y monitoreo	40
2.2.5.2. Respeto, aceleración y disciplina	42
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>45</b>
3.1. Tipo de investigación.	45
3.2. Sujetos de investigación.	46
3.3. Diseño de investigación.	47
3.4. Variables y dimensiones de investigación.	52
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información.	54
3.6. Procedimiento de organización y análisis de resultados.	59
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>63</b>
4.1. Contexto y sujetos de investigación	63
4.1.1. Descripción del contexto de investigación.	64
4.1.2. Descripción de los sujetos de investigación.	66
4.2. Presentación e interpretación de los resultados	69
4.2.1. Presentación e interpretación de los resultados de la dimensión: Comunicación	70
4.2.2. Presentación e interpretación de los resultados de la dimensión: Satisfacción	75
4.2.3. Presentación e interpretación de los resultados de la dimensión: Confianza	79
4.2.4. Presentación e interpretación de los resultados de la categoría: Participación	81
4.2.5. Presentación e interpretación de los resultados de la categoría: Aspectos de la gestión	85
4.2.6. Presentación e interpretación de los resultados de la categoría: Clima Laboral	86
4.2.7. Presentación e interpretación de los resultados referente a los aportes de los sujetos de investigación	89
4.3. Análisis y discusión de los resultados	91
<b>CAPÍTULO V: RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>97</b>
5.1. Conclusiones	97
5.2. Recomendaciones	99
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>101</b>
Webgrafía	107
<b>ANEXOS</b>	<b>109</b>

## ANEXOS

---

	<u>Pág.</u>
Anexo 1 : Matriz general de investigación.	111
Anexo 2 : Instrumento utilizado para la recolección de datos	112
Anexo 3 : CD con base de datos en el sistema SPSS22	119
Anexo 4 : Respuestas abiertas al ítem 6.10	120
Anexo 5 : Respuestas abiertas al ítem 6.11	123
Anexo 6 : Respuestas abiertas al ítem 6.12	127
Anexo 7 : Categorización de las respuestas abiertas para mejorar la participación en el centro	131
Anexo 8 : Categorización de las respuestas para mejorar la comunicación en el centro	134
Anexo 9 : Protocolo de salida - Sede Principal	138
Anexo 10 : Protocolo del proceso de entrada - Sede Principal	143

## LISTA DE TABLAS

---

	<u>Pág.</u>
Tabla N° 3.1 : Distribución de sujetos de investigación según cargo que ocupan y sexo	46
Tabla N° 3.2 : Categorías o dimensiones y sistemas que influyen en el clima laboral	53
Tabla N° 3.3 : Codificación de las variables sociodemográficas	55
Tabla N° 3.4 : Códigos aplicados a la escala de Likert	55
Tabla N° 3.5 : Códigos asignados a la calificación del clima laboral	56
Tabla N° 3.6 : Categorías o dimensiones e ítems del cuestionario aplicado	56
Tabla N° 3.7 : Alfa de Cronbach de cada sistema	61
Tabla N° 4.1: Conteo, porcentaje y media de la percepción de los encuestados sobre el nivel de comunicación	71
Tabla N° 4.2: Conteo, porcentaje y media de la percepción de los encuestados sobre la rapidez en el traslado de la información	72
Tabla N° 4.3: Conteo, porcentaje y media de la percepción de los encuestados sobre el nivel de respeto que existe entre los miembros de la comunidad educativa	73
Tabla N° 4.4: Conteo, porcentaje y media de la percepción de los encuestados sobre el grado de aceptación de las	74

propuestas entre los miembros de la comunidad educativa

Tabla N° 4.5: Conteo, porcentaje y media de la percepción de los encuestados sobre la posibilidad de ocultar información	75
Tabla N° 4.6: Conteo, porcentaje y media de la percepción de los encuestados sobre el grado de satisfacción con las diferentes instancias de la institución	76
Tabla N° 4.7: Conteo, porcentaje y media de la percepción de los encuestados sobre el reconocimiento del trabajo que se realiza en el centro	77
Tabla N° 4.8: Conteo, porcentaje y media de la percepción de los encuestados sobre el nivel de autonomía existente en el centro	78
Tabla N° 4.9: Conteo, porcentaje y media de la percepción de los encuestados sobre el nivel de motivación	79
Tabla N° 4.10: Conteo, porcentaje y media de la percepción de los encuestados sobre el grado de confianza que se vive en el centro	80
Tabla N° 4.11: Conteo, porcentaje y media de la percepción de los encuestados sobre grado de sinceridad de la institución educativa	81
Tabla N° 4.12: Conteo, porcentaje y media de la percepción de los encuestados sobre el nivel de participación en las actividades de la institución	81
Tabla N° 4.13: Conteo, porcentaje y media de la percepción de los encuestados sobre la participación en los Órganos Colegiado de la institución	83
Tabla N° 4.14: Conteo, porcentaje y media de la percepción de los encuestados sobre los equipos y las reuniones de trabajo del profesorado en su centro	84
Tabla N° 4.15: Conteo, porcentaje y media de la percepción de los encuestados sobre la dirección, la gestión, el control y el monitoreo	85
Tabla N° 4.16: Conteo, porcentaje y media de la percepción de los encuestados sobre el respeto, la aceptación y la disciplina que se practica en el centro	86

Tabla N° 4.17: Conteo, porcentaje y media de la percepción de los encuestados sobre el aporte de los miembros de la comunidad educativa para configurar un adecuado clima laboral	87
Tabla N° 4.18: Conteo y porcentaje de la calificación del clima laboral	88
Tabla N° 4.19: Frecuencia de la percepción de los encuestados sobre las categorías o dimensiones que influyen en el clima laboral	89
Tabla N° 4.20: Categorización y frecuencia de las sugerencias para mejorar la participación en el centro.	90
Tabla N° 4.21: Categorización y frecuencia de las sugerencias para mejorar la comunicación en el centro.	90

## LISTA DE GRÁFICOS

---

	<u>Pág.</u>
Gráfico de barras 3.1: Porcentajes de la muestra según los años de servicio en la institución	60
Gráfico de barras 3.2: Porcentajes del reconocimiento del trabajo que se realiza en el centro: entre el profesorado	60
Gráfico de barras 4.1: Distribución de los sujetos de investigación según el nivel en el que trabajan.	67
Gráfico de barras 4.2: Distribución de los sujetos de investigación según el rango de edad	67
Gráfico de barras 4.3: Distribución de los sujetos de investigación según el sexo	68
Gráfico de barras 4.4: Distribución de los sujetos de investigación según el rango de años de servicio en la institución	69

## **LISTA DE CUADROS ESTADÍSTICOS**

---

Cuadro N° 3.1: Distribución de sujetos de investigación según cargo que ocupan y sexo	46
Cuadro N° 4.1: Estadísticos de fiabilidad del instrumento	70

## INTRODUCCIÓN

---

La presente investigación “Percepción de los docentes respecto del clima laboral de la institución privada Santa Margarita – Surco – Lima” surge a partir del conocimiento de que “los recursos humanos son elementos claves en cualquier proceso de cambio y en el aumento en la productividad y la competitividad de las organizaciones.” (Calzadilla, 2002:2). Aceptada esta idea y sabiendo, además, que –según Goncalves (2000)- para que el potencial humano pueda desarrollarse es necesario que haya un clima laboral adecuado, se decide realizar el presente estudio.

Esta es una investigación a nivel micro fenómeno porque se pretende conocer la percepción del clima en un entorno organizacional específico: la institución educativa privada Santa Margarita de Surco. Se trata de conocer cuál es la percepción que tienen los docentes que laboran en dicha institución respecto al clima laboral de su escuela y a los factores que influyen en él.

Este trabajo fue posible gracias al apoyo y al auspicio del Director General del colegio Santa Margarita, quien impulsa las investigaciones pues las considera instrumentos de mejora. Asimismo, se contó con el asesoramiento eficiente y oportuno del Magíster Camilo García Gonzáles.

Luego de un vagabundeo teórico por diferentes estudios e investigaciones sobre el clima laboral en las instituciones educativas, se formularon las unidades de análisis: la comunicación, la satisfacción, la confianza, la participación y aspectos de la gestión. Definido esto, se diseñó el presente informe que consta de cuatro capítulos.

En el primer capítulo, se presenta el planteamiento del problema. En él se detallan los episodios críticos que encauzaron la reflexión y dieron origen a la pregunta investigable o problema. También se incluyen los antecedentes que, de diferentes formas, ayudaron a la elaboración de este trabajo.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico que da sustento a la investigación. Para elaborarlo se ha leído a muchos autores y este estudio bibliográfico ha permitido desarrollar el constructo teórico, que consta de dos partes. En la primera se define qué es clima laboral, cuál es su importancia y qué clases de clima hay. En la segunda, se presentan algunos de los factores que influyen el clima laboral; son los que se definieron como unidades de análisis.

En el tercer capítulo, se despliega el diseño metodológico. Se detalla lo sucedido en cada etapa de la investigación. Se ha puesto especial cuidado en la descripción de la aplicación de las técnicas y los instrumentos que se ha usado para la recolección de la información, con la esperanza de poder ayudar a futuras investigaciones.

En el cuarto capítulo, se da a conocer el tratamiento que se dio a la información. En un primer momento se contextualiza la investigación con una descripción de la escuela escenario y de los sujetos de investigación. Luego, se presentan los resultados a través de cuadros estadísticos y/o gráficos. Además, se incluye el análisis hecho a partir de la información y el constructo teórico, siendo este el camino que se siguió para arribar a las conclusiones y recomendaciones.

*La autora*

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

---

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

Hacia finales del siglo pasado, en los años ochenta, empezó a escucharse con fuerza el concepto de clima laboral como un factor determinante en el logro de los objetivos estratégicos de una empresa. Esta idea se mantiene vigente en nuestros días. La razón de esto es que se ha comprobado que no es la tecnología el elemento diferenciador de una organización, sino que son las personas que laboran en ella las que hacen la diferencia.

En la era industrial, el clima laboral fue muy poco atendido; sin embargo, en nuestros días ha adquirido una gran importancia pues un buen clima incide directamente en el aumento de la productividad. Es por esto que toda empresa que tenga como objetivo la mejora permanente de sus competencias, necesita conseguir que todos sus colaboradores deseen contribuir, desde su puesto, al éxito común; en otras palabras, que descubran el sentido de su trabajo, el impacto que este tiene en los logros de su institución y se comprometan en sacarlo adelante. Justamente en este proceso -por el que se va estableciendo el vínculo de cada trabajador con su empresa- es donde influye fuertemente el clima laboral de un centro de trabajo.

Se entiende que, como afirma Rubio (2006), el clima laboral es:

“el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción laboral y, por tanto, en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”.

(Rubio,2006: [www.elmundo.es/sudinero/noti12.html](http://www.elmundo.es/sudinero/noti12.html))

Aunque muchas empresas tengan los mismos procesos de producción, cada una es una realidad distinta y, por ello, necesita conocer qué perciben los propios empleados de su centro de labores y cómo se sienten en sus puestos, con el fin de conocer sus fortalezas y apoyarse en ellas para anular o minimizar las debilidades que se puedan presentar, como la falta de confianza o un ineficiente trabajo en equipo.

Una escuela es una institución donde laboran los maestros y ellos, al igual que cualquier trabajador, tienen percepciones sobre los comportamientos organizativos que afectan su rendimiento y estas se deben conocer. Más aún, ahora, cuando los distintos estamentos sociales han puesto su mirada en el colegio -asumiéndolo como lugar de formación de personas- y, de manera especial, en el maestro. A este lo conciben como el gestor de transformaciones sociales, cuya misión no se reduce a brindar conocimiento; sino que, se amplía en la formación en virtudes humanas y sociales.

En el Perú conviven estas expectativas y también las frustraciones que surgen al conocer los pésimos resultados, por un lado, de los alumnos –en las pruebas internacionales Pisa y en la evaluación censal que cada año aplica el Ministerio de Educación a los alumnos de segundo grado de Primaria-; y, por otro, de los maestros –en las pruebas para ingresar a la carrera magisterial-.

Además, dentro de las escuelas, también surgen presiones, ya que el avance vertiginoso de las ciencias de la educación y de los adelantos tecnológicos las han convertido en escenarios donde lo permanente es el cambio en cualquier aspecto: la didáctica, la gestión, la evaluación, etc.

Para atraer a los padres de los alumnos, las escuelas se venden como innovadoras y caen, en muchos casos, en una veleidad que tiene un impacto directo en el docente.

En medio de estas circunstancias encontramos a la institución educativa privada “Santa Margarita”, que es la escuela escenario de esta investigación. Al conocerla, los visitantes quedan gratamente sorprendidos por el ambiente distendido que se observa. Desde su ingreso al colegio, son recibidos con amabilidad y cortesía por el portero. La secretaria atiende con prontitud los requerimientos que plantean y orienta la visita. Al recorrer el colegio, se puede observar que los maestros y los alumnos se conocen y se llaman por su nombre y que hay un trato horizontal con los directivos. Todo parece indicar un aparente buen clima.

Sin embargo, al entrevistar a la Directora Académica esta adujo que había algunas dificultades en este sentido. Mencionó, por ejemplo, que algunos maestros no siguen el conducto regular para la toma de decisiones pues, sin pasar por la Dirección Académica, contactan en el pasillo con el Director General; y, en muchos casos, lo inducen a error porque no presentan la situación completa. A partir de este conocimiento nace una inquietud: ¿Será que existe en esta escuela la costumbre de ocultar información?

Por otro lado, al conversar con el Subdirector de Secundaria, este manifestó que si bien la institución promueve la autonomía docente como un valor, hay algunos maestros que la llevan al extremo, pues nunca le informan respecto a cómo va su acción tutorial, por ejemplo. Al analizar esta situación surgió una cuestión referente al factor confianza: ¿Será que los profesores no confían en sus autoridades?

La Subdirectora de Primaria comentó que al conversar con una maestra -de amplia experiencia en el trato con niños- respecto a un incidente que tuvo con sus alumnos, ella mencionó que estaba estresada, que muchas veces sentía que las exigencias escapaban a sus capacidades, que el tiempo no le alcanzaba y se entrampaba en tonteras. La profesora, bastante mayor, sentía que los jóvenes estaban bien preparados, que

tenían maestrías y ella se había quedado con su ‘título de maestra’. Este hecho lleva a preguntarse si los maestros se encuentran satisfechos respecto a su propia labor, si están motivados o no dictando los cursos que se les asignan.

Por otro lado, la Subdirectora de Inicial indicó que se había dado cuenta que las maestras de ese nivel no se acercaban a su oficina para comentarle las incidencias del día; más bien buscaban a una de las profesoras antiguas y ella hacía de nexo entre la Subdirección y las docentes. Esta incidencia lleva a preguntarse si el nivel de comunicación entre los directivos y los docentes es el adecuado.

A partir del conocimiento de estos episodios críticos es que se decide realizar la presente investigación para conocer la percepción que tienen los docentes respecto del clima laboral de la institución educativa privada “Santa Margarita”. A través de ella se podrá saber si las situaciones son simplemente hechos aislados o son indicadores de una situación problemática que se debería corregir.

## **1.2. Problema de investigación**

¿Cuál es la percepción que tienen los docentes de la institución educativa privada “Santa Margarita” respecto del clima laboral de su escuela y qué factores señalan como determinantes?

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

Si bien una investigación sobre el clima laboral de una empresa no se puede considerar –en estos tiempos- como algo innovador; sí se debe calificar como necesaria y fundamental para cualquier organización porque este es un concreto indicador del grado de bienestar de los trabajadores.

Estudiosos como Villa y Villar (1992), Goncalves (1997), Ironto (2007) y Ocampo (2007) afirman que el clima laboral influye notoriamente en la eficiencia y la productividad de una empresa. Además señalan que, conociéndolo, se puede anticipar los sucesos que se desencadenarían a partir del valor que tenga: si es bueno, se podrá

aguardar muchos beneficios, tanto para la organización como para las personas que en ella trabajan. Caso contrario, se verá pérdidas económicas, conflictos, ausentismo, renuncias, etc.

Las instituciones educativas no son ajenas a esta realidad. Diversas investigaciones destacan la influencia directa que tiene el clima laboral en el desempeño académico de los docentes, por lo que resulta indispensable conocer la percepción que tienen los profesores sobre este.

Una de estas investigaciones es la que realizó Julia Sacca Campos para optar el grado de Magíster en Educación por la Universidad Mayor de San Marcos, en el año 2010. Esta investigación titulada: “Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres”, se realizó en la ciudad de Lima, con el fin de conocer la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes y concluyó que a buen clima, buen desempeño.

Si el desempeño docente de los maestros está directamente influenciado por el clima laboral; es ineludible disponer los medios necesarios para conocerlo. Es por eso que se hace esta investigación, cuyo fin es conocer la percepción que tienen los docentes del Colegio Santa Margarita respecto del clima laboral de su escuela.

Santa Margarita es una institución educativa privada fundada por la señora Carmen Luz Arias de Descalzi en 1951; su esposo, don Guillermo Descalzi, asumió la dirección del colegio en 1953 y se mantuvo en el cargo hasta el año 1992, en el que el Doctor en Leyes, Juan Antonio Vermejo Ruiz, y el Licenciado en Educación, Edistio Cámere De La Torre Ugarte, adquirieron la promoturía, siendo este último Director General desde ese año hasta la fecha.

Esta institución está situada en la Av. Manuel Olguín 961, Monterrico, Surco, y es un colegio mixto que brinda una educación diferenciada, en los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria. Actualmente tiene dos secciones por grado, desde Pre kínder hasta quinto

de Secundaria; esto hace una población estudiantil conformada por setecientos setenta alumnos, lo que da un total de quinientas treinta familias, que son atendidas por setenta maestros, un capellán y dos psicólogos. Completan la comunidad educativa once personas que integran el personal administrativo y dieciocho, el personal de apoyo y limpieza.

La conducción del colegio es responsabilidad del Director General, quien cuenta con el apoyo de un Consejo Directivo integrado por la Directora Académica, Licenciada Betsabé Márquez de Gálmez; el Subdirector Académico - Secundaria, Licenciado Arturo Villacorta Spinner; la Subdirectora Académica – Primaria, Licenciada María Margarita Hartog Cuentas; la Subdirectora Académica - Inicial, Magíster Gabriela Piccone Cámara y el Subdirector Académico – Participación Estudiantil y Deportes, Licenciado Rafael Del Río Labarthe.

Desde que adquirieron el colegio, los nuevos promotores iniciaron un minucioso trabajo para imprimir un sello educativo diferente en el accionar del mismo. Este cambio empezó con el esfuerzo intencional de capacitar a los maestros, destinándose una parte del presupuesto a financiar los estudios de grado y post grado de los docentes en diferentes instituciones dentro y fuera del país. También cuenta con un programa de formación docente en servicio que se dicta en el mismo colegio con expositores invitados y expertos de la casa. En él se desarrollan temas pertenecientes a Antropología Filosófica, Orientación y Tutoría, Psicología Evolutiva, Didáctica General y Didáctica Especializada. El fin es brindar a los profesores una formación humanista que les permita acoger un nuevo estilo pedagógico. Al igual que Cardona (2001), los promotores piensan que el maestro formado humanísticamente podrá fomentar en sus alumnos el interés por lo integralmente bueno.

Producto de esta capacitación fue la formulación del perfil del egresado que presentó el director general, en la primera reunión informativa de padres de familia, en marzo de 2006, en el cual indicó que el colegio busca:

“un joven, una joven, que tenga el criterio bien formado, que sepa pensar y decidir. Humanamente virtuoso, con sólidos principios morales anclados en

una vida cristiana auténtica y coherente. Identificado y solidario con la realidad de su país y de su entorno. Sensible a todo lo estético. Optimista, con sentido del humor y con una personalidad bien definida. Con un excelente dominio del inglés y con una apertura ponderada a los beneficios de las innovaciones tecnológicas y de la globalización.”

(Cámere, 2006:8)

El trabajo del colegio se orienta al desarrollo integral y armónico de la personalidad de sus alumnos, y se enmarca dentro del enfoque de la educación centrada en la persona; el cual supone contar con la voluntad del alumno. Es por eso, que cuenta con un plan de estudios encaminado a la educación de la inteligencia, de manera que esta se oriente a la búsqueda de la verdad, favoreciendo el razonamiento, la reflexión y la formación de un recto criterio. Para ello, los maestros emplean distintas estrategias de enseñanza que estimulan todas y cada una de las funciones mentales y expresivas de sus alumnos.

Además, el colegio tiene establecido un plan formativo cuyo objetivo es la educación de la voluntad para que el alumno sepa elegir en cada momento la obra o el modo de obrar que considere mejor entre las distintas posibilidades que la situación ofrece. Los medios con que se cuenta para la puesta en marcha de este plan son la tutoría y el plan de formación en virtudes. Para el desarrollo de la tutoría, la Dirección del Colegio le confía a un maestro la formación y la orientación de un grupo de alumnos para que, en un ámbito formado por el equilibrio entre amistad y autoridad, se consigan las metas formuladas para cada grado. El tutor se convierte así en el encargado de buscar la mejora personal de cada uno de sus alumnos y en el nexo natural entre el Colegio y los padres.

Se tiene, pues, al Colegio Santa Margarita que -gracias a la calidad de su equipo docente, a sus programas académico y formativo exigentes y a la experiencia adquirida luego de sesenta y tres años de trabajo- es una institución educativa que sirve de ejemplo como promotora de virtudes humanas, a través de una educación personalizada, basada en el ejercicio de la libertad, la responsabilidad y la formación integral.

Esta institución se distingue por brindar un trato personal a sus alumnos y a los padres de estos; lo que demanda que los profesores del colegio, en especial los tutores, establezcan un vínculo con sus estudiantes y atiendan en entrevistas personales a ellos y a sus progenitores. Para realizar esta labor, los maestros deben sentirse cómodos en el ambiente material y bien psicológica y físicamente.

Por otro lado, esta tarea especializada necesita ser realizada por maestros que estén preparados para ello; es por eso que la escuela escenario tiene organizado su plan de formación docente en servicio, lo que demanda una fuerte inversión y requiere que la rotación de personal sea baja. El clima también influye en este sentido.

Es evidente, entonces, la necesidad de conocer la percepción que tienen los docentes del institución educativa privada “Santa Margarita” respecto al clima laboral del lugar donde trabajan ya que este refleja las facilidades o las dificultades que los docentes encuentran en su escuela para aumentar o disminuir su desempeño. Esto permitirá definir los aspectos que contribuyen al buen clima -para potenciarlos- y los que puedan causar conflictos organizacionales -para minimizarlos o eliminarlos-. La investigación también ayudará brindando sugerencias positivas, acordes a las necesidades de los maestros.

Por otro lado, este estudio es totalmente viable por tres cuestiones fundamentales. En primer lugar, porque el colegio Santa Margarita apoya el desarrollo de investigaciones educativas, ya que las considera instrumentos de mejora. Es el propio Director General quien auspicia las investigaciones y, por ello, ha creado un Departamento de Investigación en el colegio. Además, ha sido informado de este proyecto y ha manifestado su disposición para colaborar en lo que haga falta. En segundo lugar, la responsable del presente trabajo está totalmente insertada en la cultura de la escuela escenario y tiene la confianza y el apoyo de los sujetos de investigación. En tercer lugar, se cuenta con el tiempo suficiente y el asesoramiento eficiente del Magíster Camilo García Gonzáles para llevarla a cabo, respetando el cronograma de trabajo elaborado.

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

Esta investigación nace con el objetivo de conocer la percepción que tienen los docentes de la institución educativa privada “Santa Margarita” respecto del clima laboral de su escuela y las dimensiones que ellos señalan como determinantes.

##### **1.4.1. Objetivo General.**

Conocer la percepción que tienen los docentes de la institución educativa privada “Santa Margarita” respecto del clima laboral de su escuela y las dimensiones positivas o negativas que ellos señalan como determinantes.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

Determinar los factores que más influyen en el clima laboral de la institución educativa privada “Santa Margarita”.

Identificar el nivel de comunicación que existe entre los diferentes agentes educativos de la institución educativa privada “Santa Margarita”.

Determinar el nivel de confianza que existe entre los maestros y los directivos de la institución educativa privada “Santa Margarita”.

#### **1.5. Hipótesis de investigación**

Los factores que más influyen en el clima laboral de la institución educativa privada “Santa Margarita”, según la percepción de los docentes, son la comunicación y la confianza.

## **1.6. Antecedentes de estudio**

### **Antecedente 1**

Título: Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres

Autor: Julia Sacca Campos

#### **Objetivos del antecedente:**

Objetivo General: Determinar y evaluar si existe relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres.

#### **Objetivos específicos:**

Determinar cómo se relacionan las relaciones humanas con el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres.

Determinar cómo se relacionan los procesos internos con el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres.

Determinar cómo se relacionan los procesos abiertos con el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres.

**Metodología:** Esta es una investigación no experimental, de corte transversal y muestra un contraste de hipótesis descriptivo correlacional.

### **Conclusiones más significativas:**

Existe una relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres.

Existe una relación entre los recursos humanos y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres.

Existe una relación entre los procesos internos y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres.

**Relación del antecedente con el estudio actual:** Esta tesis -presentada para obtener el grado de Magíster en Educación por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en la ciudad de Lima, Perú- coincide con la presente investigación en las bases teóricas y se diferencia no solo en los objetivos, sino también en el instrumento que vamos a utilizar.

### **Antecedente 2**

Título: Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil/primaria y secundaria.

Autores: Mario Martín Bris y Roberto Fernández Sancidrián con la colaboración de Jesús Marín Lería, Joaquín Álvarez Zamora, Oscar Villanueva Valdés, Dolores L. Simancas Campano, José Manuel Fernández Eiras.

### **Objetivos del antecedente:**

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

### **Objetivos específicos:**

Conocer cuál es el clima real de trabajo de los centros públicos de Infantil/Primaria y Secundaria.

Precisar los elementos, factores y actuaciones que inciden claramente en el clima de los centros.

Determinar líneas de actuación que más se demandan desde el profesorado en la consecución del clima adecuado.

**Metodología:** Este estudio se realizó en España; es la continuación y ampliación de una investigación más pequeña que fue la Tesis Doctoral de Martín (1994), llamada “Participación y Clima en el ámbito escolar”. Esta es un investigación evaluativa, que parte de un modelo evaluativo, causal e interpretativo con un componente cualitativo muy marcado, que se apoya en datos fiables, científicamente recogidos.

### **Conclusiones más significativas:**

Según la opinión del profesorado de los centros educativos públicos de Infantil/Primaria y Secundaria ubicados en el ámbito de la gestión directa del M.E.C., el clima de trabajo en los centros escolares se considera bueno, con reservas. La valoración global realizada de todas las respuestas, siguiendo la escala propuesta en la investigación, muestra que solo le falta una décima para llegar al valor 3 que indica bueno (2,8955).

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

Las valoraciones claramente más bajas son las que se refieren a los puntos que indican el reconocimiento/valoración/... del profesorado que se produce desde la Administración Educativa y socialmente. En

definitiva, bajo reconocimiento del trabajo que realiza el profesorado en los centros.

Las valoraciones claramente altas son las que se refieren a puntos que indican la relación entre el profesorado y el equipo directivo; y del equipo directivo con el profesorado.

**Relación del antecedente con el estudio actual:** La presente investigación usará el mismo instrumento –aunque con algunas modificaciones- que la investigación presentada. Sin embargo, se diferencian en la muestra -ya que esta investigación estudia el clima laboral de un solo centro educativo-.

### **Antecedente 3**

Título: ¿Cómo podemos intervenir para fortalecer el clima educativo en tiempos de innovación?

Autor: Sandra Becerra Peña

#### **Objetivos del antecedente:**

Objetivo General: Conocer el estado actual del Clima Escolar en instituciones educativas, cuyo desarrollo dé cuenta de esfuerzos de innovación, a través de los directivos y profesores de quince centros, del nivel municipal subvencionado y privado de la ciudad de Temuco, Novena Región de Chile.

#### **Objetivos específicos:**

Identificar los factores más relevantes que nos permitan conocer el estado actual del Clima de los centros educativos en tiempos de innovación.

Identificar los factores diferenciadores, según el tipo de centro, que nos permitan conocer el estado actual del Clima Educativo en tiempos de innovación.

Identificar las dimensiones más fortalecidas en el estado actual del Clima Educativo chileno en tiempos de la Reforma Educacional.

Identificar las dimensiones más afectadas en el estado actual del Clima Educativo chileno en tiempos de Reforma Educacional.

**Metodología:** La investigación seleccionada corresponde al trabajo de Tesis Doctoral, desarrollado en la Universidad de Sevilla, España; investigación que en sus últimas fases se enmarca además en una investigación de la Dirección General de Investigación de la Universidad Católica de Temuco, Chile. Esta tesis presenta un diseño cualitativo-cuantitativo que consta de cuatro fases correlativas. La primera se enfoca en la elaboración de un instrumento para medir el clima educativo; la segunda consiste en la recolección de la información en cuatrocientos profesores y directivos. Las dos últimas fases corresponden a la aplicación de las ‘redes semánticas naturales’ y ‘grupos de discusión’.

**Conclusiones más significativas:**

Todos los tipos de establecimientos evidencian que el factor que más alto se pondera en la percepción del clima es el de las relaciones interpersonales docentes, siendo estas más importantes para los profesores que la propia relación con alumnos y apoderados.

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

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

**Relación del antecedente con el estudio actual:** Ambas investigaciones coinciden en aspectos del marco teórico y se diferencian en el instrumento empleado.

#### **Antecedente 4**

Título: El Clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación Secundaria de la UGEL 15 de Huarochirí.

Autor: Wilmer Montalvo Fritas

#### **Objetivos del antecedente:**

Objetivo General: Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el nivel de desempeño docente de las instituciones educativas del nivel de educación Secundaria de la UGEL 15 de la provincia de Huarochirí.

#### **Objetivos específicos:**

Establecer la relación existente entre los niveles de comunicación de los directores y el uso adecuado de los medios y materiales educativos durante el proceso de enseñanza –aprendizaje en las instituciones educativas de educación secundaria de la UGEL 15 de la provincia de Huarochirí.

**Metodología:** La tesis doctoral en cuestión usó una metodología descriptiva-correlacional porque buscó medir la variable de estudio para describirla en los términos deseados.

#### **Conclusiones más significativas:**

Existe una relación entre clima organizacional y el nivel de desempeño docente y es percibida por el personal docente y los estudiantes.

Los encuestados perciben el estilo gerencial de los directores y las estrategias metodológicas en un nivel alto.

Existe una correlación moderada entre los niveles de comunicación de los directores y el uso adecuado de los medios y materiales educativos.

**Relación del antecedente con el estudio actual:** Esta es una tesis presentada para optar el grado académico de Doctor en Educación, con mención en Ciencias de la Educación por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima – Perú. Dicha investigación y la presente coinciden en la evaluación de factores similares: participación, estilo de gestión y participación docente y se distinguen en cuanto a los objetivos y al instrumento utilizado.

### **Antecedente 5**

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

Autor: Pilar Albañil Ordinola

#### **Objetivos del antecedente:**

Objetivo General: Conocer el clima de trabajo que se vive en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura, las causas y los factores que el profesorado de la institución señala como influyente para su configuración.

#### **Objetivos específicos:**

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

Identificar los niveles de satisfacción del personal docente y de los elementos internos que se relacionan directamente en la I.E.

Determinar la incidencia de la participación del personal docente en la consolidación de un adecuado clima laboral dentro de la I.E. Enrique López Albújar de Piura.

**Metodología:** Esta investigación siguió las fases de la metodología cuantitativa, de corte transversal.

### **Conclusiones más significativas:**

De los resultados generales respecto al clima laboral en la institución, son los docentes los que aportan en mayor grado a configurar un ambiente de trabajo adecuado mientras que son los padres de familia, el personal administrativo y directivo los que contribuyen escasamente a ello, haciéndose necesario considerar lo expuesto por la Unesco (2013) se hace necesario crear en las instituciones educativas un clima de seguridad, respeto y confianza, mantener relaciones de apoyo con las familias y la comunidad, la apertura y la tolerancia, por parte de los docentes y la resolución no violenta de los conflictos y la participación democrática de todos sus miembros.

La evaluación global del clima en opinión de los docentes va de regular a bueno en la institución, no obstante no es del todo satisfactorio, dado que los factores relevantes del clima laboral como el reconocimiento que reciben por parte de la comunidad educativa de la institución es de tendencia totalmente entre regular a muy bajo así como el reconocimiento que reciben los profesores por parte del equipo directivo que va de regular a bajo.

Se puede concluir que el clima que se vive en la institución está caracterizado porque el personal de servicio y administrativo son los que muestran menor nivel de respeto entre los miembros de la institución, mientras que los docentes destacan con el mayor nivel de respeto, además de los bajos niveles de satisfacción entre el personal docente, sobre todo con el funcionamiento de la dirección, así un 62% cree que ésta va de un nivel bajo a muy bajo.

En la institución de estudio existe un clima laboral, caracterizado por la escasa comunicación del personal docente al interior de la institución educativa, a pesar que como expresa Chiavenato (2007) la comunicación constituye el área principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta humana, sin embargo esta se ve afectada en la institución por dos aspectos fundamentales, en cuanto a la rapidez con que se traslada la información entre profesores y equipo directivo y cuanto al respeto que existe entre los miembros de la institución que tiene la media más baja entre el personal de servicio y administrativo con el equipo directivo. Esto se evidencia en opinión de

los docentes cuando el 89.6% del personal, cree que el nivel de comunicación va de regular a muy bajo y la misma tendencia del 89.7% expresa que el nivel de comunicación entre el personal directivo y el profesorado va de regular a bajo.

**Relación del antecedente con el estudio actual:** Esta tesis para optar el grado de Magíster en Teorías y Gestión Educativa por la Universidad de Piura y la presente coinciden en el empleo del mismo instrumento y de la misma metodología.

## **CAPÍTULO II**

### **EL CLIMA LABORAL Y LAS DIMENSIONES QUE EN ÉL INFLUYEN**

---

#### **2.1. Fundamentos teóricos sobre el clima laboral**

Definir el concepto de clima laboral es una tarea ardua por varias razones. En primer lugar porque al tener muchos componentes que lo conforman, se puede afirmar que es un término complicado. En segundo lugar porque cualquiera de esos componentes lo afecta y, por ello, es sensible. Finalmente, porque es plástico, ya que si luego de analizar sus componentes e identificar las zonas críticas, se aplican las correcciones necesarias, puede mejorar. A pesar de estas dificultades, es necesario llegar a una definición del término.

##### **2.1.1. Definición de clima laboral**

El término clima laboral es muy usado por los estudiosos de las organizaciones y por el público en general; sin embargo, cada uno de los usuarios pudiera tener un concepto distinto para dicha expresión porque es muy difícil llegar a una definición unívoca y precisa. Hacia finales de los setenta, Dessler (1979) sostenía que no había consenso respecto del significado de dicho término. Esta dificultad se mantuvo en el tiempo y autores como Miller o Herzberg (1990) proponían que se abandone el concepto de clima. Un par de años más tarde, Villa y Villar (1992)

afirmaban que una de las características de este concepto era precisamente su falta de precisión en la determinación.

Al no haber consenso en cuanto a la definición del término clima laboral, conviven distintos tipos de conceptos según se aglutinen alrededor de las variables objetivas –estructura, políticas, normas organizacionales, etc.- o de las subjetivas -la cordialidad, el apoyo, la confianza, etc.- que un trabajador encuentra en la empresa. Así, se encuentran definiciones de enfoque estructuralista, subjetivo, mixto o de síntesis.

Forehand y Glimer, representantes del enfoque estructuralista, definen el clima laboral como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otras e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman.” (Forehand y Gilmer, 1964:370)

Dentro de las definiciones del enfoque subjetivo, destaca la de Halpin y Crofts (1962). Ellos afirman que el clima laboral “es la opinión que el empleado se forma de la organización.” (Halpin y Crofts, 1962: 155)

Un ejemplo del enfoque mixto es la conceptualización que realizan Litwin y Stringer, citados por Beltrán y Bueno (1995), al indicar que el clima laboral está conformado por “los efectos percibidos del sistema formal, del 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.” (Beltrán y Bueno, 1995: 644)

Las definiciones propuestas tanto por Halpins y Croft como por Litwin y Stringer fueron analizadas por Walters en busca de similitudes. A partir de ese análisis, este –citado por Dessler- emitió un concepto dentro del enfoque de síntesis que afirma que: “*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.*” (Dessler, 1979: 17)

En Méndez (2006) encontramos otra muestra del enfoque de síntesis. Este autor define el clima laboral como el contexto de la empresa, siendo este producido y percibido por el trabajador de modo tal que determina su comportamiento, su grado de satisfacción y el nivel de eficiencia en el trabajo. En esta percepción influyen tanto el proceso de interacción social como la estructura organizacional expresada a través de distintas dimensiones como pueden ser los objetivos, la motivación, el liderazgo, etc.

Todos los enfoques citados coinciden en concebir el clima como una condición relativamente perdurable que resulta de la conducta, de las disposiciones y de las reglamentaciones que provienen de la dirección de la organización. También concuerdan al afirmar que las empresas se distinguen unas de otras por su clima laboral y que este es percibido por todos los miembros de la institución.

Goncalves (1997), afirma que el enfoque más eficaz de las definiciones de clima laboral es el que considera que lo esencial es la percepción que tiene el trabajador de las estructuras y de los procesos que hay en una organización. Este investigador expresa que el comportamiento de un empleado no es una consecuencia de los factores organizacionales, sino que obedece a las percepciones que el trabajador tiene de esos factores. No obstante, dichas percepciones se configuran a partir de las actividades, interacciones y otras vivencias que cada miembro tiene de su centro de trabajo; por lo que se dice que el clima laboral refleja la interacción entre las características organizacionales y personales.

Si se atiende a la definición de clima que hace la Real Academia de la Lengua Española, se observa que es una palabra polisémica; así pues, una primera aproximación a su definición lleva a considerar los dos sentidos diferentes de dicho término. Por un lado, en la acepción meteorológica, se puede precisar que clima es el conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes; es decir que no responde a la pregunta: ¿qué tiempo hace?, más bien se refiere a las características del tiempo que predominan en un lugar. Por

otro lado, el concepto clima también se usa para referirse a una dimensión psicosocial y, en este caso, como se dijo en párrafos anteriores, hay varias definiciones.

Entrando al campo educativo, el Centro Especializado de Recursos Educativos del Gobierno Vasco define el clima como:

“el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo a dicho centro, condicionante, a la vez de los distintos procesos educativos»

(CERE, 1993:30).

Esta definición sostiene que el clima de una escuela está precisado por la apreciación que tienen los distintos agentes educativos respecto de las relaciones sociales que en ella se establecen y el marco en que se mueven. Por tanto, es factible estudiarlo desde las percepciones de los actores educativos: alumnos, maestros, padres, etc. En ellas se puede observar una tendencia a presentar elementos compartidos por todas las personas que conforman la institución educativa; sin embargo, Cancino y Cornejo (2001) aseveran que, por ejemplo, no tienen siempre la misma percepción los alumnos y los docentes ni los administrativos y el personal de servicio.

Para efectos de esta investigación, el clima laboral será entendido como el conjunto de las percepciones que comparten los miembros de una organización acerca del sistema formal e informal; sabiendo que la percepción de cada empleado es distinta e influye en su comportamiento; por lo que el clima no solo varía de un centro laboral a otro, incluso puede observarse que en una misma empresa se fragmenta en microclimas según la sección que se trate y el liderazgo que se haya establecido en esa área, por ejemplo.

### 2.1.2. Tipos de clima laboral

Antes de indicar los tipos de clima laboral, es necesario identificar las distintas clases de variables que influyen en él, pues, a partir de la interacción entre ellas, el clima puede ser de una u otra forma.

Likert, citado por Tejada y Giménez (2007), en su teoría sobre el clima laboral, clasifica las variables que influyen en el clima laboral en tres: causales o independientes –dentro de estas se encuentran la estructura organizativa, la administrativa, las decisiones, las reglas, etc.-, intermedias – en las que están los procesos organizacionales y miden aspectos como la motivación, el rendimiento, la comunicación, etc.- y finales –que son las variables que resultan del efecto de las dos anteriores: productividad, ganancia, pérdida, gasto-.

Coincide con Likert, Robbins cuando sostiene que

“todos aquellos factores que indican el sentido en el que una empresa evoluciona y logra sus metas son las variables independientes: la estructura y la administración organizacional, las normas, etc.; y, cuando estas variables cambian, las intermedias y las finales también lo hacen.”

(Robbins, 1999:136)

Las dimensiones que muestran el estado interno de la empresa son las variables intermedias, entre ellas están: la motivación, la comunicación, la confianza, etc. Mientras que el efecto de las variables antes mencionadas se constituyen en las variables finales y, por tanto, son las que reflejan los logros de la organización: productividad, gastos, ganancias y pérdidas, etc.

A partir de la relación que se establece entre las variables antes descritas en una organización, Likert tipifica el clima laboral en autoritario y participativo.

El clima autoritario surge cuando la alta dirección no entiende la autoridad como servicio sino que utiliza el poder que tiene para su propio beneficio. Likert, citado por Sverdlik, Clifton, Du Brin y Sisk, indica que en este clima se observa que

“Los gerentes tienen poca confianza en los subordinados, rara vez los involucran en el proceso de tomar decisiones. La gerencia toma la mayoría de las decisiones y las pasa en línea descendente empleando amenazas y coacción cuando es necesario para lograr que las cosas se hagan. Los superiores y los subordinados se tratan entre sí en una atmósfera de desconfianza. Si se desarrolla una organización informal, ésta generalmente se opone a las metas de la organización formal.”

(Sverdlik, Clifton, Du Brin y Sisk ,1991:217)

Este es un clima laboral cerrado y en él suele haber empleados insatisfechos con su trabajo y con su organización. Dentro de este tipo de clima se puede identificar dos clases: el autoritario explotador y el autoritario paternalista.

El clima autoritario explotador se caracteriza por la ausencia de confianza de la dirección hacia sus empleados, lo que trae como consecuencia que todas las decisiones se tomen en la alta dirección. A su vez, los empleados no confían en los empleadores, perciben un ambiente de temor y trabajan por este. La comunicación de la dirección con sus empleados—que podría ser el medio para revertir esta situación negativa—, “no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.” (Brunet, 1997: 30).

El clima autoritario paternalista comparte con el anterior el hecho de tomar las decisiones en la alta dirección; sin embargo, sí existe confianza entre empleadores y empleados. La motivación depende de los premios o castigos que se den. “Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.” (Brunet, 1997: 31).

Goncalves, (2000), explica que el clima participativo es un clima abierto que se implanta en las organizaciones dinámicas que orientan sus capacidades no solo al logro de sus metas, sino que también intentan satisfacer las necesidades sociales de sus trabajadores. Este tipo de clima se clasifica en consultivo y en participación en grupo.

El clima laboral de tipo participativo consultivo se distingue porque aunque las decisiones se toman en la dirección de la empresa, esta confía en sus empleados y les permite decidir algunos asuntos hasta en los niveles más bajos. Para motivar a los empleados se usan las recompensas, siendo ocasionales los castigos. Se satisfacen las necesidades de prestigio y estima de los colaboradores y todo esto hace que se perciba un clima dinámico. “Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.” (Brunet, 1997: 31).

En el sistema de participación en grupos, hay plena confianza en los empleados por lo que la toma de decisiones se da en toda la organización. Esto es posible porque la comunicación no solo va desde los jefes hacia los empleados, sino que el proceso a la inversa también está presente y entre los colaboradores la información fluye. Hodgetts – en Sverdlik et als- dice que, en este sistema de gestión, “las organizaciones formales e informales, a menudo, son una misma cosa.” (Sverdlik et als,1991:220) Así, los trabajadores se encuentran motivados porque se promueve la participación de todos, se establecen objetivos alcanzables y hay una permanente mejora de los métodos de trabajo. La dirección y los empleados interactúan en los equipos de trabajo que se forman para el logro de los objetivos de planeación estratégica.

### **2.1.3. Importancia del clima laboral en una organización**

En la actualidad se considera que el activo más importante de una empresa son los trabajadores de la misma. Esta forma de pensar ha traído serias consecuencias para las organizaciones porque al ser las personas seres singulares, que observan, sienten y son afectados por las cosas de manera muy distinta, conforman un entorno cambiante y complejo. Es por esto que las empresas consideran el clima laboral como un factor que incide directamente en el logro de sus metas y en sus procesos de mejora.

Distintas investigaciones realizadas en diversas organizaciones – como las desarrolladas por Great Place to Work- han comprobado que las empresas más exitosas tienen en común un buen clima laboral, este hace

que los trabajadores se sientan más a gusto y más comprometidos con su trabajo, aumentando así la productividad de la empresa.

Pinilla (1982) dice que en la medida en que los empleados están orgullosos de pertenecer a la institución, se vuelven autoexigentes, comprometidos con su labor y disciplinados en su puesto de trabajo. Además, muestran aspiraciones respecto a asumir nuevas tareas y responsabilidades. Todo esto permite que las personas alcancen logros importantes en sus objetivos laborales y contribuyan a mejorar la productividad de la organización.

Drucker (1999) explica que el buen clima también influye en los directivos, los lleva a reconocer la obra bien hecha de los trabajadores, a abrir espacios para la escucha atenta de las opiniones de los empleados, ya sean positivas o negativas, y a potenciar la camaradería y el trabajo en equipo.

Es por esto que el estudio del clima laboral se ha convertido en un elemento esencial para detectar factores que lo estén enrareciendo y poderlos corregir, así estos se sitúen en las estructuras organizacionales.

## **2.2. Fundamentos teóricos sobre las dimensiones que influyen en el clima laboral**

Las particularidades que pueden ser medidas en una organización y que afectan el comportamiento de los trabajadores se llaman dimensiones. Si se desea realizar una investigación del clima laboral es indispensable conocerlas y son muchos los estudiosos que se han dedicado a ello.

En el siglo pasado, al inicio de la década de los sesenta, Likert, en su libro “New Patterns of Managemet”, hace una gran contribución respecto a

“las dimensiones que se deben observar en el clima laboral son: el nivel de motivación personal, el nivel de motivación grupal y organizacional, el grado de lealtad y compromiso hacia la unidad y hacia la organización, la medida en que los objetivos individuales y grupales pueden coincidir con los organizacionales, el grado de confianza existente a través de las distintas

jerarquías, el grado de confianza existente entre los pares, la eficacia del sistema de comunicación, la medida en que los superiores tienen en cuenta las necesidades de los subordinados, la medida en que la organización del management, la medida en que la organización se esfuerza por el desarrollo de la carrera del miembro organizacional.”

(Likert, 1961: 139)

Unos años después, Litwin y Stringer estipularon seis dimensiones: responsabilidad, estructura individual, riesgos y toma de decisiones, remuneración, apoyo al conflicto y tolerancia.

Pritchard y Karasick, en 1973, señalan las siguientes dimensiones: autonomía, motivación, remuneración, rendimiento, flexibilidad, toma de decisiones, cooperación, apoyo, relaciones sociales, innovación.

En la Universidad de Michigan, dos estudiosos de la talla de Bowers y Taylor indicaron que el clima laboral tenía cinco dimensiones: apertura a cambios tecnológicos, comunicación, motivación, toma de decisiones y bienestar de los trabajadores.

A continuación se detallan las dimensiones que serán medidas en la presente investigación.

### **2.2.1. La comunicación**

En cualquier campo de la actividad humana, ya sea a nivel personal o profesional, el estilo comunicativo tiene fuertes repercusiones; siendo, en muchos momentos, factor de desajustes y dificultades relacionales.

En las distintas situaciones que la persona vive, en el día a día, ha de saber comunicar pensamientos; estructurar, manejar y relacionar informaciones; analizar los pensamientos ajenos; dar respuestas; etc. Todos estos son aspectos importantes para que, como afirma Egan (2000), pueda establecer unas relaciones óptimas, basadas en el respeto y la comprensión; además de acceder a la cultura y comprender el mundo que le rodea.

En una organización, la comunicación se define como el proceso de emisión y recepción de mensajes, que puede ser interno o externo; siendo aquel el que se suscita en las relaciones que se dan al interior de la empresa y este el que se produce entre distintas compañías o entre una empresa y sus clientes.

Dentro de la comunicación interna se distinguen dos tipos: formal e informal. Ambas deben producirse para obtener un óptimo desempeño laboral de los trabajadores y para que estos puedan establecer buenas relaciones con los compañeros y jefes de su centro laboral.

Ocampo (2007) entiende que la comunicación formal traslada información referida a los sistemas operacionales –tareas u operaciones-, reglamentarios –órdenes e instrucciones- y de mantenimiento –relaciones públicas, captación de clientes y colaboradores y publicidad-. En otras palabras, la información formal es aquella que “transmite los mensajes oficiales de la organización, respetando y siguiendo las líneas del organigrama, otorgando una visión clara de los cauces del traslado de la información.” (Ocampo, 2007:292) Existen diversas formas a través de las cuales se realiza la comunicación formal: las reuniones, los manuales de funciones; las publicaciones institucionales como revistas, periódicos, etc.; las entrevistas; las circulares, los correos electrónicos grupales y personales; las carteleras y, en tiempos más actuales, la intranet y los blogs.

Por otro lado, Fernández (2002), en su libro "La comunicación en las organizaciones", asevera que existe también una comunicación informal que surge de la interacción social que se produce entre los integrantes de una organización. Los contenidos que se desarrollan en este tipo de comunicación no son oficiales; “se produce de forma espontánea y no está controlada por los altos ejecutivos, quienes pocas veces pueden ejercer influencia sobre ella y está motivada por el propio interés del individuo.” (Rogers y Agarwala-Rogers,1980: 115)

Dentro de las distintas formas en las que se desarrolla la comunicación informal, destaca el rumor. Este se produce debido a una

falla en la comunicación formal, cuando esta no brinda a los miembros de la empresa la información suficiente sobre la cultura y el funcionamiento de esta. Esta circunstancia obliga a los trabajadores a buscar otras fuentes para obtenerlas. Al respecto, De Lucas enseña que el rumor transporta “información vaga y confusa, que procede de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a una organización.” (De Lucas, 2008: 89)

La comunicación es una dimensión clave en el funcionamiento de las empresas: influye directamente en su cohesión; por lo que es necesario cuidar el mensaje de modo que sea concreto, claro, auténtico, comprensible y oportuno; y elegir el tono, el ritmo e, incluso, la textura de la voz según el mensaje que se desea transmitir. Asimismo, hay que evitar los obstáculos que la impiden como los ruidos, las interferencias y las distorsiones que interrumpen el proceso de comunicación. Estos pueden darse en el interior del trabajador –factores psicológicos, estados de ánimo de las personas, etc.- o al exterior de él –dificultades con el canal de transmisión, problemas técnicos, de idioma, de cultura, etc.-. Además, la alta dirección debe preocuparse por gestionar las técnicas y las actividades que propicien un modelo de comunicación adecuado para el flujo rápido de información al interior y al exterior de su organización.

Es necesario destacar la importancia de la recepción del mensaje que se emite en una comunicación. La forma en que el receptor la recibe es muy variable debido a que está totalmente influenciada por el contexto. Este asunto es crucial si se entiende que, en las organizaciones, el mensaje va pasando de una persona a otra, formándose así una red de comunicaciones.

Una red de comunicaciones puede ser descendente cuando se establece desde la jerarquía empresarial y baja hacia los empleados. Tiene como tarea coordinar, informar, motivar, controlar. Al respecto, en su libro “Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización”, Ocampo dice que:

“La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc. Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.”

(Ocampo, 2007:50-51)

Las empresas también cuentan con una red ascendente que permite comprobar la recepción del mensaje, evaluar, informar y sugerir. Esta se inicia desde los trabajadores y va hacia la dirección.

No se debe olvidar la red horizontal, esta cumple el importante rol de permitir el intercambio de coordinación y de apoyo entre los trabajadores de la misma posición jerárquica.

Actualmente, no hay empresa que no tenga en cuenta que la comunicación es un potente medio para su desarrollo. Se entiende que una organización es cerrada cuando impide el diálogo abierto, el establecimiento de relaciones armónicas, la evaluación de las actividades individuales y colectivas y la toma de decisiones en distintos niveles. Como afirma Tito “las empresas tradicionales y estáticas que no marchan al ritmo de estos tiempos, están destinadas a fracasar por su incapacidad para mantenerse al día.” (Tito, 2009:9)

Ferrer (2000) en su libro “La comunicación en la empresa” afirma que la falta de una eficaz comunicación es el origen de problemas. En buena medida, dice el autor, la comunicación define el éxito de una organización en el establecimiento de la imagen que ella quiere dar al interior y al exterior. Es por esto, que las empresas están haciendo un gran esfuerzo por eliminar las barreras en la comunicación organizacional, entendiendo que esta se da en un sistema complejo, influenciado e influyente en el clima laboral, que conlleva mensaje y que implica a personas.

### 2.2.2. La satisfacción

Como bien dice Fernández (2008), una organización no solo es un medio para proveer servicios y/o bienes; sino que es, también, un centro de desarrollo humano pues, los trabajadores invierten gran parte de su vida en ella. A partir de la aceptación de esta afirmación, los empresarios han empezado a dar importancia a un concepto dejado de lado durante mucho tiempo: la satisfacción laboral.

Los constructos teóricos que tienen su fundamento en el humanismo aseveran que cuando el empleado satisface sus necesidades psicológicas y sociales en su trabajo, pone mayor entrega en su tarea; es decir, es más productivo y esto contribuye directamente al desarrollo empresarial.

Dentro del campo de la Psicología Organizacional, Locke (1976) – citado por Mason y Griffin– definió la satisfacción laboral como “el estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo.” (Mason y Griffin, 2002: 90) Siendo esta dimensión del clima laboral “probablemente la más común y más antigua forma de operativizar la felicidad en el lugar de trabajo.” (Wright y Bonett, 2007:143)

Para Wright y Davis (2003), la satisfacción laboral “representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben.” (Wright y Davis, 2003:70)

En el presente estudio, cuando se hable de satisfacción laboral se entenderá esta como “la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo, expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial” (Morillo, 2006:48)

La satisfacción laboral se refleja en las actitudes que tiene el empleado hacia su trabajo; aquel que esté muy satisfecho con su puesto mostrará actitudes positivas hacia él; por el contrario, el insatisfecho manifestará actitudes negativas.

Al igual que el clima laboral, la satisfacción o insatisfacción de un trabajador depende de muchos factores como el trato que le brindan el jefe y los compañeros, la experiencia de logro que pudiera tener, la posibilidad de ser creativo o innovar, la oportunidad de capacitarse, de ascender, etc.. Estos no son los únicos, pues, Schultz (1990) indica que existen unos que, aunque no forman parte de la atmósfera laboral, redundan en la satisfacción del empleado, entre ellos están: la antigüedad en el puesto, la salud, la edad, la estabilidad emocional, las relaciones familiares, etc.

Un primer asunto que se debe averiguar en un estudio sobre la satisfacción laboral es el grado de satisfacción que un empleado encuentra respecto a su propio trabajo. Según Goncalvez (1997), las personas se orientan a empleos que promuevan la autonomía: les den la posibilidad de ser sus propios patrones y conservar para ellos mismos un cierto grado de decisión para hacer mejor su trabajo o para solucionar problemas. También escogen trabajos donde puedan aplicar y desarrollar sus habilidades e innovar pues esto los hace sentirse motivados; puestos que les den la oportunidad de realizar una variedad de tareas para evitar la monotonía, ya que, los trabajos monótonos originan fastidio, aburrimiento. Ahora bien, pocos retos causan aburrimiento; pero muchos originan frustración y/o sentimientos de fracaso. Por tanto, se debe buscar un equilibrio para conseguir que los empleados obtengan satisfacción al laborar.

Otro aspecto a investigar dentro de la satisfacción laboral es el grado en que los trabajadores se encuentran satisfechos con la actuación de sus jefes. La incidencia de los estilos de liderazgo en esta dimensión del clima laboral, según Gené y Contel (1999), es bastante fuerte. La forma en que un jefe utiliza su liderazgo, los medios con los que motiva a sus dirigidos, así como los patrones que establece para la interacción con sus subordinados son factores que influyen en la satisfacción laboral de las personas que conforman su equipo. Un factor importante es la delegación de autoridad; por un lado, los empleados con mayor experiencia se sienten satisfechos con un jefe que sepa delegar; por otro, los profesionales que recién estrenan el grado, necesitan una supervisión directa para realizar sus tareas en forma eficiente. Ellos se sienten satisfechos con un estilo de gestión que les permita establecer una

comunicación estrecha con sus jefes para brindar ideas y sugerencias, pero sin llegar a la toma de decisiones.

Finalmente, será necesario conocer qué tan satisfechos o no se encuentran los trabajadores con el trato que reciben de sus colegas. No podemos olvidar que el trabajador es una persona y como tal necesita establecer relaciones cordiales con las personas a las que frecuenta diariamente, por espacio de ocho horas. En este sentido, Pritchard y Karasick, citados por Brunet (1997), afirman que la atmósfera social y de amistad en una organización es muy importante pues influye directamente en el grado de colaboración de las personas al realizar sus funciones.

La insatisfacción laboral trae consecuencias negativas para la organización como pueden ser el abandono –conducta orientada a irse, a buscar un nuevo trabajo y renunciar al actual- y la negligencia –aumento de errores, merma de esfuerzo, ausentismo elevado-. Mientras que un buen nivel de satisfacción ayuda en los momentos difíciles; se ha podido comprobar que los trabajadores satisfechos expresan intentos activos y constructivos por mejorar la situación –sugieren mejoras, analizan los problemas con los supervisores, etc.- y manifiestan su lealtad a través de una espera pasiva y optimista hasta que la situación mejore.

Por lo expresado en el párrafo anterior:

“Es de capital importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo.”

(Pinilla, 1982: 182)

### **2.2.3. La confianza**

La dimensión confianza dentro de una organización cumple un papel esencial en el establecimiento de un clima productivo y constante, por lo que debe medirse con cierta regularidad para que, en caso esté débil, definir una

intervención para potenciarla. En este sentido, Levering afirma que “el incremento de la confianza entre empleados y gerencia, mediante programas y acciones de reforzamiento que hacen énfasis en la apertura de ambos, transforma a las organizaciones en ambientes laborales estables, satisfactorios y positivos.” (Levering, 1993:57)

La confianza es “la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista, por medio de palabras, obras o decisiones.” (Robbins, 2004:77) El establecimiento de esta confianza no se consigue de la noche a la mañana; Perry y Mankin (2004), citados por Ciencia y Sociedad, en el artículo “Administración de Personal Público” refieren que la confianza es como “una serie de relaciones que se forman con el tiempo, donde la persona que atribuye la confianza observa e interactúa con el objeto de la confianza para alcanzar un grado de predictibilidad de conducta.” (Ciencia y Sociedad, 2004: 280)

Spaemann (2005), en una conferencia dictada en el IESE de la Universidad de Navarra, organizada por el instituto Empresa y Humanismo, señaló que organizacionalmente, la confianza es la dimensión del clima laboral,

“a través de la cual es posible controlar los procesos y los resultados porque el control sin confianza no es eficiente. La desconfianza generalmente lleva a la multiplicación de controles, que necesitan controladores que a su vez deben ser controlados, y así sucesivamente. La confianza asegura el apego a las reglas de la organización, que de otra manera tendrían que ser impuestas por la fuerza – mediante mecanismos de sanción -, o negociadas en términos de interés.”

(Spaemann, 2005:137)

Antiguamente, la gestión de las empresas no consideraba la confianza, es más, se pensaba que el trabajador era un individuo en quien no se podía confiar, por lo que las reglas debían estar claramente establecidas y se debía realizar un control estricto de su cumplimiento. Más adelante, con el surgimiento de las teorías de la motivación de Maslow y McGregor esta dimensión cobró importancia porque se entendió, entonces, que la dirección de empresas implicaba el logro de unas metas organizacionales con la ayuda de otras personas.

Actualmente, se reconoce que la confianza trae una serie de ventajas. Una primera es que propicia el traslado del saber-como de la empresa. Al respecto, González, M., Nieto, J. y Portela, A. (2003) indican que en ausencia de confianza, el empleado con un grado alto de conocimiento tenderá a no compartirlo con los otros trabajadores de su centro de labores, ya que, la confianza es el medio por el cual la persona sale de sí misma y asume el riesgo de comunicarse horizontalmente; es decir, pierde el miedo a ser vulnerable. Cuando no confía, la persona se cierra en sí misma.

Una segunda ventaja consiste en que la confianza une a los colaboradores de la empresa y así fomenta la motivación intrínseca. Pinilla asevera que:

“la confianza incentiva a los trabajadores a dar lo mejor de sí mismos, sin someterlos a controles para aumentar su productividad. De esta manera la motivación intrínseca - orientar la acción a la autorrealización del personal – se fortalece y los hace partícipes en la marcha de la organización.”

(Pinilla, 1982:150)

Cuando el estilo de la gestión sustituye la confianza por el control, la motivación intrínseca se pierde.

En un ambiente de desconfianza aumentan los controles, no se estimula la innovación ni la creatividad de los colaboradores y crece la burocracia. Un estilo de liderazgo controlador –decía Likert (1969)- sofoca la comunicación y disminuye notoriamente la capacidad de responder a los retos que se presentan. Por esto, una tercera ventaja del factor confianza es que esta supone un ahorro de tiempo y dinero, en vista que reduce la necesidad de control.

La especial importancia del factor confianza es que influye en otras dimensiones del clima laboral; por ejemplo, en la comunicación. La confianza es la base de la comunicación porque determina la fidelidad y la cantidad de información que se comparte. Quien rompe la confianza se ve sometido a una pérdida en el volumen de información porque “el conocimiento y la información no pueden ser intercambiados libremente

cuando una parte no está segura de cómo la otra va a usar la información.” (Jones & George, 1998: 158) Esta situación trae consecuencias en la organización, una de ellas es que la comunicación sea en un solo sentido: de los jefes a los empleados; de esta manera, los gerentes no pueden tomar buenas decisiones porque no cuentan con la retroalimentación necesaria sobre los procesos de la empresa. Además, los empleados dejan de participar en los asuntos de la institución.

La confianza también influye en el trabajo en equipo porque es indispensable en el desarrollo de la cooperación. Asimismo, interviene en el desarrollo de la autonomía, pues cuando un jefe confía en sus trabajadores, puede delegar funciones y esto desarrolla en ellos la capacidad de tomar decisiones en los procesos en los que participan.

Drucker (1999) afirma que una organización se construye sobre la base de la confianza; por tanto, los jefes deben comportarse éticamente y ser unas personas dignas de confianza. Si los empleados no se fían de su líder, tendrán dudas respecto a sus propuestas, interpretando sus mensajes con escepticismo.

Según Covey y Merrill (2007) hay trece conductas que toda persona debería poner en práctica para generar confianza. Ellas son: hablar claro, lo que implica decir siempre la verdad y dejar que los demás sepan lo que uno piensa; demostrar respeto; crear transparencia, en el sentido de ser abierto y franco; corregir errores; mostrar lealtad; presentar resultados; mejorar y para ello ser un aprendiz constante; afrontar la realidad, abordar los asuntos delicados directamente, no eludir lo importante; clarificar las expectativas, presentarlas, discutir las y validarlas para crear una visión compartida; practicar la responsabilidad, escuchar primero, mantener los compromisos y ampliar la confianza.

#### **2.2.4. La participación**

El término participación como dimensión del clima laboral está referido a la apertura que tiene una organización para permitir que aumente el número de colaboradores implicados en la resolución de problemas, en el establecimiento de objetivos estratégicos y en la concepción de nuevas ideas.

El afán que muestran ciertas organizaciones por incluir a su personal en las decisiones que influyen en su trabajo o en el clima laboral es una tarea muy positiva, pues propicia el compromiso de sus trabajadores. De hecho, la participación trae muchos beneficios para los trabajadores y, también, para la organización.

Anzola (2003) señala que cuando una empresa promueve la participación de sus empleados, estos despliegan actitudes positivas hacia su centro laboral como, por ejemplo: sentido de pertenencia, cooperación, compromiso, lealtad, mayor flujo de comunicación –lo que permite una mejor comprensión de las acciones determinadas por la administración-, se reducen los conflictos y aumenta la aceptación a los cambios. Agrega el autor que un buen nivel de participación trae bajos niveles de renuncias voluntarias y de ausentismo.

Levering afirma que

“El personal de una empresa con un sistema participativo también se beneficia individualmente, ya que, la participación abre oportunidades para la realización personal en el trabajo, a través de la responsabilidad hacia el logro de metas y objetivos organizacionales; de hecho esto aumenta la motivación intrínseca de los trabajadores.”

(Levering, 1993: 76)

Para el logro de dicho objetivo, lo primero que se debe hacer es implementar una política de ‘puertas abiertas’ o de ‘derecho a ser escuchado’ en la organización. Además, Lawler (1988) propone cuatro estrategias. En primer lugar, indica que los jefes deben crear medios para aumentar la participación de sus empleados en la toma de decisiones. En segundo lugar, deben procurar abrir la comunicación, sin ocultar información. Otro asunto importante es la capacitación del personal en lo referente a desarrollo de habilidades sociales y técnicas y, finalmente, según dicho autor, es necesario que se vincule la participación a un sistema de recompensas. Asegura, Lawer, que si no se toman en cuenta estas condiciones, las estrategias que se usen para incrementar la participación serán poco efectivas.

Los adelantos en las ciencias relacionadas con la administración de empresas han traído consigo variadas técnicas y prácticas que se pueden usar para fomentar la participación. Entre ellas están: las sesiones de

‘lluvia de ideas’, foros abiertos entre directivos y empleados, buzones de sugerencias, reconocimiento a las mejores ideas o a las propuestas de innovación, etc.

### **2.2.5. Aspectos de la gestión**

Otra de las dimensiones de gran influencia en el clima laboral es el referido a la dirección, gestión, control y monitoreo de la empresa así como al respeto, aceptación y disciplina que deben establecerse en ella. Al respecto, Brunet afirma que “las empresas centralizadas y fuertemente jerarquizadas tienen una tendencia a producir climas cerrados, autoritarios, forzados, fríos; molestos por lo tanto para la creatividad de sus empleados. Las empresas creadoras tienen generalmente climas abiertos, participativos, y cálidos.” (Brunnet, 1987: 56-57)

**2.2.5.1. Dirección, gestión, control y monitoreo:** Si bien es cierto que la tarea de conseguir un buen clima laboral en la empresa es responsabilidad de todos los que en ella laboran, también se puede afirmar que la dirección “es un factor principal en la consecución de un clima sano.” (Anzola, 2003:78) El estilo de dirección adecuado logra que los trabajadores puedan concatenar sus objetivos individuales con los de la empresa y, por tanto, se sientan fuertemente motivados, aumentan su nivel de participación, se identifiquen con la empresa y se dé a lugar una sinergia en el equipo de trabajo.

Por el contrario, cuando el estilo de dirección que se plantea en la empresa “va en detrimento de las expectativas que pretende alcanzar el individuo tanto personal como grupalmente en la organización, afecta el desarrollo y alcance de los objetivos que pretende lograr la organización. El trabajador va cayendo en la línea de la insatisfacción del trabajo.” (Dessler, 1994: 98)

El estilo de gestión que imprime un directivo al realizar su labor de administrar la empresa incide directamente en el control y monitoreo de la misma y, por ende, en el clima. Por ejemplo, la manera de dirigir basada en tener permanentemente ocupadas a las personas va dando origen a un clima opresor y origina ansiedad en los trabajadores. En este sentido, Likert creía fuertemente que “el tipo de supervisión que se basa en poner permanente presión sobre

los subordinados, quienes a su vez están comprometidos con cada vez más y más sub-tareas especializadas, no es el más efectivo y eficiente.” (Likert, 1969: 125) A esta forma de llevar a cabo el control y el monitoreo, Likert la nominó como “supervisión centrada en la tarea”. Él explicaba que los directivos se entusiasaban con este tipo de control porque, a corto plazo, producían resultados medianamente satisfactorios. Sin embargo, el costo a largo plazo era demasiado alto porque los trabajadores daban indicios de insatisfacción, poca motivación. Esto se evidenciaba en un alto nivel de ausentismo y de rotación de personal, baja en la productividad y detrimento del nivel de identificación.

En contraste con esto y atendiendo a su concepción que asevera que “las personas no trabajan en las organizaciones; sino que más bien, las personas son la organización misma.” (Likert, 1969: 130), Likert perfiló una supervisión a la que llamó ‘centrada en el empleado’ de la siguiente manera: el control no es tan específico; se trata de un acompañamiento a los subordinados para que alcancen mayor productividad; la opinión de los trabajadores cuenta y están involucrados en los cambios; las metas y objetivos de alta productividad son alcanzables. De esta manera, el empleado se identifica y compromete con su centro de labores, se encuentra altamente motivado y los índices de ausentismo y rotación de personal bajan.

Según Goncalves (2000), la dirección contribuye al clima laboral positivo cuando es capaz de definir el trabajo con suficiente antelación, evitando imprevistos y planificando los recursos y los riesgos. En este sentido, Ocampo (2007) añade que la gestión aporta positivamente al clima laboral cuando extrae lo mejor de cada uno de sus colaboradores -colocándolos en lugares donde sabe que van a obtener logros- y cuando es capaz de adaptarse lo más rápido posible a los cambios que puedan surgir.

**2.2.5.2. Respeto, aceptación y disciplina:** Estos tres conceptos que podrían parecer diferentes, se encuentran altamente relacionados y son muy necesarios para el establecimiento de un clima laboral positivo en una organización.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la palabra disciplina es polisémica; por lo que, para esta investigación, la acepción que de ella interesa para el presente estudio es la que afirma que la disciplina es la aceptación voluntaria y consciente de las reglamentaciones, procedimientos, órdenes e instrucciones que rigen las actividades de una organización.

Laboralmente hablando, se puede afirmar que es “el conjunto de normas y principios que regula la correcta relación entre los trabajadores y sus superiores, teniendo como base la relación de interdependencia, el cumplimiento de las órdenes y obligaciones, fundadas en el reconocimiento y el respeto de las personas.” (Palomino, 1993:99)

Es muy importante conocer la concepción de disciplina que tiene un directivo, pues a partir de ella determinará su estilo de control y monitoreo. Hay jefes que entienden que la disciplina es sinónimo de fuerza. Equiparan este término con el castigo a los empleados que transgreden las reglas. Otros la consideran como una herramienta para corregir una conducta indeseable de los empleados. Una tercera forma de concebir la disciplina se suscita cuando los jefes la entienden como una condición de orden en la empresa, que surge a partir de la aceptación y el respeto hacia las normas establecidas por parte de los empleados.

Al respecto, Pinilla opina que en una organización, la disciplina debería ser entendida como “una forma de capacitación cuyo fin es corregir y moldear no solo las actividades institucionales, sino también la conducta de los trabajadores para ordenarlas hacia la cooperación y el desempeño.” (Pinilla, 1982:200)

La disciplina contribuye al clima laboral en la medida en que es considerada como “un método de capacitación para que el personal se desempeñe mejor o mejore sus actitudes frente al trabajo o su conducta en su centro de labores.” (Reyes, 2000: 325) En todo caso, el directivo debe evitar entender la disciplina como algo punitivo.

La disciplina entendida como el mantenimiento del orden o su restitución, que se enfoca más en encontrar el sentido de las normas que en sancionar o suscitar una conducta para evitar una sanción, lleva a la aceptación y al respeto de lo estipulado por la organización, lográndose así influir positivamente en el clima laboral,



## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

---

Con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos para la presente investigación fue necesario definir la metodología que se iba a emplear y se optó por la que a continuación se detalla:

#### **3.1. Tipo de investigación.**

Latorre, Arnal y del Rincón (1996) indican que el paradigma positivista o empírico-analítico entiende que la realidad es única, observable y fragmentable. Asimismo, advierten que las investigaciones que surgen dentro de este paradigma tienen como objetivo describir, analizar y explicar la realidad y, además, pretenden alcanzar la objetividad. Por tanto, esta investigación se enmarcó dentro de este paradigma, pues se proyectó conocer objetivamente la percepción que tienen los docentes de la institución educativa privada Santa Margarita, de Surco - Lima respecto del clima laboral de su centro de labores, además de describir dicha percepción.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) afirman que la metodología cuantitativa utiliza la recolección y el análisis de datos para dar respuesta a las interrogantes que dan origen a una investigación. En este sentido, esta investigación fue cuantitativa, pues se aplicó un instrumento para recoger los datos que fueron analizados con la ayuda de la ciencia Estadística. Luego, se interpretaron y se convirtieron en

información. El resultado de este proceso permitió dar respuesta a las cuestiones que dieron inicio a este estudio.

Finalmente, se puede afirmar que esta fue una investigación de tipo transversal descriptiva porque se recolectó los datos en una sola medición, con el propósito de describir las variables –el clima laboral y las dimensiones que en él influyen- tal y cual se percibieron en ese momento dado.

### 3.2. Sujetos de investigación.

La invitación a formar parte de los sujetos de la investigación se extendió a los setenta profesores que conforman el cuerpo docente del colegio Santa Margarita. Lamentablemente, no todos respondieron a este llamado debido a encontrarse de vacaciones algunos y otros por estar en programas de capacitación. Se obtuvo la colaboración de cincuenta profesores, de los cuales, diez participaron en la prueba piloto del instrumento elegido para la recolección de datos.

La muestra con la que se trabajó no es una muestra elegida al azar; por el contrario, es una muestra intencionada porque se buscó conocer la percepción que tienen los docentes del colegio Santa Margarita respecto al clima laboral de su escuela. Estuvo conformada por cuarenta profesores de dicha institución, de los cuales trece son varones y veintisiete mujeres, como se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 3.1 Distribución de sujetos de investigación según cargo que ocupan y sexo.

Sujetos	Varones	Mujeres	Total
Docentes	9	22	31
Directivos	2	3	5
Coordinadores	2	2	4
Total	13	27	40

Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación.

### **3.3. Diseño de investigación**

En una investigación cuantitativa, como la presente, es indispensable que el investigador utilice un diseño para analizar las hipótesis formuladas. Según Tójar (2001), uno de los diseños empírico – analíticos es la encuesta.

En este trabajo se utilizó la encuesta como estrategia metodológica para describir la percepción que tienen los docentes de la institución educativa privada Santa Margarita sobre el clima laboral de su centro de trabajo. Esta metodología fue seleccionada porque permitió recoger la información de tipo exploratorio y descriptivo que era necesaria para esta investigación.

Las características de la encuesta fueron las siguientes: tuvo un diseño de corte transversal, debido a que la información para conocer la percepción de los docentes sobre el clima laboral de su escuela se recogió en un único momento: la última quincena del mes de enero del 2015; el cuestionario fue auto administrado a los docentes de los distintos niveles y áreas de la escuela e incluyó aspectos objetivos como son las variables sociodemográficas de los maestros, además de sus percepciones que son aspectos subjetivos.

La calidad de una investigación depende de la validez que esta tenga. Mc Millan y Schumacher (2005) indican que en un diseño cuantitativo de investigación se debe observar dos tipos de validez: interna y externa.

En esta investigación, la validez interna estuvo asegurada, en primer lugar, porque el instrumento utilizado fue certificado en investigaciones realizadas en España –“Clima de trabajo y Participación en la Organización y Funcionamiento de los Centros de Educación Infantil/Primaria y Secundaria” investigación realizada por un equipo de maestros liderados por Mario Martín Bris, investigador de la Universidad de Alcalá-. Este mismo cuestionario se aplicó en la ciudad de Piura, en el marco de la tesis titulada “El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar” que presentó Pilar Albañil

Ordinola, para optar el grado de Magíster en Educación por la Universidad de Piura.

En segundo lugar, porque antes de aplicar el instrumento seleccionado, se realizó un plan piloto administrándolo a diez profesores de la población objeto –quienes no integraron la muestra-para asegurar que la contextualización de dicho instrumento fuera la adecuada. Se decidió hacer el piloto con sujetos de la población objeto porque compartían características con los sujetos de la muestra.

Welch & Comer (1988) sostienen que la consistencia interna de un instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach, pues la medida de fiabilidad, que se obtiene mediante este procedimiento estadístico, asume que los ítems –evaluados en escala tipo Likert- miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Como criterio general, “las recomendaciones para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach son las siguientes: cuando el coeficiente alfa es mayor que .9 es excelente; si se obtiene un coeficiente alfa mayor que .8 es bueno y un coeficiente alfa mayor que .7 es aceptable.” (George y Mallery, 2003: 231)

La encuesta utilizada en esta investigación presenta una buena consistencia interna pues el alfa de Cronbach se ha mantenido entre las categorías buena y aceptable; con excepción del sistema referido a participación en los equipos y reuniones del profesorado que obtuvo un, 520.

Por otro lado, para poder presentar una validez externa se cuidó la validez de población, pudiéndose describir a los sujetos de la investigación a partir de las variables sociodemográficas como edad, sexo, experiencia profesional y nivel de instrucción. Sin embargo, es conveniente advertir que aunque esta fue una investigación de tipo cuantitativo y, dentro de este tipo, se busca la generalización de resultados, esto no fue un objetivo del presente estudio porque lo que se buscó fue conocer la realidad de la institución educativa donde se desarrolló el trabajo.

De igual forma se prestó atención a la validez de constructo, delimitando clara y precisamente no solo los conceptos teóricos, sino también la operatividad de los mismos.

La encuesta es

“una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y se analiza una serie de datos de una muestra representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características.”

(García, Ibañez y Alvira, 1989: 98)

Siguiendo a este estudioso, los procedimientos que se han tenido en cuenta en el diseño de la investigación son los que se detallan a continuación:

- 1. Seleccionar los objetivos:** De acuerdo a la problemática encontrada en los episodios críticos que se detallaron en la formulación del problema, se determinaron el objetivo general y los específicos que se encuentran en la matriz de la investigación. Esta se puede observar en Anexo 1.
- 2. Concretar la información:** Se procedió a la revisión bibliográfica en busca de los antecedentes a nivel internacional y nacional que permitieron orientar el trabajo. Estos también están incluidos en la matriz de la investigación. Además, la lectura de la bibliografía permitió diseñar y redactar el marco teórico en el que se fundamenta esta investigación.
- 3. Definir la población objeto:** La población estuvo conformada por setenta profesores que trabajan en la institución educativa privada Santa Margarita. A todos ellos se les envió un correo electrónico animándolos a participar en la investigación. Sin embargo, solo se obtuvo respuesta de cincuenta maestros. De estos, diez participaron en la prueba piloto, motivo por el cual, la muestra estuvo conformada por cuarenta maestros de la escuela escenario.

- 4. Disponer de los recursos:** Este proceso fue totalmente viable por tres cuestiones fundamentales. En primer lugar, porque el Director General del colegio Santa Margarita no solamente autorizó que la investigación se realice en su escuela, sino que, además, la auspició no pues entiende las investigaciones como instrumento de mejora para la institución y para el investigador. En segundo lugar, porque se ha contado con el tiempo suficiente y el asesoramiento eficiente del Magíster Camilo García para llevar a cabo la investigación, quien ha sabido guiar el trabajo de la investigadora por el mundo desconocido –para ella- de la investigación cuantitativa. En tercer lugar, se contó con los recursos tecnológicos necesarios como el programa SPSS22 para el tratamiento estadístico y Google Drive para la aplicación del cuestionario, vía Internet. Finalmente, no se debe dejar de mencionar el apoyo brindado, a través del curso dictado por la Universidad de Piura –Campus Lima, por los profesores: Dr. Marcos Zapata, Mgtr. Luis Alvarado y Lcdo. Luis Guzmán.
- 5. Elegir el tipo de encuesta:** La encuesta aplicada se extrajo del trabajo de investigación titulado “Clima de trabajo y Participación en la organización y funcionamiento de los centros de Educación Infantil/Primaria y Secundaria”, realizado en España, por un grupo de investigadores, liderados por Mario Martín Bris. Este documento se encuentra en Anexo 2
- 6. Seleccionar el método de análisis de datos:** Luego del seminario de Estadística, a cargo del Magíster Luis Alvarado, se decidió que para lograr los objetivos de la investigación era necesario hacer un tratamiento estadístico descriptivo. Este trabajo se realizó con el programa SPSS 22 y se obtuvo frecuencias, porcentajes de respuestas, con sus respectivas medias y desviaciones típicas. Los resultados se presentaron mediante tablas –unas generales y otras cruzadas, comparando las distintas variables de control con otras cuya relación ha parecido de especial relevancia-. Se ha probado la fiabilidad de medida del instrumento completo y de cada una de sus dimensiones mediante el coeficiente de consistencia interna de

Cronbach, que ha resultado en algunos casos aceptables y en la mayoría bueno.

7. **Revisar la encuesta:** La encuesta fue revisada y aprobada por dos expertos. Una de ellas fue la psicóloga de la escuela escenario y la otra una especialista en recursos humanos que se encarga de medir el clima laboral en la institución en que trabaja, una prestigiosa empresa bancaria. Asimismo, se tuvo el tiempo suficiente para realizar un plan piloto de aplicación del cuestionario, con buenos resultados.
8. **Seleccionar la muestra:** La selección de la muestra se llevó a cabo teniendo en cuenta la naturaleza y los objetivos de la investigación, la población objeto de estudio y los recursos disponibles. La muestra se extrajo de una población de setenta profesores de la institución educativa privada Santa Margarita de Surco-Lima. Este proceso se inició con una etapa de sensibilización de la población objeto, enviando, a todos los sujetos que la conforman, un correo electrónico. En este se informó respecto a la investigación que se estaba realizando y se les dio razones por las que era importante su participación. De las respuestas que se obtuvieron, se invitó a diez profesores para contestar la aplicación piloto del cuestionario contextualizado. Visto que todo marchaba bien, se envió una nueva invitación a los profesores que no participaron en la prueba piloto, con la dirección electrónica respectiva donde podían encontrar y contestar la encuesta. Llegada la fecha límite de cierre, se retiró el cuestionario y se obtuvo cuarenta respuestas válidas y completas del instrumento elegido.
9. **Aplicar la encuesta:** El cuestionario fue autoadministrado. Los profesores accedieron a él a través de una dirección electrónica que se les envió en un correo electrónico. El proceso de aplicación se realizó en la segunda semana de enero.
10. **Codificar los datos:** El proceso se inició creando un archivo en Excel con las respuestas conseguidas. Luego, a cada respuesta de la escala de Likert se le asignó un valor numérico. De la misma

forma, se codificaron los datos correspondientes a las variables sociodemográficas. Hecho esto, se creó una base de datos con el programa SPSS 22, que se puede encontrar en Anexos 3

11. **Analizar los resultados:** Un primer paso fue la interpretación de los resultados. Luego, se dio inicio al análisis, para lo cual se utilizó la información del marco teórico y se puso en juego la experiencia de la investigadora.
12. **Elaborar el informe:** El informe se organizó en cuatro capítulos. En el primero, detalló el planteamiento del problema, presentándose la problemática encontrada, definiendo el problema a través de una cuestión que da origen a la investigación, incluyéndose los objetivos, las hipótesis, la justificación y los antecedentes del presente estudio. En el segundo capítulo titulado ‘El clima laboral y las dimensiones que en él influyen’, se desarrolló el marco teórico, explicando todo el constructo teórico que sustenta este trabajo. El tercer capítulo fue destinado a la presentación de la metodología utilizada. En el capítulo cuatro se precisó la interpretación y el análisis de la información recogida. A partir de esto se arribó a unas conclusiones y recomendaciones que fueron publicitadas en el capítulo cinco.

### **3.4. Variables y dimensiones de la investigación.**

En el siguiente cuadro se presentan la variable, las categorías o dimensiones y los sistemas que las componen. Asimismo, se incluye una breve descripción de las categorías:

Tabla 3.2 Categorías y sistemas que influyen en el clima laboral

	CATEGORÍAS O DIMENSIONES	SISTEMAS	DESCRIPCIÓN
C L I M A  L A B O R A L  C L I M A  L A B O R A L	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de comunicación</li> <li>• Agilidad en el traslado de la información</li> <li>• Respeto</li> <li>• Grado de aceptación de las propuestas</li> <li>• Posibilidad de ocultar información</li> </ul>	Percepción que tienen las personas acerca de los canales de información que tiene la institución y de la forma en que fluye en los diferentes niveles jerárquicos, así como de la facilidad que tienen de hacer que se escuchen sus opiniones y aportes en la dirección.
	Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de satisfacción</li> <li>• Reconocimiento del trabajo</li> <li>• Nivel de autonomía</li> <li>• Nivel de motivación</li> </ul>	Perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo, expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas respecto al trabajo, a las recompensas que este le ofrece, a las relaciones interpersonales y al estilo gerencial.
	Confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de confianza</li> <li>• Grado de sinceridad</li> </ul>	Percepción que tiene una persona respecto a que otra no se conducirá de forma oportunista, por medio de palabras, obras o decisiones.
	Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de participación en actividades</li> <li>• Nivel de participación en órganos colegiados</li> <li>• Nivel de participación en equipos y reuniones de trabajo</li> </ul>	Percepción respecto a que la organización permitirá aumentar el número de colaboradores implicados en la resolución de problemas, en el establecimiento de objetivos estratégicos y en la concepción de nuevas ideas.
	Aspectos de la gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección/Gestión/Control/Monitoreo</li> <li>• Respeto/Aceptación Disciplina</li> </ul>	Percepción que tienen las personas con respecto al estilo de dirección y gestión de su jefe inmediato, la forma en que estimula al grupo para el logro profesional de cada una de las personas, la forma en que se manejan las diferentes situaciones para alcanzar las metas grupales.
	Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aporte de los miembros de la comunidad educativa para configurar un adecuado clima laboral</li> <li>• Clima de trabajo de la institución</li> <li>• Tipo de clima</li> </ul>	Conjunto de las percepciones que comparten los miembros de una organización acerca del sistema formal e informal.

También se tomaron en cuenta las siguientes variables sociodemográficas: la edad y el sexo. Además, se indagó respecto a los años de servicio en la institución, el cargo que ocupan y el nivel en el que trabajan.

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

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario base creado por un equipo de investigadores españoles, liderados por el doctor Mario Martín Bris, durante los años 1996, 1997 y 1998, al realizar la investigación “Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil/primaria y secundaria”. Este trabajo se efectuó en España con una muestra de instituciones educativas de diversas zonas geográficas y sociales, con el objetivo de conocer cómo era el clima de los colegios públicos españoles.

En un inicio, dichos investigadores elaboraron un cuestionario base que constó de treinta preguntas. Este fue objeto de un estudio exploratorio que se realizó mediante un seminario. A este se convocó a un conjunto grande de docentes y cada investigador tuvo a su cargo un grupo de estudio. Fruto de este encuentro fue una encuesta con ciento treinta y dos ítems agrupados por dimensiones. Finalmente, el cuestionario fue aplicado a una muestra de mil veinticuatro sujetos provenientes de distintos centros educativos públicos españoles. El coeficiente de consistencia interna de Cronbach resultó muy alto: ,9.

Este instrumento usado para recoger datos constó de tres partes. La primera estuvo destinada a recoger los datos sociodemográficos de los sujetos de investigación, tales como: edad, sexo, años de experiencia, nivel en que trabaja y cargo. Para poder procesar estos datos con el programa SPSS 22, se asignaron unos códigos a cada respuesta y son los que se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 3.3 Codificación de las variables sociodemográficas

Variable	Respuestas posibles	Código
Sexo	• Masculino	1
	• Femenino	2
Edad	• De 20 a 30	1
	• De 31 a 40	2
	• De 41 a 50	3
	• De 51 a más	4
Años de servicio	• 0 a 5	1
	• 6 a 10	2
	• 11 a 20	3
	• 20 a más	4
		5
Cargo	• Docente	1
	• Coordinador	2
	• Directivo	3
Nivel en que trabaja	• Inicial	1
	• Primaria	2
	• Secundaria	3

Fuente: Elaboración de la investigadora

La segunda parte del cuestionario estuvo diseñada como una escala de Likert y constó de ochenta y cuatro preguntas referidas a seis categorías: comunicación, satisfacción, confianza, participación, aspectos de la gestión y clima laboral propiamente dicho. En esta parte, los encuestados debían responder su grado de conformidad a los ítems planteados mediante una escala de cinco opciones: muy bajo, bajo, regular, alto y muy alto. Estas fueron codificadas a través de números, para facilitar su procesamiento en la base de datos diseñada con el paquete estadístico SPSS+ (Statistical Package for the Social Sciences) versión 22 para computadora personal. En la siguiente tabla se puede apreciar los códigos otorgados a cada calificación:

Tabla 3.4 Códigos aplicados a la escala de Likert

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

Fuente: Elaboración de la investigadora

De igual forma se trabajó con el ítem (6.9) referido a la calificación que le otorgan al clima laboral de la institución. Los sujetos de estudio tenían que indicar si el clima era autoritario, paternalista, consultivo o participativo. Esta información se codificó de la siguiente manera:

Tabla 3.5 Códigos asignados a la calificación del clima

Tipo de clima	Autoritario	Paternalista	Consultivo	Participativo
Código	1	2	3	4

Fuente: Elaboración de la investigadora

La tercera parte abrió un espacio para que los maestros pudieran opinar libremente respecto a los factores que influyen en su centro de trabajo y aportar sugerencias para mejorar el nivel de participación y de comunicación de su escuela. A estas respuestas -que se encuentran consignadas en un cuadro en Anexo 4-, se les dio un tratamiento diferente. Se categorizaron las respuestas y se sacó la frecuencia con que se repetían. El resultado de la categorización se encuentra en Anexo 5

En la tabla que está a continuación se presentan los reactivos de cada dimensión:

Tabla 3.6. Categorías o dimensiones e ítems del cuestionario aplicado

Categorías o Dimensiones	Ítems
Comunicación	<p><b>¿Cuál cree que es el nivel de comunicación en la institución?</b></p> <p>1.1. Entre el profesorado</p> <p>1.2. Entre el profesorado y los alumnos</p> <p>1.3. Entre el equipo directivo y el profesorado</p> <p>1.4. Entre el profesorado y el equipo directivo</p> <p>1.5. Entre los miembros del equipo directivo</p> <p><b>Sobre el nivel de rapidez/agilidad en el traslado de la información</b></p> <p>1.6. Entre el profesorado</p> <p>1.7. Entre el profesorado y los alumnos</p> <p>1.8. Entre el equipo directivo y el profesorado</p> <p>1.9. Entre el profesorado y el equipo directivo</p> <p>1.10. Entre los miembros del equipo directivo</p> <p><b>Sobre el respeto que existe entre los miembros de la comunidad educativa</b></p> <p>1.11. Entre el equipo directivo</p> <p>1.12. Del equipo directivo hacia los profesores</p> <p>1.13. De los profesores hacia el equipo directivo</p> <p>1.14. Entre el profesorado</p> <p>1.15. Del personal administrativo y de servicio hacia el equipo directivo</p> <p>1.16. Del profesor hacia los estudiantes</p>

	<p>1.17. De los estudiantes hacia el profesorado</p> <p><b>Sobre el grado de aceptación de las propuestas entre los miembros de la comunidad educativa</b></p> <p>1.18. Del equipo directivo hacia los profesores</p> <p>1.19. De los profesores hacia el equipo</p> <p>1.20. Entre el profesorado</p> <p>1.21. Del profesorado hacia los alumnos</p> <p>1.22. De los alumnos hacia el profesorado</p> <p><b>Sobre la posibilidad de ocultar información</b></p> <p>1.23. De la dirección al personal de la institución</p> <p>1.24. Entre el propio profesorado</p> <p>1.25. Desde el profesorado hacia la dirección</p>
Satisfacción	<p><b>¿Cuál cree que es el grado de satisfacción con las diferentes instancias de la institución?</b></p> <p>2.1. Satisfacción con el funcionamiento de la dirección</p> <p>2.2. Satisfacción con el funcionamiento del consejo educativo institucional</p> <p>2.3. Satisfacción del profesorado con su trabajo</p> <p>2.4. Satisfacción del profesorado con los resultados de su propio trabajo (académico)</p> <p>2.5. Satisfacción del equipo directivo con el profesorado</p> <p><b>Sobre el reconocimiento del trabajo que se realiza en el centro</b></p> <p>2.6. Entre el profesorado</p> <p>2.7. De la comunidad educativa de la institución hacia el profesorado</p> <p>2.8. De la sociedad en general hacia el profesorado</p> <p>2.9. Del equipo directivo hacia el profesorado</p> <p>2.10. Del profesorado hacia el equipo directivo</p> <p><b>¿Cómo considera que es el nivel de autonomía existente en su centro?</b></p> <p>2.11. Autonomía pedagógica</p> <p>2.12. Autonomía organizativa</p> <p>2.13. Autonomía de gestión</p> <p>2.14. Autonomía económica</p> <p>2.15. Autonomía en el funcionamiento interno</p> <p><b>Valore el nivel de motivación con los siguientes aspectos:</b></p> <p>2.16. Con su trabajo de aula</p> <p>2.17. Con las actividades internas que se desarrollan en la institución</p> <p>2.18. Con las relaciones externas que se establecen hacia la comunidad</p> <p>2.19. Con el tipo de relaciones que se establecen con el personal de la institución</p> <p>2.20. Con el tipo de relaciones que se establecen con el equipo directivo</p>
Confianza	<p><b>A su criterio, ¿cuál es el grado de confianza que se vive en su centro?</b></p> <p>3.1. Entre el profesorado</p> <p>3.2. Entre los miembros del equipo directivo</p> <p>3.3. Entre la dirección y el personal docente</p> <p>3.4. Entre los docentes y los estudiantes</p> <p><b>¿Cómo percibe el grado de sinceridad en su institución educativa?</b></p> <p>3.5. Entre el profesorado</p> <p>3.6. Entre los miembros del equipo directivo</p> <p>3.7. Entre la dirección y el profesorado</p> <p>3.8. Entre los profesores y los estudiantes</p> <p>3.9. Entre la comunidad educativa</p>
Participación	<p><b>Valore el nivel de participación en las actividades de la institución</b></p> <p>4.1. Por parte del profesorado</p> <p>4.2. Por parte de los estudiantes</p> <p>4.3. Por parte del personal administrativo</p> <p>4.4. Por parte de los padres</p> <p>4.5. Por parte de la dirección de la institución educativa.</p> <p><b>Participación en los órganos colegiados de la institución</b></p> <p>4.6. Participación en las reuniones generales de profesores</p> <p>4.7. Participación en las reuniones de nivel</p> <p>4.8. Participación en las reuniones de grado (Staff Meeting)</p> <p>4.9. Participación en las reuniones didácticas</p> <p><b>Sobre los equipos y las reuniones de trabajo del profesorado en su centro</b></p>

	<p>4.10. ¿Cómo es el nivel de trabajo en equipo en la institución? (Consejos Formativos, Staff meeting, etc.)</p> <p>4.11. ¿Cómo valora el personal docente su participación en las reuniones de trabajo en la institución?</p> <p>4.12. ¿Cómo valora la predisposición del profesorado para trabajar en equipo?</p> <p>4.13. ¿Cómo valora la frecuencia con que se realizan las reuniones en la institución educativa?</p> <p>4.14. Grado en que apoyan los grupos informales en las actividades del centro.</p>
Aspectos de la gestión	<p><b>Dirección/Gestión/Control/Monitoreo</b></p> <p>5.1. ¿Cómo evalúa los logros de la gestión que se practica en el centro?</p> <p>5.2. ¿Cómo evalúa los logros de los procesos de control que se utilizan en el centro?</p> <p>5.3. ¿Cómo evalúa los procesos de monitoreo que se realizan en el centro?</p> <p><b>Respeto/aceptación/disciplina</b></p> <p>5.4. Grado de aceptación que usted tiene en el equipo directivo</p> <p>5.5. Grado de respeto hacia los demás practicado en la institución</p> <p>5.6. Grado de aceptación que usted tiene por parte del equipo de profesores</p> <p>5.7. ¿Cómo evalúa el nivel de disciplina practicado en la institución</p> <p>5.8. Cómo le parece el grado de cumplimiento de las normas internas.</p>
Clima laboral	<p><b>¿En qué grado aportan los miembros de la comunidad educativa para configurar un adecuado clima laboral?</b></p> <p>6.1. El equipo directivo</p> <p>6.2. El personal docente</p> <p>6.3. El personal administrativo</p> <p>6.4. Los padres de familia</p> <p><b>Respecto al clima de trabajo en el centro:</b></p> <p>6.5. ¿Cómo evalúa globalmente el clima laboral que se vive en la institución?</p> <p>6.6. ¿Cómo evalúa el clima laboral que se vive entre el personal docente?</p> <p>6.7. ¿Cómo evalúa el clima laboral entre el personal administrativo?</p> <p>6.8. ¿Cómo evalúa el clima laboral entre el equipo directivo?</p> <p><b>¿Cómo califica el clima laboral de la institución?</b></p> <p>6.9. Autoritario // paternalista // consultivo // participativo</p> <p><b>A partir de la pregunta anterior:</b></p> <p>6.13. ¿Qué factores cree que son los que influyen en el clima laboral de la institución?</p> <p>6.14. ¿Qué sugiere para mejorar el nivel de participación en el centro?</p> <p>6.15. Mencione tres acciones para mejorar el nivel de comunicación en el centro</p>

Fuente: Cuestionario aplicado a los sujetos de la investigación

Elegida la encuesta y avanzado el proyecto de investigación, se concertó una cita con el Director General del colegio Santa Margarita para solicitarle la autorización correspondiente para la aplicación de la prueba a los maestros de su institución. En ella se le informó respecto a la problemática encontrada y a los objetivos de la investigación. El Director General no solo autorizó la aplicación sino que mostró mucho interés en la realización de la investigación.

Antes de aplicar este instrumento, se realizó un análisis semántico del cuestionario. Una vez contextualizado, se consultó con dos expertos. Una de ellos fue la psicóloga de la escuela escenario, Licenciada Carla Reyes Baixarías; la otra fue la Magíster en Recursos Humanos, Gloria Delgado Torres. Ambas no encontraron problemas de validez. Luego, se realizó la aplicación de un piloto a diez profesores de la población objeto

que, después, no participaron en la muestra. Con los datos obtenidos, se obtuvo valores de alfa de Cronbach iguales o superiores al ,800 en todos los casos, por lo se pudo considerar que eran aceptables los ítems planteados para medir cada una de las dimensiones del clima laboral de la institución educativa privada Santa Margarita de Surco-Lima. Esto permitió, a la vez, mostrar la fiabilidad del instrumento de medición.

Definida la población objeto –la totalidad de maestros de la escuela escenario- se les envió un correo electrónico en el que se les presentó la investigación y las ventajas que esto representaba para ellos.

Para administrar la encuesta se utilizó el Google Drive, que es un servicio de almacenamiento de archivos. Este otorgó una dirección o link que se envió a los sujetos de esta investigación para que contestaran la encuesta. Los maestros pudieron contestarla, en un periodo de tiempo limitado: del 19 al 30 de enero. Pasada esa fecha, la encuesta fue retirada y se inició el trabajo de codificación

La cumplimentación de este cuestionario fue voluntaria y el anonimato de los participantes fue garantizado en todo momento.

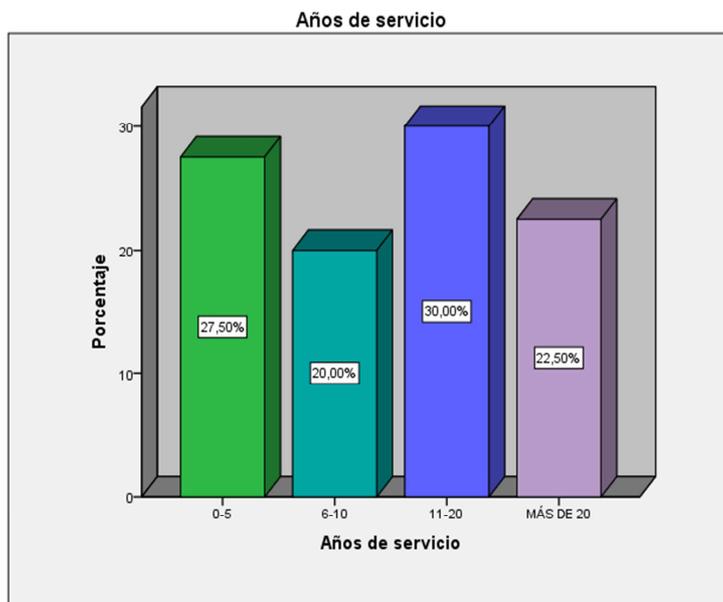
### **3.6. Procedimientos de organización y análisis de resultados.**

Para procesar los datos obtenidos, se hizo un registro, tabulación y codificación de los mismos. A partir de esto y con ayuda del programa SPSS 22 y la hoja de cálculo de Microsoft Excel, se pudo realizar un tratamiento estadístico fundamentalmente descriptivo que fue lo que exigía la naturaleza de la investigación.

Con ayuda de los recursos tecnológicos arriba mencionados, se obtuvo lo siguiente:

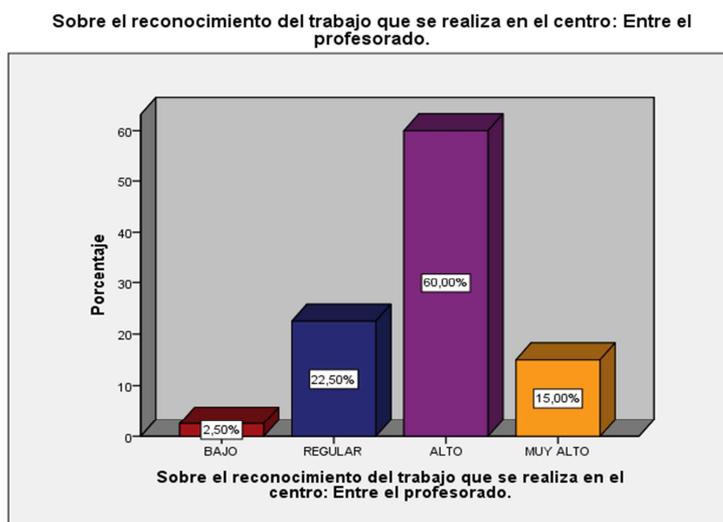
1. **Gráficos estadísticos:** Estas representaciones visuales sirvieron para presentar información cuantitativa -como por ejemplo, los datos contenidos en tablas de frecuencia- y nominal –como las variables sociodemográficas-. Estos gráficos fueron una poderosa herramienta para la interpretación y el análisis de los datos. A continuación se presentan dos ejemplos de lo afirmado:

Gráfico 3.1 Porcentajes de la muestra según los años de servicio en la institución



Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

Gráfico 3.2 Porcentajes del reconocimiento del trabajo que se realiza en el centro: entre el profesorado



Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

2. **Cuadros estadísticos:** Este recurso permitió presentar la información resumida y organizada por filas y columnas, con la finalidad de facilitar la visualización de los datos obtenidos. Un ejemplo de esto es el cuadro que sigue:

Cuadro 3.1 Conteo, porcentaje y media de la posibilidad de ocultar información de la dirección al personal de la institución?

¿En qué grado le parece que se oculta información de la dirección al personal de la institución?	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Media
	16	15	5	4	(1,93)
	40.0%	37.5%	12.5%	10.0%	
	35.0%	45.0%	15.0%	5.0%	

Fuente: encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

Igualmente, se probó la fiabilidad de medida del instrumento completo y de cada una de sus dimensiones mediante el coeficiente de consistencia interna de Cronbach, Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 3.7 Alfa de Cronbach de cada sistema del cuestionario

CATEGORÍA	SISTEMAS	ALFA DE CROMBACH	Nº DE ELEMENTOS
<b>COMUNICACIÓN</b>	Nivel de comunicación en la Institución	,823	5
	Rapidez en el traslado de la información	,871	5
	Respeto que existe entre los miembros de la comunidad educativa	,813	7
	Grado de aceptación de las propuestas entre los miembros de la comunidad educativa	,754	5
	Posibilidad de ocultar la información	,807	3
	Grado de satisfacción con las diferentes instancias de la institución.	,857	5
	Reconocimiento del trabajo que se realiza en el centro.	,842	5

<b>SATISFACCIÓN</b>	Nivel de autonomía existente en el centro	,918	5
	Nivel de motivación	,821	5
<b>CONFIANZA</b>	Grado de confianza que se vive en el centro	,748	4
	Grado de sinceridad en la institución educativa	,804	5
<b>PARTICIPACIÓN</b>	Nivel de participación en las actividades del centro	,835	5
	Participación en los Órganos Colegiados de la institución	,873	4
	Equipos y reuniones de trabajo del profesorado	,520	5
<b>ASPECTOS DE LA GESTIÓN</b>	Dirección / Gestión/ Control/ Monitoreo	,883	3
	Respeto/Aceptación/Disciplina	,742	5
<b>CLIMA LABORAL</b>	Grado de aporte de los miembros de la comunidad educativa al adecuado clima laboral	,778	4
	Clima de trabajo del centro	,712	4

Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

---

Luego de seguir rigurosamente los pasos contenidos en el diseño de investigación referentes a seleccionar la encuesta, recoger los datos, ejecutar el procesamiento estadístico para procesarlos, convertirlos en información, interpretarlos y analizarlos, se formularon los resultados. Estos se presentan objetivamente, en una secuencia lógica y ordenada, utilizando tablas y gráficos de barras.

#### **4.1. Contexto y sujetos de investigación.**

Según diversos estudiosos, una investigación científica siempre debe situarse en el contexto específico en el que se desarrolla.

“La investigación debería reconocer y documentar los contextos culturales, sociales e institucionales en lo que se desarrolla, dado que la educación siempre está situada en un contexto único, por lo que se debería actuar cautelosamente ante las generalizaciones, especialmente en lo que se refiere a la implementación de modelos educativos derivados de investigaciones desarrolladas en contextos distintos.”

(Bishop y Gorgorió, 2000: 204).

Siguiendo a estos estudiosos, se procede a describir el contexto y los sujetos de investigación, de modo tal que queden claramente

establecidas las circunstancias en las que se desarrolló la presente investigación.

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

La presente investigación se realizó en la institución educativa privada Santa Margarita, ubicada en el distrito de Surco, Lima- Perú.

Esta institución define su misión de la siguiente manera: “Teniendo en cuenta las tendencias sociales y académicas de las nuevas generaciones, el Colegio Santa Margarita ofrece una educación centrada en la persona que, en sintonía con los objetivos de cada familia, atiende las diferencias individuales, promueve la toma de decisiones y la solidaridad a través de la comunicación de talentos.” (Cámere, 2006: 5)

En base a su misión, esta institución explicita su visión diciendo: “El Colegio Santa Margarita aspira ser el espacio donde el asombro dé paso al descubrimiento de la verdad, el bien y la belleza, y en donde nuestros alumnos se conviertan en verdaderos líderes que, con su ejemplo, arrastren y sean pioneros del cambio, transitando a través de la ruta de la alegría.” (Cámere, 2006: 6)

A partir de la concepción antropológica de la persona humana como unión substancial de cuerpo y alma, esta institución educativa define sus principios educativos; estos orientan su accionar, reconociendo que cada alumno no es solo un sujeto que aprende, sino que es una persona y, como tal, debe ayudársele a aprender a ser lo que es; es decir a “pasar del ser dado al ser pleno que está llamado a ser.” (Aspíllaga, 1987: 4)

El colegio Santa Margarita es una institución que brinda una educación mixta de trato diferenciado; esto quiere decir que atiende a sus alumnos de acuerdo a su naturaleza masculina o femenina. Es por ello que, a partir de tercer grado de Primaria, en cada promoción hay, por lo menos, un tutor varón y una tutora mujer. Las clases de tutoría – dedicadas a la educación de la voluntad- son trabajadas las alumnas con la tutora y los alumnos con el tutor; de la misma manera, la tutora entrevista a las alumnas y a sus padres. Lo mismo sucede con los varones y sus padres, ellos son entrevistados por el tutor.

Esta escuela es laica; sin embargo brinda a sus alumnos una educación religiosa, siguiendo el magisterio de la Iglesia Católica y anima a sus discentes a ser coherentes y auténticos al vivir su fe.

Para dar este servicio educativo, el colegio cuenta tanto con un exigente plan de estudios así como con un amplio plan formativo. Ambos son desarrollados por un cuerpo docente conformado por setenta maestros, con el fin de formar la inteligencia de modo que busque la verdad y la voluntad para que se adhiera al bien.

Los profesores aspiran conseguir en cada uno de los alumnos el surgimiento de nuevas maneras de ser una mejor persona cada vez; de modo que vayan perfeccionándose a través de la práctica de las virtudes institucionales: orden, responsabilidad y generosidad.

El director de la escuela escenario, Licenciado Edistio Cámere, afirmó en la Primera Reunión Informativa con Padres de Familia, en marzo del 2010, que “el orden en libertad es una premisa que rige el actuar de todos los agentes educativos de la institución. Para ello, los maestros asumen los principios, las normas, las metas y los objetivos de la escuela, de tal manera que los alumnos y sus padres pueden percibir unidad y coherencia en el actuar de todos y cada uno de los profesores”.

Para mantener un ambiente de sana convivencia, el colegio cuenta con normas pocas y claras. Se cuenta con diversos medios para conseguir que los alumnos respeten las normas; pero el principal está definido como el diálogo cálido y firme entre el maestro y el alumno, que se realiza con el fin de ayudar a este para que pueda ir formando el criterio necesario para actuar y, además, vea las consecuencias de su falta. Por tanto, estas correcciones tienen un carácter no orientado hacia lo punitivo, sino, más bien, a lo formativo.

Toda la labor educativa que se realiza en el plantel, está iluminada por el lema: ‘Lo que debas hacer, hazlo bien.’ Este implica: “asumir de manera positiva el sentido del deber; poner lo mejor de uno mismo y actuar con diligencia para terminar lo empezado con la misma ilusión del principio y valorar consecuentemente la administración y el uso del tiempo.” (Cámere, 2006: 9)

El apoyo a la labor docente se realiza a través de los siguientes departamentos: Familia, Psicopedagogía, Participación Estudiantil y Deportes, Sistemas y Tecnología de la Información.

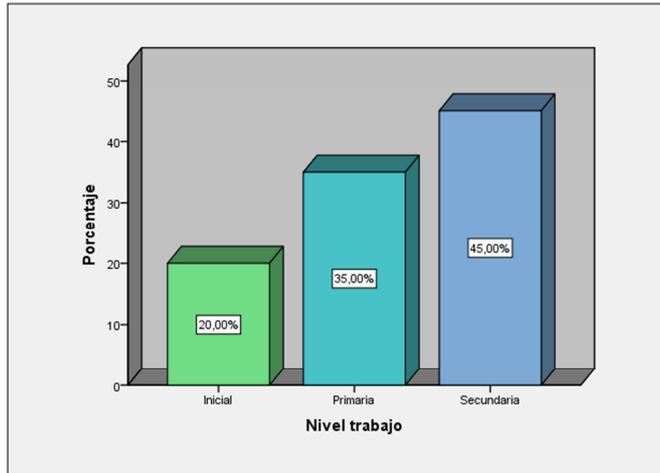
Esta institución muestra su interés por atender al docente y acompañarlo en su desarrollo personal y profesional a través de la designación de dos mentores –un varón y una dama-, quienes atienden en entrevistas a los profesores que lo requieran para ayudarlos a trazar un plan de mejora personal y profesional; además de encauzar las inquietudes que tengan, de modo que se puedan solucionar.

Para cumplir bien con esta tarea, la escuela escenario tiene un gobierno colegiado a cargo de un Consejo Directivo. Este está conformado por el Director General, la Directora Académica, los Subdirectores de Inicial, Primaria, Secundaria y Participación Estudiantil y Deportes. Se debe destacar la labor realizada por la Administración del centro educativo, gracias a su buena organización, el personal recibe su salario a tiempo y, además, todos los derechos que este trae consigo son cumplimentados. A su vez, es notoria la eficiente labor que realiza el personal de servicio en el mantenimiento y la limpieza de los distintos ambientes de la institución.

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

Los sujetos de la investigación fueron cuarenta profesores de la institución educativa privada “Santa Margarita”, quienes accedieron voluntariamente a participar en el presente estudio. La mayoría es licenciada en educación y posee altas cualidades para ejercer la docencia. Estos son maestros que laboran en los distintos niveles que hay en la escuela como se puede ver en el siguiente gráfico:

Gráfico 4.1 Distribución de los sujetos de investigación según el nivel en que trabajan

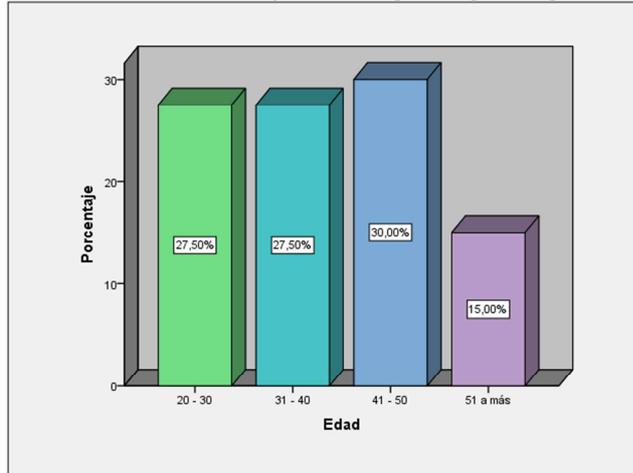


Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

El gráfico nos indica que el 30% de los maestros que contestaron la encuesta trabajan en Inicial, el 35% en Primaria y el 45% en Secundaria.

Las edades de los sujetos de la investigación están consignadas por rangos y se muestran en el siguiente gráfico:

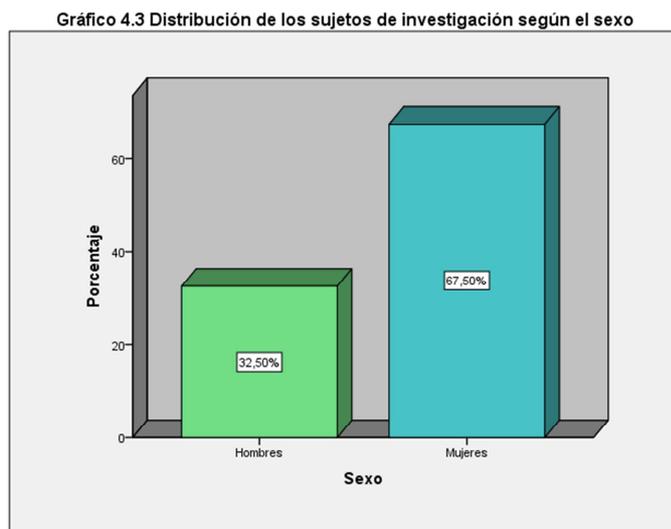
Gráfico 4.2 Distribución de los sujetos de investigación según el rango de edad



Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

El 27,5% de maestros encuestados tienen edades comprendidas entre veinte y treinta años; en un porcentaje similar las edades fluctúan entre treinta y uno y cuarenta años; 30,0% está ubicado en el rango de edad que va de cuarenta y uno y cuenta años y un 15,0% por ciento está comprendido en el rango de cincuenta años a más.

El siguiente gráfico muestra cómo están distribuidos los sujetos de la investigación según el sexo:

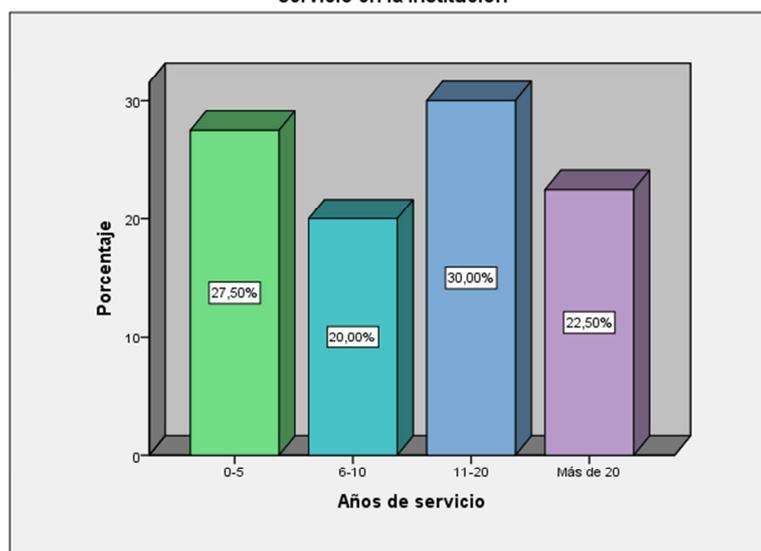


Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

El 67.5% de la muestra está conformada por maestras y el 32.5% por profesores varones.

Si analizamos los años de servicio en la institución, nos encontramos con la realidad que se muestra en el siguiente gráfico de barras:

**Gráfico 4.4 Distribución de los sujetos de investigación según el rango años de servicio en la institución**



Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

La lectura de este gráfico indica que el 27,5% de los maestros se ubican en el rango de hasta cinco años de antigüedad y el 20% entre seis y diez años de servicio. El 30% de los sujetos de la investigación está en el rango de once a veinte años y el 22,5% se encuentra en el rango de más de 20.

#### **4.2. Presentación e interpretación de los resultados**

El cuestionario de clima laboral presentó en su estructura final un total de ochenta y cuatro ítems que fueron evaluados con una escala de Likert. Estos estuvieron distribuidos en seis dimensiones: comunicación, satisfacción, confianza, participación, aspectos de la gestión y clima laboral propiamente dicho. Además, se tuvo un ítem destinado a la calificación del tipo de clima con una de las siguientes respuestas: autoritario, paternalista, consultivo o participativo. Se procedió al cálculo de fiabilidad de estos ítems por medio del Alfa de Cronbach y el resultado se muestra en la siguiente tabla:

**Cuadro 4.1 Estadísticas de  
fiabilidad del instrumento**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,970	85

#### **4.2.1. Presentación e interpretación de los resultados de la dimensión: Comunicación**

Esta dimensión se definió como el proceso de emisión y recepción de mensajes, que puede ser interno o externo; siendo aquel el que se suscita en las relaciones que se dan al interior de la empresa y este el que se produce entre distintas compañías o entre una empresa y sus clientes. Operativamente, se consideró como la percepción que tienen las personas acerca de los canales de información que tiene la institución y de la forma en que fluye en los diferentes niveles jerárquicos, así como de la facilidad que tienen de hacer que se escuchen sus opiniones y aportes en la dirección. Está integrada por los siguientes sistemas: nivel de comunicación, agilidad con la que se traslada la información, el respeto, la aceptación de las propuestas y la posibilidad de ocultar información. A continuación, se presentan los resultados encontrados:

- a. **Sobre el nivel de comunicación:** Este sistema estuvo compuesto por cinco ítems, que indagaron la percepción de los sujetos de investigación sobre el nivel de comunicación entre el profesorado, entre el profesorado y los alumnos, el equipo directivo y el profesorado, el profesorado y el equipo directivo y entre los miembros del equipo directivo. Los resultados se muestran en la siguiente tabla de conteo, porcentaje y media:

Tabla 4.1 Conteo, porcentaje y media de la percepción de los encuestados sobre el nivel de comunicación.

¿Cuál cree que es el nivel de comunicación	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	Media
entre el profesorado?	0	2	6	23	9	(3,97)
	0.0%	5.0%	15.0%	57.5%	22.5%	
entre el profesorado y los alumnos?	0	0	2	19	19	(4,43)
	0.0%	0.0%	5.0%	47.5%	47.5%	
entre el equipo directivo y el profesorado?	0	2	5	25	8	(3,98)
	0.0%	5.0%	12.5%	62.5%	20.0%	
entre el profesorado y el equipo directivo?	1	2	5	26	6	(3,85)
	2.5%	5.0%	12.5%	65.0%	15.0%	
entre los miembros del equipo directivo?	0	0	0	18	22	(4,55)
	0.0%	0.0%	0.0%	45.0%	55.0%	

Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

En la tabla se puede apreciar tres puntos críticos. El primero está referido al nivel de comunicación entre los profesores, donde un apreciable 20% de la muestra lo califica como regular o bajo. El segundo es el nivel de comunicación entre el equipo directivo y los profesores; en este, el 17,5 % de la muestra opina que es bajo o regular. El tercer punto crítico es el del nivel de comunicación entre el profesorado y el equipo directivo; aquí el 20% de los encuestados lo percibe como muy bajo, bajo o regular. De igual forma, la tabla permite destacar una fortaleza y es que el 100% de la muestra califica el nivel de comunicación entre el equipo directivo como alto o muy alto.

- b. Sobre la rapidez en el traslado de la comunicación:** Esta dimensión está compuesta por cinco ítems: rapidez en el traslado de información entre el profesorado; entre el profesorado y los alumnos; entre el equipo directivo y el profesorado; entre el profesorado y el equipo directivo y entre los miembros del equipo directivo. Los resultados encontrados son los siguientes:

Tabla 4.2 Conteo, porcentaje y media de la percepción sobre la rapidez en el traslado de la comunicación

¿Cómo califica el nivel de rapidez en el traslado de información	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	Media
entre el profesorado?	1 2.5%	1 2.5%	6 15.0%	22 55.0%	10 25.0%	(3,97)
entre el profesorado y los alumnos?	0 0.0%	1 2.5%	3 7.5%	25 62.5%	11 27.5%	(4,15)
entre el equipo directivo y el profesorado?	0 0.0%	1 2.5%	3 7.5%	24 60.0%	12 30.0%	(4,18)
entre el profesorado y el equipo directivo?	1 2.5%	0 0.0%	5 12.5%	25 62.5%	9 22.5%	(4,02)
entre los miembros del equipo directivo?	0 0.0%	0 0.0%	2 5.0%	19 47.5%	19 47.5%	(4,43)

Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

En esta tabla se observa un punto crítico y una fortaleza. El punto crítico está en el nivel del traslado de información entre los profesores, que ha sido calificado por un 20% de la muestra como muy bajo, bajo o regular. La fortaleza está en la rapidez al trasladar la información entre los miembros del equipo directivo, pues el 95% la evalúa como alto o muy alto.

- c. **Sobre el respeto que existe entre los miembros de la comunidad educativa:** Este sistema está compuesto por siete ítems que son los siguientes: el respeto que existe entre el equipo directivo, del equipo directivo hacia los profesores, de los profesores al equipo directivo, entre el profesorado, del personal administrativo y de servicio hacia el equipo directivo, del profesorado hacia los estudiantes y de los estudiantes hacia el profesorado. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 4.3 Conteo, porcentaje y media de la percepción sobre el respeto que existe entre los miembros de la comunidad educativa

¿Cómo califica el nivel de respeto que existe	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	Media
entre el equipo directivo?	0	0	0	9	31	(4,78)
	0.0%	0.0%	0.0%	22.5%	77.5%	
desde el equipo directivo hacia los profesores?	1	0	1	15	23	(4,48)
	2.5%	0.0%	2.5%	37.5%	57.5%	
de los profesores hacia el equipo directivo?	0	1	1	18	20	(4,43)
	0.0%	2.5%	2.5%	45.0%	50.0%	
entre el profesorado?	0	1	1	21	17	(4,35)
	0.0%	2.5%	2.5%	52.5%	42.5%	
del personal administrativo y de servicio hacia el equipo directivo?	0	0	1	15	24	(4,58)
	0.0%	0.0%	2.5%	37.5%	60.0%	
del profesorado hacia los estudiantes?	0	0	0	21	19	(4,48)
	0.0%	0.0%	0.0%	52.5%	47.5%	
de los estudiantes hacia el profesorado?	0	0	0	20	20	(4,50)
	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	

Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

La lectura de la tabla explicita que en las relaciones que se establecen entre los distintos agentes educativos existe el respeto; pues en todos los ítems, los porcentajes mayores se ubican en alto y muy alto.

- d. Sobre el grado de aceptación de las propuestas entre los miembros de la comunidad educativa:** Los ítems que conforman este sistema son: el nivel de aceptación de las propuestas del equipo directivo hacia los profesores, de los profesores hacia el equipo directivo, entre el profesorado, del profesorado los alumnos, de los alumnos hacia el profesorado. Los resultados son los siguientes:

Tabla 4.4 Conteo, porcentaje y media de la percepción sobre el grado de aceptación de las propuestas entre los miembros de la comunidad educativa.

¿Cómo califica el grado de aceptación de las propuestas	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	Media
del equipo directivo hacia los profesores?	1	0	6	20	13	(4,10)
	2.5%	0.0%	15.0%	50.0%	32.5%	
de los profesores hacia el equipo directivo?	0	0	9	25	6	(3,92)
	0.0%	0.0%	22.5%	62.5%	15.0%	
entre el profesorado?	1	1	8	24	6	(3,82)
	2.5%	2.5%	20.0%	60.0%	15.0%	
del profesorado hacia los alumnos?	0	0	7	23	10	(4,08)
	0.0%	0.0%	17.5%	57.5%	25.0%	
de los alumnos hacia el profesorado?	0	0	8	25	7	(3,98)
	0.0%	0.0%	20.0%	62.5%	17.5%	

Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

Esta tabla indica que en el grado de aceptación de las propuestas de los distintos agentes educativos hay algunas debilidades; por ejemplo, son nueve las personas que califican como regular la aceptación de las propuestas del profesorado al equipo directivo; diez docentes perciben como regular, bajo o muy bajo la aceptación de las propuestas entre el profesorado; y ocho evalúan como regular la aceptación de las propuestas de los alumnos al profesorado.

- e. **Sobre la capacidad de ocultar información en la institución:** Este sistema lo conforman tres ítems: de la dirección al personal de la institución, entre el propio profesorado y desde el profesorado hacia la dirección. Los resultados están contenidos en la siguiente tabla:

Tabla 4.5 Conteo, porcentaje y media sobre el grado en que se oculta la información en la institución.

¿En qué grado le parece que se oculta información	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Media
de la dirección al personal de la institución?	16	15	5	4	(1,93)
	40.0%	37.5%	12.5%	10.0%	
entre el propio profesorado?	12	19	8	1	(1,95)
	30.0%	47.5%	20.0%	2.5%	
desde el profesorado hacia la dirección?	14	18	6	2	(1,90)
	35.0%	45.0%	15.0%	5.0%	

Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

En cada uno de los ítems del sistema ‘posibilidad de ocultar la información’, hay un 20% –como mínimo- que opinan que es regular o alta esa contingencia, por lo que se entiende que en este sistema hay una dificultad.

#### 4.2.2. Presentación e interpretación de los resultados de la dimensión: Satisfacción

Esta dimensión se definió como la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo, expresada a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas respecto al trabajo y las recompensas que este le ofrece, entre las relaciones interpersonales y el estilo gerencial. Está compuesta por los siguientes sistemas: grado de satisfacción con las diferentes instancias de la institución, grado de reconocimiento del trabajo que se realiza en el centro, nivel de autonomía existente en el centro y nivel de motivación. Los resultados son los siguientes:

- a. **Sobre el grado de satisfacción con las diferentes instancias de la institución:** En este sistema se recolectó información sobre la satisfacción con el funcionamiento de la dirección, del equipo directivo, del profesorado con su propio trabajo, del profesorado con los resultados de su propio trabajo y del equipo directivo con el profesorado. Los hallazgos son los que siguen:

Tabla 4.6: Conteo, porcentaje y media sobre el grado de satisfacción con las diferentes instancias de la institución

¿Cuál cree que es el grado de satisfacción	Regular	Alto	Muy alto	Media
con el funcionamiento de la dirección?	1	21	18	(4,43)
	2.5%	52.5%	45.0%	
con el funcionamiento del equipo directivo?	5	25	10	(4,13)
	12.5%	62.5%	25.0%	
del profesorado con su trabajo?	4	24	12	(4,20)
	10.0%	60.0%	30.0%	
del profesorado con los resultados de su propio trabajo (académico)?	4	26	10	(4,15)
	10.0%	65.0%	25.0%	
del equipo directivo con el profesorado?	4	23	13	(4,23)
	10.0%	57.5%	32.5%	

Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

A simple vista, la tabla muestra que este sistema no presenta mayores dificultades porque los calificativos obtenidos oscilan entre regular, altos y muy altos. Sin embargo, se debe acotar que en cuatro de los cinco ítems, hay un 10% o más de encuestados que los perciben como regular.

- b. Sobre el reconocimiento del trabajo que se realiza en el centro:** en este sistema se encuentran los siguientes ítems: el grado de reconocimiento que se realiza en el centro entre el profesorado, de la comunidad educativa al profesorado, de la sociedad en general hacia el profesorado, del equipo directivo hacia el profesorado. Los hallazgos están contenidos en la siguiente tabla:

Tabla: 4.7 Conteo, porcentaje y media sobre la percepción del reconocimiento del trabajo que se realiza en el centro.

¿Cómo percibe el reconocimiento del trabajo que se realiza en el centro	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	Media
entre el profesorado?	0	1	9	24	6	(3,88)
	0.0%	2.5%	22.5%	60.0%	15.0%	
de la comunidad educativa de la institución hacia el profesorado?	0	1	5	24	10	(4,07)
	0.0%	2.5%	12.5%	60.0%	25.0%	
de la sociedad en general hacia el profesorado?	0	3	5	22	10	(3,98)
	0.0%	7.5%	12.5%	55.0%	25.0%	
del equipo directivo hacia el profesorado?	1	2	7	19	11	(3,93)
	2.5%	5.0%	17.5%	47.5%	27.5%	
del profesorado hacia el equipo directivo?	0	1	9	22	8	(3,92)
	0.0%	2.5%	22.5%	55.0%	20.0%	

Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

La tabla nos dice que el mayor porcentaje de los encuestados percibe el reconocimiento de trabajo como alto y muy alto –los porcentajes fluctúan entre el 75% y el 85%. No obstante, conviene añadir que en lo referente al reconocimiento entre el profesorado, el 25% de la muestra lo califica como regular o bajo; manteniéndose en este porcentaje cuando califican el reconocimiento del equipo directivo hacia el profesorado.

- c. **Sobre el nivel de autonomía existente en el centro:** Son cinco los ítems que componen este sistema; estos son: autonomía pedagógica, autonomía organizativa, autonomía de gestión, autonomía económica, autonomía en el funcionamiento interno. En la siguiente tabla se muestran los resultados:

Tabla 4.8 Cuento, porcentaje y media de la percepción sobre el nivel de autonomía existente en el centro.

¿Cómo considera que es el nivel de autonomía existente en su centro en lo referente a	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	Media
autonomía pedagógica?	0	1	5	22	12	(3,88)
	0.0%	2.5%	12.5%	55.0%	30.0%	
autonomía organizativa?	1	0	4	26	9	(4,07)
	2.5%	0.0%	10.0%	65.0%	22.5%	
autonomía de gestión?	1	0	7	20	12	(3,98)
	2.5%	0.0%	17.5%	50.0%	30.0%	
autonomía económica?	3	4	9	18	6	(3,93)
	7.5%	10.0%	22.5%	45.0%	15.0%	
autonomía en el funcionamiento interno?	0	2	10	18	10	(3,92)
	0.0%	5.0%	25.0%	45.0%	25.0%	

Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

La lectura de la tabla deja en claro que hay una dificultad con la autonomía. Los puntos críticos se encuentran en el área de gestión –un 20% la califica como muy bajo y regular-; funcionamiento interno -30% de desaprobación- y económica -40% opina que es muy bajo, bajo y regular-.

- d. Sobre el nivel de motivación:** Mediante este sistema se recogió información respecto a la percepción de los encuestados respecto al nivel de motivación con su trabajo de aula, con las actividades internas que se desarrollan en la institución, con relaciones externas que se establecen hacia la comunidad, con las relaciones que se establecen con el personal de la institución y con el tipo de relaciones que se establecen con el equipo directivo.

Tabla 4.9 Conteo, porcentaje y media de la percepción sobre el nivel de motivación en el centro

¿Cuál es su percepción sobre el nivel de motivación con	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	Media
su trabajo de aula?	0	0	1	15	24	(4,58)
	0.0%	0.0%	2.5%	37.5%	60.0%	
con las actividades internas que se desarrollan en la institución?	0	0	8	18	14	(4,15)
	0.0%	0.0%	20.0%	45.0%	35.0%	
las relaciones externas que se establecen hacia la comunidad?	1	0	8	21	10	(3,98)
	2.5%	0.0%	20.0%	52.5%	25.0%	
el tipo de relaciones que se establecen con el personal de la institución?	1	1	2	21	15	(4,20)
	2.5%	2.5%	5.0%	52.5%	37.5%	
el tipo de relaciones que se establecen con el equipo directivo?	0	1	8	21	10	(4,00)
	0.0%	2.5%	20.0%	52.5%	25.0%	

Fuente: Encuesta aplicada a sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

Se puede apreciar en la tabla que los encuestados se encuentran motivados con su trabajo -97,5%- ; sin embargo, los otros ítems no salen tan bien evaluados porque si se suman los porcentajes de muy bajo, bajo y regular, un 20% opta por esos resultados, siendo el punto más álgido el tipo de relaciones que se establecen con el equipo directivo que llega al 22.5%.

#### 4.2.3. Presentación e interpretación de los resultados de la dimensión: Confianza

Esta categoría se definió como la percepción que tiene una persona respecto a que otra no se conducirá de forma oportunista, por medio de palabras, obras o decisiones. Se ha recogido información sobre los siguientes sistemas: grado de confianza y de sinceridad que se viven en el centro.

- a. **Sobre el grado de confianza que se vive en el centro:** El sistema está compuesto por los siguientes ítems: entre el profesorado, entre los miembros del equipo directivo, entre la dirección y el personal docente, entre los docentes y los estudiantes. A continuación se presentan los resultados:

Tabla 4.10 Conteo, porcentaje y media de la percepción sobre el grado de confianza que se vive en el centro

A su criterio, ¿cuál es el nivel de confianza que se vive en el centro:	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	Media
entre el profesorado?	1	0	9	24	6	(3,85)
	2.5%	0.0%	22.5%	60.0%	15.0%	
entre los miembros del equipo directivo?	0	0	0	19	21	(4,53)
	0.0%	0.0%	0.0%	47.5%	52.5%	
entre la dirección y el personal docente?	0	1	6	22	11	(4,07)
	0.0%	2.5%	15.0%	55.0%	27.5%	
entre los docentes y los estudiantes?	0	1	2	23	14	(4,25)
	0.0%	2.5%	5.0%	57.5%	35.0%	

Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

En la tabla observamos una gran fortaleza: la confianza que existe entre los miembros del equipo directivo: el 100% de la muestra califica este ítem como alto o muy alto. Entre el profesorado, el 25% califica el nivel de confianza como regular o muy bajo.

- b. **Sobre la percepción del grado de sinceridad en la institución educativa:** Se ha recogido información a través de los siguientes ítems: entre el profesorado, entre los miembros del equipo directivo, entre la dirección y el profesorado, entre los profesores y los estudiantes y entre la comunidad educativa. Los resultados se presentan en la siguiente tabla:

#### 4.11 Conteo, porcentaje y media sobre el grado de sinceridad que se vive en el centro

¿Cómo percibe el grado de sinceridad en la institución educativa	Muy bajo	Regular	Alto	Muy alto	Media
entre el profesorado?	1	10	23	6	(3,82)
	2.5%	25.0%	57.5%	15.0%	
entre los miembros del equipo directivo?	0	1	23	16	(4,37)
	0.0%	2.5%	57.5%	40.0%	
entre la dirección y el profesorado?	1	4	20	15	(4,20)
	2.5%	10.0%	50.0%	37.5%	
entre los profesores y los estudiantes?	0	0	26	14	(4,35)
	0.0%	0.0%	65.0%	35.0%	
entre la comunidad educativa?	0	3	27	10	(4,18)
	0.0%	7.5%	67.5%	25.0%	

Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

La media más baja en esta tabla está referida al grado de sinceridad que se vive entre el profesorado; por el contrario, la más alta es la sinceridad entre los miembros del equipo directivo, seguida –muy de cerca- de la sinceridad entre los profesores y los estudiantes.

#### 4.2.4. Presentación e interpretación de los resultados de la categoría: Participación

La participación está definida como la percepción que tienen los trabajadores respecto a que la organización permitirá aumentar el número de colaboradores implicados en la resolución de problemas, en el establecimiento de objetivos estratégicos y en la concepción de nuevas ideas. Esta categoría está conformada por los siguientes sistemas: nivel de participación en las actividades de la institución, participación en los Órganos Colegiados de la institución, percepción sobre las reuniones y los equipos de trabajo del profesorado en el centro.

- a. Sobre el nivel de participación en las actividades de la institución:** la información se recogió a través de los siguientes ítems: nivel de participación en las actividades por parte del profesorado, por parte de los estudiantes, por parte del personal administrativo, por parte de los padres, por parte de la dirección de la institución.

Tabla 4.12 Conteo, porcentaje y media de la percepción sobre el nivel de participación en las actividades de la institución

Valore el nivel de participación en las actividades de la institución	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	Media
por parte del profesorado.	0	1	2	18	19	(4,38)
	0.0%	2.5%	5.0%	45.0%	47.5%	
por parte de los estudiantes.	0	0	1	19	20	(4,48)
	0.0%	0.0%	2.5%	47.5%	50.0%	
por parte del personal administrativo.	1	0	8	18	13	(4,05)
	2.5%	0.0%	20.0%	45.0%	32.5%	
por parte de los padres.	0	2	8	23	7	(3,88)
	0.0%	5.0%	20.0%	57.5%	17.5%	
por parte de la dirección.	0	3	9	11	17	(4,05)
	0.0%	7.5%	22.5%	27.5%	42.5%	

Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

La observación de las medias indica que el ítem que tiene el promedio más bajo es la participación de los padres, seguido con un 4.05 por los ítems referidos a la participación del personal administrativo y de la dirección del centro.

- b. Sobre la participación en los órganos colegiados de la institución:** Los ítems que conforman esta categoría son los siguientes: participación en las reuniones generales de profesores, en las reuniones de nivel, en las reuniones de grado y en las reuniones didácticas. A continuación se presentan los resultados:

Tabla 4.13 Conteo, porcentaje y media sobre la percepción del nivel de participación en los Órganos Colegiados de la institución

Valore el nivel de participación en los Órganos Colegiados de la institución:	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	Media
reuniones generales de profesores.	0	1	2	18	19	(4,37)
	0.0%	2.5%	5.0%	45.0%	47.5%	
reuniones de nivel.	0	1	3	17	19	(4,35)
	0.0%	2.5%	7.5%	42.5%	47.5%	
reuniones de grado.	0	1	3	14	22	(4,42)
	0.0%	2.5%	7.5%	35.0%	55.0%	
reuniones didácticas.	1	1	5	14	19	(4,23)
	2.5%	2.5%	12.5%	35.0%	47.5%	

Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

Las medias en general son bastante altas, siendo la participación en las reuniones de grado la de mejor promedio -4,42- y la más baja, la participación en las reuniones didácticas -4,23-, ya que el 17,5% la percibe como muy baja, baja o regular.

- c. **Sobre las reuniones y los equipos de trabajo del profesorado en el centro:** Los ítems que conforman este sistema son los siguientes: nivel de trabajo en equipo, valoración del personal docente la participación en las reuniones de trabajo, la predisposición del profesorado para el trabajo en equipo, la frecuencia con que se realizan las reuniones en la institución educativa y el grado en que apoyan los grupos informales en las actividades del centro. Los resultados siguen a continuación:

4.14 Conteo, porcentaje y media sobre los equipos y las reuniones de trabajo del profesorado en su centro

Valore su percepción sobre los equipos y las reuniones de trabajo del profesorado en su centro, respecto	Muy bajo	Bajo	regular	Alto	Muy alto	Media
al nivel de trabajo en equipo en la institución.	0	1	10	17	12	(4,00)
	0.0%	2.5%	25.0%	42.5%	30.0%	
a cómo valora el personal docente su participación en las reuniones de trabajo en la institución.	0	0	4	29	7	(4,07)
	0.0%	0.0%	10.0%	72.5%	17.5%	
a la predisposición del profesorado para trabajar en equipo.	1	1	5	25	8	(3,95)
	2.5%	2.5%	12.5%	62.5%	20.0%	
a la frecuencia con que se realizan las reuniones en la institución educativa.	0	0	0	22	18	(4,45)
	0.0%	0.0%	0.0%	55.0%	45.0%	
al grado en que apoyan los grupos informales en las actividades del centro.	2	2	13	20	3	(3,50)
	5.0%	5.0%	32.5%	50.0%	7.5%	

Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

En cuanto al trabajo en equipo, la media más baja está en el grado en que apoyan los grupos informales con la institución porque el 42,5% han calificado este ítem como muy bajo, bajo y regular. Como una fortaleza está el ítem referido a la frecuencia de las reuniones con una media de 4,45; pues, veintidós de los cuarenta encuestados lo califican como alto y los dieciocho restantes como muy alto.

#### 4.2.5. Presentación e interpretación de los resultados de la categoría: aspectos de la gestión

Esta categoría está definida como la percepción que tienen las personas con respecto al estilo de dirección y gestión de su jefe inmediato, la forma en que estimula al grupo para el logro profesional de cada una de las personas y la forma en que se manejan las diferentes situaciones para alcanzar las metas grupales. Dentro de ella se encuentran los siguientes sistemas: dirección, gestión, control y monitoreo; y respeto, aceptación y disciplina.

- a. Sobre la dirección, la gestión, el control y el monitoreo:** Se recogió información sobre este sistema a través de los siguientes ítems: evaluación de los logros de la gestión, de los procesos de control y los procesos de monitoreo que se utilizan en el centro. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 4.15 Conteo, porcentaje y media de la percepción sobre la dirección, gestión, control y monitoreo

¿Cómo evalúa	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	Media
los logros de la gestión que se práctica en el centro?	0	1	2	25	12	(4,20)
	0.0%	2.5%	5.0%	62.5%	30.0%	
los logros de los procesos de control que se utilizan en el centro?	0	1	6	23	10	(4.1)
	0.0%	2.5%	15.0%	57.5%	25.0%	
los procesos de monitoreo que se realizan en el centro?	1	1	4	25	9	(4.0)
	2.5%	2.5%	10.0%	62.5%	22.5%	

Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

Este sistema está muy bien evaluado ya que la media de cada ítem fluctúa entre 4,0 y 4,20; esto quiere decir que el 92,5% de la muestra, por ejemplo, evalúa como alto o muy alto los logros de la gestión; el 82,5% opina de la misma manera respecto a los procesos de control del centro y el 84,5% evalúa con esos objetivos los procesos de monitoreo.

- b. Sobre el respeto, la aceptación y la disciplina:** Los ítems que componen este sistema son cuatro: el grado de aceptación que tiene el encuestado en el equipo directivo, el grado de respeto hacia los

demás practicado en la institución, el grado de aceptación que tiene el encuestado por parte del equipo de profesores y el nivel de disciplina practicado en la institución.

Tabla 4.16 Conteo, porcentaje y media de la percepción sobre el respeto, la aceptación y la disciplina que se practica en el centro

Valore usted el	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	Media
grado de aceptación que usted tiene en el equipo directivo.	0	4	19	17	(4,33)
	0.0%	10.0%	47.5%	42.5%	
grado de respeto hacia los demás practicado en la institución.	0	1	18	21	(4,50)
	0.0%	2.5%	45.0%	52.5%	
grado de aceptación que usted tiene por parte del equipo de profesores.	1	4	24	11	(4,13)
	2.5%	10.0%	60.0%	27.5%	
nivel de disciplina practicado en la institución.	0	0	15	25	(4,63)
	0.0%	0.0%	37.5%	62.5%	
grado de cumplimiento de las normas internas.	0	2	21	17	(4,38)
	0.0%	5.0%	52.5%	42.5%	

Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

Este sistema ha sido evaluado con calificativos de alto y muy alto por la mayoría de los encuestados; por ejemplo, en el grado de aceptación que tiene el encuestado en el equipo directivo el 90% lo califica entre alto y muy alto; mientras que respecto al nivel de disciplina practicado en el centro el 100% también lo evalúa como alto y muy alto.

#### **4.2.6. Presentación e interpretación de los resultados de categoría: Clima Laboral**

El clima laboral es el conjunto de las percepciones que comparten los miembros de una organización acerca del sistema formal e informal. Los sistemas que lo conforman son tres: el grado de aporte de los miembros de la comunidad educativa para configurar un adecuado clima laboral, el clima de trabajo en el centro y la calificación del clima laboral en la institución.

- a. **Sobre el grado de aporte de los miembros de la comunidad educativa para configurar un adecuado clima laboral:** Este sistema está formado por los siguientes ítems: el aporte del equipo directivo, el del personal docente, el personal administrativo y el de los padres de familia.

Tabla 4.17 Conteo, porcentaje y media de la percepción de los encuestados sobre el aporte de los miembros de la comunidad educativa para configurar un adecuado clima laboral

¿En qué grado aportan los miembros de la comunidad educativa para configurar un adecuado clima laboral?	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	Media
El equipo directivo	1	0	3	19	17	(4,28)
	2.5%	0.0%	7.5%	47.5%	42.5%	
El personal docente	1	0	3	19	17	(4,27)
	2.5%	0.0%	7.5%	47.5%	42.5%	
El personal administrativo	0	4	10	21	5	(3,68)
	0.0%	10.0%	25.0%	52.5%	12.5%	
Los padres de familia	0	2	11	23	4	(3,73)
	0.0%	5.0%	27.5%	57.5%	10.0%	

Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

La zona crítica respecto a este sistema se encuentra en el aporte del personal administrativo a la configuración del clima laboral, ya que, el 35% de los encuestados lo evalúa como bajo -10%- o regular -25%-.

- b. **Sobre el clima de trabajo en el centro:** los ítems que conforman este sistema son los siguientes: ¿Cómo evalúa globalmente el clima laboral que se vive en la institución? ¿Cómo evalúa el clima laboral que se vive entre el personal docente? ¿Cómo evalúa el clima laboral entre el personal administrativo? ¿Cómo evalúa el clima laboral entre el equipo directivo?

Tabla 4.18 Conteo, porcentaje y media sobre la percepción de los encuestados respecto del clima de trabajo en el centro.

¿Cómo evalúa	Bajo	Muy bajo	Regular	Alto	Muy alto	Media
globalmente el clima laboral que se vive en la institución?	1	0	2	15	22	(4,43)
	2.5%	0.0%	5.0%	37.5%	55.0%	
el clima laboral que se vive entre el personal docente?	1	0	4	21	14	(4,17)
	2.5%	0.0%	10.0%	52.5%	35.0%	
el clima laboral entre el personal administrativo?	1	1	9	18	11	(3,93)
	2.5%	2.5%	22.5%	45.0%	27.5%	
el clima laboral entre el personal directivo?	0	0	0	11	29	(4,73)
	0.0%	0.0%	0.0%	27.5%	72.5%	

Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

Claramente se observa que la zona crítica de este sistema se encuentra en el clima laboral entre el personal administrativo; el 27,5% de los encuestados lo han evaluado como muy bajo, bajo o regular.

- c. **Sobre la calificación del clima laboral de la institución:** Los encuestados tenían que indicar si el clima era autoritario, paternalista, participativo o consultivo. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 4.18 Conteo y porcentaje de la percepción de los encuestados sobre la calificación del clima laboral.

Calificación del clima	Autoritario	Paternalista	Participativo Consultivo	Consultivo
¿Cómo califica el clima laboral de la institución?	2	2	34	2
	5.0%	5.0%	85.0%	5.0%

Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

El 85% de los sujetos de investigación ha indicado que el clima laboral de su institución es participativo.

#### 4.2.7. Presentación e interpretación de los resultados referentes a los aportes de los sujetos de investigación

En la parte final del cuestionario, los encuestados tuvieron un espacio para indicar las categorías o dimensiones que influyen en el clima laboral de su institución, para dar sugerencias con vista a mejorar el nivel de participación e indicar acciones para mejorar el nivel de comunicación.

- a. **Sobre los factores que influyen en el clima laboral:** Las respuestas que dieron los maestros se consignaron en una tabla que se encuentra en Anexos 4. Esas respuestas se clasificaron según las categorías que midió el cuestionario y los resultados se presentan a continuación:

Tabla 4. 19 Frecuencia de la percepción de los encuestados sobre las categorías o dimensiones que influyen en el clima laboral

Categorías o Dimensiones	Comunicación	Satisfacción	Confianza	Participación	Aspectos de la Gestión
Frecuencia	16	5	13	2	12

Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

Los sujetos de investigación perciben que las categorías o dimensiones que más influyen en el clima laboral de su institución son la comunicación – dieciséis de cuarenta encuestados optaron por esta categoría-; la confianza – obtuvo una frecuencia de trece- y aspectos de la gestión –doce encuestados optaron por esta categoría-.

- b. **Sobre las sugerencias para mejorar el nivel de participación en el centro:** Los aportes respecto a este ítem se han podido categorizar en cinco aspectos: gestión, integración, comunicación, capacitación y motivación. El cuadro resumen de esta categorización se encuentra en Anexos 5

Tabla 4.20 Categorización y frecuencia de las sugerencias para mejorar la participación en el centro

Categoría	Frecuencia
Gestión	16
Integración	9
Comunicación	9
Capacitación	7
Motivación	4

Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

La categoría con mayor frecuencia es la de gestión; son dieciséis recomendaciones a la gestión del centro en las que piden una mayor rotación en los encargos –que no sean siempre los mismos docentes los responsables de alguna actividad -, un mayor reconocimiento de la participación –estímulos económicos, felicitaciones escritas, etc.-, generación de espacios de participación y mayor apertura para recoger los aportes de los maestros.

**c. Sobre las acciones para mejorar el nivel de comunicación en el centro:** Se solicitaron tres sugerencias para mejorar la comunicación en la institución. El 100% contestó y dio aportes; pero, no todos dieron tres. Las respuestas se categorizaron de la siguiente manera: infraestructura, tecnología, integración, motivación, confianza, capacitación y gestión. El cuadro resumen se encuentra en Anexo 6. A continuación se presenta la tabla con la categorización y la frecuencia.

Tabla 4.21 Categorización y frecuencia de las sugerencias para mejorar la comunicación

Categoría	Frecuencia
Infraestructura	4
Tecnología	12
Integración	13
Motivación	3
Confianza	1
Capacitación	10
Gestión	42

Fuente: Encuesta aplicada a los sujetos de investigación del 19 al 30 de enero 2015

La mayor frecuencia se encuentra en la categoría Gestión –donde las sugerencias fluctúan entre el rubro de políticas institucionales y liderazgo de los directivos- , seguida de Integración –trece-, Tecnología –doce- y Capacitación –diez-.

#### **4.3. Análisis y discusión de los resultados**

El problema que dio origen a la presente investigación fue planteado a través de la siguiente cuestión: ¿Cuál es la percepción que tienen los docentes de la institución educativa privada “Santa Margarita” respecto del clima laboral de su escuela y qué factores señalan como determinantes? La aplicación del cuestionario elaborado por Mario Martín Bris y Roberto Fernández Sancidrián en colaboración con los siguientes investigadores: Jesús Marín Lería, Joaquín Álvarez Zamora, Oscar Villanueva Valdés, Dolores L. Simancas Campano y José Manuel Fernández Eiras permitió recoger los datos necesarios para responder a la pregunta investigable. Esta aplicación se realizó durante las dos últimas semanas del mes de enero, específicamente: del lunes 19 hasta el viernes 30 del primer mes del año 2015.

En lo que respecta a la percepción de los docentes sobre el clima laboral, el 37,5% de la muestra evalúa globalmente el clima que se vive en la institución como muy alto y el 55% como alto; lo que nos indica que la apreciación de los trabajadores hacia dicha variable es buena. Sin embargo, cuando los ítems de esta categoría indagan por los microclimas institucionales, aparece una zona crítica que es la referida al clima laboral entre el personal administrativo: un 27,5 % de los sujetos encuestados lo percibe como muy bajo, bajo o regular. Esto puede deberse a que los docentes observan que el personal asignado a esa área se encuentra permanentemente ocupado y su plan de trabajo está dividido en tareas y sub tareas especializadas. Según Likert (1969), esta supervisión centrada en la tarea, si bien trae beneficios a corto plazo, a largo plazo enrarece el clima. Eventualmente, el responsable de la administración de la escuela escenario podría considerar la posibilidad de migrar de una supervisión centrada en la tarea a una centrada en el empleado; pues, como bien dice Likert (1969) las personas no trabajan en las empresas, sino que ellas son la organización misma. Partiendo de esta idea y añadiendo que la escuela

escenario afirma que su centro es la persona, no se debería ejercer un control tan específico; sino, más bien, brindar ayuda a los subordinados para alcanzar mayor productividad, tomando en cuenta sus opiniones, involucrándolos en los cambios y, sobre todo, estableciendo objetivos y metas que sean alcanzables.

Al indagar directamente, a través del ítem 6,9, respecto a qué tipo de clima perciben en la institución, el 85% de los docentes encuestados lo califican como consultivo. Según Lickert (1969) este clima se distingue por tomar las decisiones a nivel de dirección, aunque la empresa confíe en sus empleados y les permita decidir en algunos asuntos. Los sujetos de investigación coinciden con esta afirmación, ya que, en lo referente a la autonomía, afirma el 85% que tiene autonomía pedagógica; es decir, puede tomar decisiones referidos a los asuntos propios de su trabajo en el aula. Por el contrario, el porcentaje de desaprobación –muy bajo, bajo y regular-, sube cuando la muestra da su apreciación sobre la autonomía de gestión – 20%- , de funcionamiento interno -30%- y económica -40%-. Respecto al funcionamiento interno, la percepción de los docentes puede deberse a que esta institución tiene una infraestructura pequeña y, en ella, alberga a setecientos setenta alumnos, además del personal que ahí labora. Esto demanda que se deba organizar milimétricamente los procesos que en ella se realizan; por ejemplo, las entradas y las salidas de los alumnos. La lectura de estos protocolos –que se encuentran en la sección Anexos 7 y Anexos 8- puede resultar un tanto asfixiante si no se le encuentra el sentido a los mismos: facilitar los desplazamientos en orden y seguridad. Probablemente, se necesita que el equipo directivo no solamente presente los protocolos que detallan los procesos que se realizan; sino que ponga mayor énfasis en mostrar el sentido de llegar a tal nivel de detalle. Hay aportes de los encuestados referidos a esto: “Tener las políticas por escrito y hacerlas públicas. Repetir, repasar las políticas en grupos pequeños; repetir el "por qué" de las actividades, políticas etc.” “Conducir las reuniones de otra manera, no como transmisión de normas.”

Por otro lado, llama la atención que los sujetos de investigación indiquen que el clima de la escuela escenario es consultivo y que, a la vez, un 25% perciba como muy bajo, bajo o regular el nivel de

reconocimiento del trabajo hecho desde el equipo directivo hacia el profesorado; pues, como afirma Goncálves (2000), en un clima laboral tipo consultivo, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima de los colaboradores. Uno de los aportes para mejorar la participación de los docentes hace referencia a esto:

“Se podría contar con un programa de estímulos al profesorado. Cuando son extrínsecos suelen generar más impacto, aunque seamos adultos. Algunas entidades educativas brindan estímulos económicos por asistencia y participación en actividades referentes al colegio, en días no laborables (viaje de estudio, revista familiar, etc.) o algunos beneficios como cursos completos de capacitación o felicitaciones escritas, entre otros.”

Sujeto de investigación

Esta afirmación implícitamente deja saber que en la escuela escenario no tienen este tipo de reconocimiento. El equipo directivo debería contemplar la necesidad de armar un plan de estímulos y de reconocimientos para su personal.

Uno de los objetivos específicos de la investigación era determinar los factores que más influyen en el clima de trabajo de la institución educativa privada “Santa Margarita”. A través del ítem 6,10, se recogió información al respecto y, luego de categorizar las respuestas que los sujetos de investigación dieron a la pregunta: ¿Qué factores cree que son los que influyen en el clima laboral de la institución?; se pudo conocer que la comunicación fue la dimensión que mayor frecuencia tuvo – dieciséis-, seguida de la confianza –trece- y de aspectos de la gestión – doce-. A través de este resultado, no solo se responde al objetivo específico sino que, además, se comprueba la hipótesis: “Los factores que más influyen en el clima laboral de la institución educativa privada “Santa Margarita”, según la percepción de los docentes, son la comunicación y la confianza.”

En este tenor, se debe subrayar que la influencia de la comunicación es fundamental, como afirman Reece y Brandt (1990), porque ella determina el intercambio de información tan necesario para cualquier organización. Por un lado, los responsables de la gestión requieren medios claramente definidos para transmitir las políticas y las

normas de la institución; por otro lado, los trabajadores también necesitan cauces para transmitir sus opiniones, sugerencias y quejas; y no se debe olvidar que el intercambio entre compañeros de trabajo es indispensable para formar un buen equipo.

El análisis de la percepción de los sujetos de investigación sobre el nivel de comunicación permite conocer dos claras debilidades: una se encuentra en el nivel de comunicación que va desde el profesorado hacia el equipo directivo, el 22,5% de la muestra lo califica como regular. Esta situación preocupa pues la comunicación ascendente es el contacto de los trabajadores con sus superiores y brinda a la alta dirección la retroalimentación necesaria respecto a las diversas políticas institucionales (Hodgetts y Altman, 1981). En los aportes que dieron los encuestados se encuentran pedidos que se dirigen hacia esta zona crítica: mantener la política de puertas abiertas y más despachos con los directivos. Así pues, la dirección podría contemplar estos requerimientos para fortalecer la comunicación ascendente e incluir la sugerencia de trasponer los umbrales de su oficina, no ser directivo de oficina, salir al encuentro de los miembros de su equipo y en la medida en que aumente la comunicación informal, de pasillo, la otra también crecerá.

La otra debilidad en el nivel de comunicación es la que se establece entre el profesorado; el 30% de los encuestados la califica como muy bajo, bajo o regular. Este tipo de comunicación horizontal es sustancial debido a que permite el intercambio de coordinación y apoyo entre los empleados del mismo nivel jerárquico. El bajo nivel en esta red de comunicación puede ser la causa de que el 27,5% perciba como bajo o regular el nivel de trabajo en equipo en la institución; o que el 20% de la muestra evalúe como muy bajo, bajo o regular la predisposición del profesorado para trabajar en equipo. En los aportes de los encuestados, se encontró comentarios que podrían explicar un poco esta situación. Uno de ellos indicaba que en determinado momento del año escolar, la carga de trabajo se incrementaba y hacía lenta la comunicación; otro opinaba que la carga horaria no dejaba tiempo para la comunicación y varios solicitaban que se mejorase los sistemas tecnológicos que favorecen la comunicación. Se encontró trece solicitudes para incrementar las actividades de integración y así establecer vínculos interpersonales que

generaran círculos de confianza. En todo caso, los directivos deberían asumir que la comunicación es vital para la cohesión de la organización y actuar en consecuencia, creando un plan de mejora para esta dimensión.

Resultó interesante que en las sugerencias para mejorar el nivel de participación en la escuela, los docentes encuestados indicaran nueve aportes para mejorar la comunicación. Entre ellos destacaron los siguientes: mejorar la comunicación, enviando previamente la agenda de las reuniones para asistir mejor preparados; comunicar mejor y más todas las actividades; asegurarse que la información llegue a todos y acoger las sugerencias de los docentes, siendo capaz de cambiar de parecer. Esto último hace referencia a la aceptación de las propuestas y los resultados de este sistema indican que las medias más bajas se encuentran en la aceptación de las propuestas de los profesores hacia el equipo directivo y entre el profesorado; con lo que se define un asunto más para ser trabajado por el equipo directivo de la escuela escenario.

El tercer objetivo específico de esta investigación fue el siguiente: “Determinar el nivel de confianza que existe entre los maestros y los directivos de la institución educativa privada “Santa Margarita”. La media obtenida en este ítem es de 4.07; sin embargo, no se puede dejar de discurrir respecto al 17,5 que lo evalúa como bajo o regular. El establecimiento de la confianza es indispensable para la vida de la institución porque en su ausencia la comunicación se empobrece y los empleados con un alto grado de experiencia no compartirán su saber hacer con los demás. (González et al, 2003). No se debe olvidar que el factor confianza es el medio para la apertura humana y el establecimiento de los vínculos entre los trabajadores de una institución. Por tanto, sería beneficioso que los directivos de la escuela siguieran a Druker (1999) cuando afirma que una organización se edifica sobre la base de la confianza, definieran acciones para conseguir una aún mejor percepción de los maestros respecto al nivel de confianza entre los directivos y el profesorado.



## RESUMEN DE INVESTIGACIÓN

---

### Conclusiones.

- a. Cumpliendo con el objetivo general de la investigación, sobre conocer la percepción que tienen los docentes de la institución educativa privada Santa Margarita respecto del clima laboral de su escuela y las dimensiones que ellos señalan como determinantes, se ha llegado a la conclusión que los sujetos de investigación perciben como bueno el clima laboral de su escuela. Sin embargo, se debe señalar que un 27,5% de los sujetos encuestados percibe como muy bajo, bajo o regular el clima que se vive entre el personal administrativo y, además, el 35% aprecia como bajo o regular el aporte que da el personal administrativo a la configuración de un adecuado clima laboral institucional.
- b. En lo referente al primer objetivo específico que inquiriere respecto a los factores que influyen en el clima laboral; se concluye que los docentes encuestados consideran que los más influyentes son la comunicación, la confianza y la gestión, quedando así comprobada la hipótesis de investigación que afirmó lo siguiente: “Los factores que más influyen en el clima laboral de la institución educativa privada “Santa Margarita”, según la percepción de los docentes, son la comunicación y la confianza.”

- c. Respecto al segundo objetivo específico que dice: “Identificar el nivel de comunicación que existe entre los diferentes agentes educativos de la institución educativa privada Santa Margarita”, se concluye que si bien la media obtenida por este sistema es 4,156, lo que equivale a decir que el nivel de comunicación es alto; también se ha detectado tres zonas de cuidado: el nivel de comunicación entre profesores: el 20% de los encuestados lo ha calificado como bajo o regular; el nivel de comunicación que va del equipo directivo a los profesores ha sido calificado por el 17,5% de los sujetos de investigación como bajo o regular; y, por último, el nivel de comunicación que va de los profesores hacia el equipo directivo tiene un 20% de calificativos muy bajo, bajo o regular. A pesar que los porcentajes de calificación baja no son elevados, se dice que son zonas de cuidado porque, como afirma Ferrer (2000), la falta de una eficaz comunicación es el origen de problemas. En buena medida, asevera el autor, la comunicación define el éxito de una organización.
- d. El último objetivo específico estuvo dirigido a determinar el nivel de confianza que existe entre los maestros y los directivos de la institución educativa privada Santa Margarita; al respecto se concluye que hay puntos por mejorar en la confianza entre la dirección y el personal docente: la media es de 4,07, lo que significa un alto nivel de confianza; pero con reservas porque un 17,5% evalúa este ítem como bajo o regular. Aunque no está comprendido en el objetivo, si es indispensable anotar que referente al nivel de confianza entre el profesorado, el 25% de los encuestados lo califican como regular o malo. Se subraya esto porque, como bien dice Pinilla, la confianza promueve en los empleados el deseo de dar lo mejor de sí, genera un vínculo y un compromiso con la institución.

## **Recomendaciones.**

- a. Respecto a las dificultades encontradas en el clima laboral del área de administración y al aporte que el equipo de esa área da al clima institucional se sugiere que se haga un estudio para identificar qué elementos están influyendo para que la percepción de los docentes no sea buena. Podría ser que el administrador esté más enfocado en la producción del trabajo, en el control de las tareas de sus subordinados y eso, aunque trae beneficios en el corto plazo, a largo plazo –como se dijo en el análisis- enrarece el clima. De ser este el caso, se sugiere brindar la oportunidad para que el Administrador se capacite y pueda pasar, como dice LÍkert, de la supervisión de la tarea a la supervisión del empleado.
- b. Referente a las zonas de cuidado detectadas en el nivel de comunicación, sería conveniente que el equipo directivo elabore un plan de mejora para cada tipo de comunicación: descendente, ascendente y lateral. Para ello, podrían tomar en cuenta los aportes hechos por los maestros: mejorar el uso de los recursos tecnológicos que facilitan la comunicación; desarrollar dinámicas y actividades de integración pues permiten establecer vínculos personales y estos favorecen la comunicación; abrir un espacio en el programa de Formación Docente orientado a brindar talleres para una comunicación efectiva y generar una mayor confianza entre el equipo directivo y el profesorado.
- c. Para incrementar el factor confianza se sugiere al equipo directivo trabajar el plan de acción de Covey y Merrill (2007). En dicho plan estipulan una lista de trece conductas que una persona puede poner en práctica para generar confianza. Estas son las siguientes: hablar claro, lo que implica decir siempre la verdad y dejar que los demás sepan lo que uno piensa; demostrar respeto; crear transparencia, en el sentido de ser abierto y franco; corregir errores; mostrar lealtad; presentar resultados; mejorar y para ello ser un aprendiz constante; afrontar la realidad, abordar los asuntos delicados directamente y no eludir lo importante; clarificar las expectativas, presentarlas, discutir las y validarlas para crear una visión compartida; practicar

la responsabilidad, escuchar primero, mantener los compromisos y ampliar la confianza.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Albañil, P. (2015) *El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar – Piura*. Piura: Universidad de Piura
- Anzola, O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Aspíllaga, C. (1987). *La educación en la sociedad contemporánea*. Piura: Universidad de Piura
- Becerra, S. (2006). ¿Cómo podemos intervenir para fortalecer el clima educativo en tiempos de innovación? *Estudios Pedagógicos*, XXXII Sin mes, 47-71.
- Beltrán, J y Bueno, J. (1995). *Psicología de la educación*. Barcelona: Marcombo S.A.
- Bishop, A. y Gorgorió, N. (2000). *Matemáticas y Educación: Retos y cambios desde una perspectiva internacional*. España: Editorial Graó
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

- Brunet, L. (1997). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Cámere, E. (1996). *Principios educativos. Fundamento y visión de nuestro servicio educativo*. Lima: Mar Adentro
- Cancino, T. y Cornejo, R. (2001) *La percepción del clima escolar en jóvenes estudiantes de liceos municipales y particulares subvencionados de Santiago. Un estudio descriptivo y de factores asociados*. Santiago de Chile: Universidad de Chile
- Cardona, C. (2001). *Ética del quehacer educativo*. Madrid: Ediciones Rialp
- CERE (1993). «*Evaluar el contexto educativo*». *Documento de Estudio*. Barcelona: Ministerio de Educación y Cultura, Gobierno Vasco.
- Covey, S. y Merrill, R. (2007). *El factor confianza*. Madrid: Paidós Empresa
- De Lucas, M. (2008) *Los derechos de participación como elementos de integración de los inmigrantes*. Bilbao: Fundación BBVA
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración*. Cali: Prentice-Hall.
- Dessler, G. (1994). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall
- Drucker, P. (1999) *Automanagement, Management Challenges for the 21st. Century*. California: Harper Collins
- Egan, K. (2000) *Mentes educadas: Cultura, Instrumentos cognitivos y Formas de Comprensión*. Madrid: Paidós Ibérica
- Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Ed. Trillas

- Fernández, J.M. (2008) Desempeño docente y su relación con orientación a la meta, estrategias de aprendizaje y autoeficacia: un estudio con maestros de primaria de Lima, Perú. *Universites Psychologica*, V7, N°2
- Ferrer, J. (2000) *La comunicación en la empresa*. Barcelona: Cuadernos de Comunicación, edición privada, fuera de circuito comercial
- Forehand, G. y Gilmer, H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.
- García, M., Ibañez, J. y Alvira, F. (1989) *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Universidad Textos
- George, D. & Mallery, P. (2003) *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 11.0 Update*. Michigan; Allyn and Bacon
- Gene, J. y Contel, J.C. (1999). *Gestión en atención primaria; Incorporación de la Práctica Directiva en el Liderazgo Asistencial*. Barcelona: Masson S.A.
- González, M., Nieto, J. y Portela, A. (2003). *Organización y gestión de centros escolares*. Madrid: Pearson/Prentice Hall.
- Halpin, A. y Croft, D. (1962). *The organizational Climate of Schools*. Chicago: Midwest Administration Center of University of Chicago
- Hampton, D. (1989). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Haire, M., Ghiselli, E. y Parter, L. (1976). *Las actitudes de los directivos*. Madrid: Marova.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003) *Metodología de la investigación*. México: McGraw – Hill
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1989) *Comportamiento en las organizaciones*. México: McGraw – Hill

- Jones, G. y George, J. (1998). The experience and evolution of trust. *Academy of management Review*, N°23, 531 - 546
- Latorre, A., Rincón, D. y Arnal, J. (1996) *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: GR92
- Lawer, E. (1988) *Hight-Involvement Management*. New york: Sage publications
- Levering, R. (1993). *Un gran lugar para trabajar*. Buenos Aires: Javier Vergara, Editor.
- Likert, R. (1961) "*New Patterns of Managemet*. Michigan: McGraw – Hill
- Likert, R. (1969) *Hacia una nueva organización y gestión*. Bilbao: Deusto
- Mac Millan, J. y Schumacher, S. (2005) *Investigación educativa: una introducción conceptual*. Madrid: Pearson
- Martin, M., González, A., Fernández, R., Rayón, L., Marín, M.J., Álvarez, O., Villanueva, O. y Simancas, D. (2000). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los Centros Educativos infantil/primaria y secundaria*. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá de Henares
- Martin, M., González, A., Torrego, J. y Armengol, C. (2003). *Clima de trabajo y eficacia de centros docentes: percepciones y resultados*. Madrid: Universidad de Alcalá de Henares
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Miller, L. (1990). Managerial Competences. *Industrial and Commercial Training*, Vol.23, N°6, 11-15
- Morillo, I. (2006). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda: José Manuel Siso Martínez en

- relación con el estilo de liderazgo del jefe de Departamento. *Sapiens. Revista Universitaria de investigación*, vol. 7, N° 1, 43-57
- Murillo, F. (2002) El clima como factor de eficacia escolar. *Organización y Gestión Educativa*, N° 4, 3-6
- Murillo, P. y Becerra, S. (2009). Las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de 'redes semánticas naturales': su importancia en la gestión de los centros educativos. *Revista de Educación*, n.350. septiembre-diciembre, 375-399
- Ocampo, M. (2007). *Comunicación empresarial*. (1ra ED.) Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Ocampo, M. (2007) *Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización*. Bogotá: ECOE Ediciones
- Palomino, T. (1993). *La humanización del trabajo y el derecho al ocio*. Lima: Juris Laboral
- Perry, R. y Mankin, L. (2004). Understanding employee trust in management: Conceptual clarification and correlates. *Public Personnel Management*. *Ciencia y Sociedad*, n: 467, 277-290.
- Pinilla, A. (1982). *Dinámica de la Gestión Empresarial*. Lima: Iberoamericana de Editores S.A.
- Pritchard, r. y Karasick, B. (1973) The effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, vol.9, N°1, 126 - 146
- Redondo, J., Cancino, T. y Cornejo, R. (1998). El mundo de los jóvenes y la reforma de enseñanza media. La necesidad de construir comunidades educativas autónomas y responsables. *Revista de Psicología*, vol. VII. Santiago: Universidad de Chile.
- Reece, L. y Brandt R. (1990). *Relaciones Humanas Efectivas dentro de las Organizaciones*. (4ta. ed.). U.S.A: Editorial Houghton Mifflin.

- Reyes, A. (2000). *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*, México: Editorial Limusa S.A.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Madrid: Prentice May Hispanoamericana
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. (7ma. ED.) Madrid: Prentice May Hispanoamericana
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ma ED.) México: Pearson/Prentice Hall.
- Rogers, E. y Agarwala-Rogers, R. (1980) *La comunicación en las organizaciones*. México: McGraw – Hill
- Schultz, D. (1991). *Psicología Industrial*. México: McGraw Hill
- Spaemann, R. (2005). *La confianza es imprescindible para el éxito de una empresa*. Comunicación presentada en el IESE de la Universidad de Navarra, Madrid, 05 de mayo de 2005. Reproducido en Revista Empresa y humanismo, vol. IX, 131-148
- Sverdlick, M., Clifton, J., Dubrin, A. y Sisk, H. (1991) *Administración y Organización*. New York: Harper Collins Publishers Latin America
- Tejada, J y Giménez, V. (2007). *Formación de Formadores*. España: Editorial Thomson/Paraninfo
- Tójar, J.C. (2001) *Planificar la investigación educativa: una propuesta integradora*. Buenos Aires: FUNDEC (Fundación para el desarrollo de los estudios cognitivos)
- Villa, A. y Villar, L. (1992). *Clima organizativo y de aula. Teorías, modelos e instrumentos de medida*. Barcelona: Gobierno Vasco, Servicio Central de Publicaciones.
- Welch, S. & Comer, J. (1988) *Quantitative methods for public administration: techniques and applications*. U.S.A.: Brooks/Cole Pub. Co.

Wright, T. y Bonnet, D. (2007). The moderating role of employee well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of occupational health psychology*, Vol. 12, N° 2, 93-104

## WEBGRAFÍA

Calzadilla, M.E. (2002). *Aprendizaje Colaborativo y Tecnologías de la información y la comunicación*. [En línea] Disponible en <http://www.rieoei.org/deloslectores/322Calzadilla.pdf> [Consulta: 20 enero 2015]

Goncalves, A. (1997a). *Clima organizacional*. [En línea] Disponible en: [www.gestiopolis.com/recursos/.../rrhh/coricvel-1.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/.../rrhh/coricvel-1.htm) [Consulta: 17 enero 2015]

Goncalves, A. (1997b). *Dimensiones del Clima Organizacional*, [En línea]. Disponible en: [atlante.eumed.net/clima-organizacional/](http://atlante.eumed.net/clima-organizacional/) [Consulta: 27 enero 2015]

Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad*. [En línea] Disponible en: [www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html](http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html) [Consulta 20 enero 2015]

Herzberg, F. (1990). *Motivators and higiene factors*. [En línea] Disponible en: [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com) [Consulta: 25 enero 2015]

Irondo, J. (2007). Clima laboral. Contexto de Gestión. [En línea]. Disponible en: <http://www.orggames.org/contexto.htm> [Consulta: 15 enero 2015]

Mason, C. y Griffin, M. (2002). Identifying group task satisfaction at work. *Small Group Research* [En línea] Disponible en: <http://eprints.qut.edu.au/2454/1/2454.pdf> [Consulta: 25 enero 2015]

Montalvo, W. (2011). *El Clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación Secundaria de la UGEL 15 de Huarochirí*. [En línea]

Disponible en <https://es.scribd.com/doc/119072592/Tesis-el-Clima-Organizacional> [consulta: 15 enero 2015]

Rubio, E. (2006). *Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa. Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral*. [En línea] Disponible en <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html> [consulta: 15 de enero 2015].

Saccca, J. (2010). *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres* [En línea] Disponible en: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2405/1/saccca\\_cj.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2405/1/saccca_cj.pdf) [consulta: 15 enero 2015]

Salvador, Y. (2009). *Clima laboral. ¿Cómo conocer los factores que afectan la satisfacción laboral de los empleados, y actuar en consecuencia?* [En línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>. [Consulta: 17 enero 2015].

Tito, P. (2009). *El trabajador es el elemento más importante que disponen las organizaciones*. [En línea]. Disponible en: [pedrotitoh.blogspot.com](http://pedrotitoh.blogspot.com) [Consulta: 25 enero 2015]

Wright, T y Davis, B. (2003) *Job satisfaction in the public sector. The role of the work environment*. [En línea]. Disponible en: [www.Arpsagepub.com/content/33/1/70](http://www.Arpsagepub.com/content/33/1/70) [Consulta: 9 enero 2015]

**ANEXOS  
DE LA INVESTIGACIÓN**



## ANEXO N° 1

### MATRIZ DE LA INVESTIGACIÓN

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS
Percepción de los docentes de la institución educativa privada “Santa Margarita” respecto del clima laboral de su escuela.	¿Cuál es la percepción que tienen los docentes de la institución educativa privada “Santa Margarita” respecto del clima laboral de su escuela y qué factores señalan como determinantes?	Conocer la percepción que tienen los docentes de la institución educativa privada “Santa Margarita” respecto del clima laboral de su escuela y las causas que ellos señalan como determinantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los factores que más influyen en el clima de trabajo de la institución educativa privada “Santa Margarita”.</li> <li>• Identificar el nivel de comunicación que existe entre los diferentes agentes educativos de la institución educativa privada “Santa Margarita”.</li> <li>• Determinar el nivel de motivación de los docentes de la institución educativa privada “Santa Margarita”.</li> </ul>	Los factores que más influyen en el clima laboral de la institución educativa privada “Santa Margarita”, según la percepción de los docentes, son la comunicación y la confianza.

## ANEXO 2

### INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

#### PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA SANTA MARGARITA RESPECTO DEL CLIMA LABORAL DE SU ESCUELA

##### SURCO – LIMA

---

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

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

Años de servicio en la Institución Educativa		Cargo que desempeña en la Institución Educativa	
--	--	---	--

- |                       |     |                |     |
|-----------------------|-----|----------------|-----|
| a) Menos de 5 años    | ( ) | a) Directivo   | ( ) |
| b) Entre 6 y 10 años  | ( ) | b) Coordinador | ( ) |
| c) Entre 11 y 20 años | ( ) | c) Docente     | ( ) |
| d) Más de 20 años     | ( ) |                |     |

#### Rango de edad

#### Nivel de trabajo

- |                   |     |                |     |
|-------------------|-----|----------------|-----|
| a) 20 a 30        | ( ) | a) Directivo   | ( ) |
| b) 31 a 40        | ( ) | b) Coordinador | ( ) |
| c) 41 a 50        | ( ) | c) Docente     | ( ) |
| d) Más de 50 años | ( ) |                |     |

#### Sexo

- |           |     |
|-----------|-----|
| Masculino | ( ) |
| Femenino  | ( ) |

## CUESTIONARIO

En el cuestionario que le presentamos a continuación, formulamos una serie de preguntas sobre algunas variables que inciden directamente en la configuración del clima de trabajo en los centros educativos. Las ponemos a su consideración para que usted las evalúe con la siguiente escala:

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

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

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

### 1. COMUNICACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

## 2.-SATISFACCIÓN

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

<b>Sobre el reconocimiento del trabajo que se realiza en el centro:</b>					
2.6 Entre el profesorado	1	2	3	4	5
2.7 De la comunidad educativa de la institución hacia el profesorado	1	2	3	4	5
2.8 De la sociedad en general hacia el profesorado	1	2	3	4	5
2. 9 Del equipo directivo hacia el profesorado	1	2	3	4	5
2.10 Del profesorado hacia el equipo directivo	1	2	3	4	5

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

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

### 3. CONFIANZA

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

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

### 4. PARTICIPACIÓN

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

<b>Participación en los Órganos Colegiados de la Institución (CONEI, Comunidad Magisterial,):</b>					
4.6 Participación en el Consejo Educativo Institucional	1	2	3	4	5
4.7 Participación del profesorado en las reuniones de la Comunidad Magisterial	1	2	3	4	5
4.8 Participación en las deliberaciones de las asambleas de la Comunidad Magisterial	1	2	3	4	5
4.9 Participación en la toma de decisiones de Comunidad Magisterial	1	2	3	4	5

<b>Sobre los equipos y las reuniones de trabajo de profesorado:</b>					
4.10 ¿Cómo es el nivel de trabajo en equipo en la institución (por especialidad, nivel, etc.)	1	2	3	4	5
4.11 ¿Cómo valora el personal docente su participación en las reuniones de trabajo? ¿institución	1	2	3	4	5
4.12 ¿Cómo valora la predisposición del profesorado para trabajar en equipo?	1	2	3	4	5
4.13 ¿Cómo evalúa la frecuencia con que se realizan las reuniones en la institución? educativa?	1	2	3	4	5
4.14 Grado en que apoyan los grupos informales en las actividades del centro	1	2	3	4	5

## 5.- ASPECTOS DE LA GESTIÓN

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

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

**6.-CLIMA LABORAL**

<b>Clima de trabajo del centro</b>	<b>Mal</b>	<b>Regul</b>	<b>Bue</b>	<b>Excelen</b>
6.5 Cómo evalúa globalmente el clima laboral que se vive en la institución				
6.6 Cómo evalúa el clima laboral que se vive entre el personal docente				
6.7 Cómo evalúa el clima laboral entre el personal administrativo				
6.8 Cómo evalúa el clima laboral entre el personal directivo.				

6.9;Cómo califica el clima laboral de la institución?	
Autoritario	
Paternalista	
Consultivo	
Participativo	

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

---



---

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

---

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

---



---

### **ANEXO 3**

#### **CD CON BASE DE DATOS EN EL SISTEMA SPSS22**

**ANEXO 4**  
**RESPUESTAS ABIERTAS AL ÍTEM 6.10**

Variable	Clima Laboral
ítem	6.10. ¿Qué factores cree que son los que influyen en el clima laboral de la institución?
Registro	Respuestas
1	La confianza por la que se cuenta con la experiencia, preparación y experiencia de cada uno, animando a aportar activamente.
2	La buena comunicación. Hay mucho respeto, tolerancia y buena voluntad.
3	La confianza que nos tenemos porque se nos trata con respeto y sinceridad.
4	La buena comunicación de la misión y del ideario, esto hace que tengamos claro lo que se espera de nosotros.
5	La confianza en el trato. Esta se origina en el buen trato que nos dan.
6	La claridad de las normas y la continua comunicación.
7	El buen trato que nos dan los jefes.
8	La autonomía para presentar proyectos de innovación en el colegio.
9	La comunicación fluye y eso arregla cualquier dificultad que se pueda presentar.
10	El estar satisfechos con nuestro trabajo.
11	Mucha confianza, buena comunicación, y la buena gestión de los jefes..
12	La admiración y el respeto hacia el director.
13	La confianza y la autonomía en el trabajo diario.
14	Uno de los factores que pueden influir es el respeto entre todos. La apertura para escuchar que tienen los directivos.
15	El trabajo de los directivos, las actividades del colegio. la filosofía del colegio y el plan educativo.

16	<p>La confianza en las decisiones del director. La capacidad y apertura de los directivos.</p> <p>La confianza que muestran los directivos hacia los maestros.</p>
17	El respeto entre todos los integrantes y el buen trabajo en equipo nos presenta como personas que sabemos escuchar a los demás y recibir los aportes y correcciones convenientes.
18	- El grado de confianza depositado en cada uno de las personas.
19	El respeto y consideración existente entre los docentes, entre los directivos, etc.
20	La comunicación fluida que permite tener las cosas claras. .
21	Uno de los principales factores que yo considero que ayudan al buen clima laboral en la institución es el hecho de que por más que ocurra alguna diferencia de opinión con relación a algún tema, este se puede conversar, en algunos casos con ayuda de tu consejo formativo, hasta llegar a un acuerdo. Y de no poder llegar a un acuerdo siempre se puede contar con el apoyo de la mentora de la institución y/o de los directivos quienes te brindas herramientas para poder manejar la situación de la mejor manera.
22	La autonomía para hacer nuestro trabajo.
23	El acompañamiento de los directivos para ir mejorando en nuestra labor profesional.
24	El saber escuchar de parte de los directivos-
25	La buena comunicación entre todos.
26	Saben acoger las propuestas de los docentes, las analizan y las ponen en práctica cuando pueden.
27	El respeto que existe entre todos los que laboramos en la institución.
28	Se vive la sinceridad, el respeto y se fomenta la autonomía. ¿qué más se puede pedir?
29	El buen trabajo en equipo que existe: todos quieren que tú triunfes.
30	La confianza y la comunicación influyen en el clima.

31	Yo creo que la gestión de los directivos va influyendo para que haya un clima de sinceridad y respeto.
32	La confianza que siento que el colegio tiene en mí.
33	La buena comunicación de los objetivos institucionales.
34	Poder decir lo que pienso y no sentirme juzgada.
35	El respeto que hay entre todos... Se nos trata bien, se nos escucha.
36	La buena organización desde las normas claras hasta el pago puntual
37	Las normas están claras y uno sabe a qué atenerse.
38	La buena comunicación entre todos.
39	El respeto y la sinceridad que se vive hacen que florezca la confianza.
40	Uno se siente escuchado, te acompañan en tu labor para que tengas éxito.

**ANEXO 5**  
**RESPUESTAS ABIERTAS AL ÍTEM 6,11**

Variable	Clima Laboral
Ítem 6.11	6.11. ¿Qué sugiere para mejorar el nivel de participación de la institución?
N°	Respuestas
1	Capacitar a los docentes para que propongan iniciativas que tengan una perspectiva corporativa y viable.
2	Creo que el nivel de participación es bueno y podría ser mejor si se motiva más al personal haciéndolo sentir que no se le obliga sino que se le invita a participar. La motivación es muy importante. Se debe tratar de invitar a que se participe porque se quiere hacer y no porque se debe hacer.
3	Actividades de integración con los profesores que trabajan por horas para que se involucren más.
4	Mejorar la comunicación enviando previamente la agenda de las reuniones, así uno se prepara.
5	Que el concurso Innovac también tenga una categoría opcional para profesores.
6	Reducir el afán por la "perfección". Lo perfecto es enemigo de lo bueno. Nuestro lema nos puede hacer querer alcanzar un nivel de "competencia" que nos esté desgastando más de lo necesario.
7	Actividades variadas de integración... Espacios de recreación y descanso entre profesores. . Generación de proyectos de innovación educativa través de la formación docente.
8	A través de la capacitación se fomenta entre los docentes la creación e implementación de proyectos para la innovación académica, de actividades.
9	Comunicar mejor y más todas las actividades e invitar a todos. Los encargados deben hacer sentir que las actividades son comunes. Rotar algunos encargos y propiciar que todos tengan el derecho de gestionar.
10	Más reuniones de camaradería entre el personal del colegio. Así, nos conoceríamos más y habría más confianza entre todos.

11	Continuar con la apertura, la confianza. La comunicación debe verificarse que los mensajes lleguen a sus destinatarios mediante firma de listas o checks. Los sistemas informáticos deben asegurar que los participantes de la comunidad educativa estén enterados de las novedades que surgen en la institución educativa.
12	Que existan jornadas integradoras entre los docentes y el cuerpo directivo. Que cada vez se tiendan puentes que involucren a los docentes y trabajadores en las labores de estos.
13	- Mayor vínculo entre miembros de distintos niveles.
14	Se podría contar con un programa de estímulos al profesorado. Cuando son extrínsecos suelen generar más impacto, aunque seamos adultos.  Algunas entidades educativas brindan estímulos económicos por asistencia y participación de actividades referentes al colegio en días no laborables (viaje de estudio, revista familiar, etc.) o algunos beneficios como cursos completos de capacitación o felicitaciones escritas, entre otros.
15	- Enviar la agenda de las reuniones con anticipación. -
16	Capacitación docente para participar con mayor seguridad.
17	Conocer más a fondo las habilidades de cada profesor, de esta manera cada uno tendrá la posibilidad de mostrar sus aptitudes.
18	- Promover un clima de innovación y creatividad.- Formar equipos para implementar diferentes proyectos educativos.
19	Que todos los profesores cumplan en algún momento con encargos que otros asumen para que no solo conozcan el funcionamiento, sino además, se cree mayor compromiso, identificación y valoración por lo que otros hacen.  . Y tomar en cuenta el justo reconocimiento para todos por igual
20	1) Mantener los espacios de conversación y análisis (reuniones de nivel, reuniones formativas, reuniones didácticas, etc.)  2) Dar encargos no siempre a las mismas personas (rotar).  3) Escuchar siempre las nuevas propuestas.  4) Después de cada actividad importante - inmediatamente - evaluar objetivamente la participación de cada uno y los resultados del evento.

21	Continuar con los espacios de participación: reuniones de maestros
22	Acoger las sugerencias de los profesores, siendo capaz de cambiar de parecer, si es que las razones presentadas son relevantes. Aceptar nuevas ideas en lo pedagógico.
23	Continuar tomando en cuenta las propuestas de todos los miembros de la institución y explicar, dado el caso, la no viabilidad de las ideas propuestas.
24	Que se mantengan las clases de formación docente, especialmente para los profesores jóvenes que manifiestan claramente su agradecimiento a la institución, por hacerlos crecer más como personas y formadores. Muchos de ellos manifiestan aprender a ser personas más completas y con mejores valores y reconocen que para ser un buen maestro es necesario vivir en valores.
25	Que se comunique y se tome en cuenta las propuestas del personal.
26	- Claridad en las remuneraciones. - Reconocimientos explícitos a la labor desempeñada. - Reglas muy claras. - Actividades comunes entre el personal de ayuda social y de encuentro y fortalecimiento de relaciones humanas (no basta con las celebraciones de los cumpleaños del mes y el almuerzo de Navidad).
27	Poner a cada quien en aquello que le agrada y en lo que puede aportar y desempeñarse mejor. Abrir espacios, abrir los grupos, descubrir talentos.
28	Me parece que con más actividades entre docentes y administrativos esto puede ir mejorando,
29	Crear espacios de integración entre profesores, directivos y todo el personal.
30	- Formación docente continua. - Capacitación externa acorde con el plan de mejora personal. - Focus grup o encuestas para recoger nivel de satisfacción
31	Que las subdirecciones procuren transmitir serenidad, capacidad de escucha y apertura, para generar mayor confianza y reciban de su personal información directa y clara.  Que los profesores reciban por parte de la dirección y subdirecciones reconocimiento laboral para fortalecer la motivación y participación en el trabajo.
32	Mantener la política de "puertas abiertas".

33	Las reuniones no deberían ser simplemente informativas, deben presentarse los asuntos no resueltos, dar oportunidad a que los profesores intervengan en la búsqueda de soluciones y en la toma de decisiones.
34	1. Mejorar el grado de confianza entre directivos y demás personal (coordinadores, profesores, administrativos).  2. Mejorar mucho más el respeto. El valor de la profesionalidad y de la dignidad humana del otro.
35	Continuar con esa imagen de ayuda mutua y poca (yo diría que debe ser nula) competencia entre los trabajadores. Ayudaría, a mi parecer, dejar en claro que entre nosotros no debe haber competencia de ningún tipo pues somos un equipo.
36	Una mayor motivación a los profesores.  De la misma manera motivar a los padres de familia, sobre todo para las charlas para padres, que se puede hacer en las entrevistas.
37	Generar mayor confianza entre los maestros
38	Ampliar el nivel de respeto, evitar los comentarios irónicos que se dan en ocasiones
39	Enviar las agendas para que nos preparemos para participar.
40	El nivel de participación es alto porque nos sentimos cómodos

**ANEXO 6**  
**RESPUESTAS ABIERTAS AL ÍTEM 6,12**

Variable	Clima Laboral
Ítem 6.12	6.12. Mencione tres sugerencias para mejorar el nivel de comunicación en la institución
N°	Respuestas
1	Disponer de una sala amoblada para profesores, en la que ellos puedan tomar un café e intercambiar opiniones. Esta medida apunta a afianzar los vínculos implícitos en la dimensión no- formal. Usar la tecnología a favor de la comunicación.
2	El nivel de comunicación es bueno. A veces falta tiempo para poder comunicar a los tutores las incidencias de cada día. Hay muchísimas actividades y el trabajo es exigente. Todo el personal vive muy atareado y a veces, trabajando en el mismo lugar, las personas nos vemos poco.
3	Entregar información oportuna. No ser tan perfeccionistas porque eso que te sientas juzgado y corta la comunicación. Despachos más frecuentes con los directivos.
4	Respetar las instancias adecuadas al momento de expresar opiniones. En Formación Docente dar talleres orientados a comprender más al otro. Armar espacios de conversación e intercambio docente. Usar la tecnología a favor de la comunicación.
5	Tener visibles los horarios de clase de los directivos, para saber cuándo podemos buscarlos. Retomar las jornadas de integración o realizar algo de este tipo fuera del contexto escolar. Los círculos de lectores ayudarán a comunicarnos mejor.
6	Tener las políticas por escrito y hacerlas públicas. Repetir, repasar las políticas en grupos pequeños; repetir el "por qué" de las actividades, políticas etc.  Seguir con la política de puertas abiertas, de trato cordial y respetuoso, sin juzgar ni evaluar.
7	.Incentivar focus group para analizar distintas situaciones o incidencias. Crear salas de conversación. Promover, a través de Formación Docente, talleres de comunicación efectiva, oratoria, locución o expresión corporal.

8	Generar el clima de confianza entre los miembros de la comunidad; seguir promoviendo la corrección fraterna y oportuna para el mejoramiento de la calidad docente; seguir fomentando la política de puertas abiertas por parte de los directivos hacia los miembros de la comunidad educativa.
9	Ser más flexibles, no caer en el perfeccionismo.
10	Creo que el personal del colegio debería tener a la mano el manual de convivencia actualizado, para que sepamos las reglas de la institución y luego no las cuestionen. Debe haber un clima de confianza entre la dirección y el personal para que así tengamos la apertura de contarle a nuestra superiora algo que esté pasando o algo positivo, Los directivos deberían darnos feedback constantemente para saber si estamos haciendo bien nuestro trabajo o que nos faltaría, esto motiva a que uno haga bien su trabajo,
11	Tras alguna afirmación o información de alguna incidencia ocurrida, se debería conversar con ambas partes y luego conciliar ar comunicación entre los directivos y los profesores debe ser permanente y no siempre ante incidencias ocurridas. - Se debería lle vivencial con todos los miembros del colegio, con la finalidad de mostrar sus habilidades y conocerse mejor. Por ejemplo: pase lazos amicales entre colegas de tiempo y se conocen a los nuevos miembros del centro), taller emocional (concernos para acep (estrategias para promover empatía con los demás) o clown (éste último es enriquecedor porque genera buen humor frente a cón (que es complicado mostrar y aceptar).
12	Seguir mejorando el área de sistemas; tener más actividades de formación docente relacionadas con una mejor comunicación en el centro de trabajo: talleres participativos donde nos darían herramientas para ser más asertivos,
13	Tras alguna información de alguna incidencia ocurrida, se debería conversar con ambas partes y luego conciliar ambos puntos de vista. La comunicación entre directivos y profesores debe ser permanente y no sobre incidencias ocurridas. Organizar actividades de integración.
14	Mayor cantidad de salidas a Villa para jornadas de integración entre el personal.
15	Más palabras de aliento a los profesores. El reconocimiento del trabajo ayuda a sentirse más dispuesto para dar a conocer tus ideas
16	Más reuniones camaradería. Horarios no tan cargados para tener momentos de encuentro con los colegas,
17	Que todos manejen por igual la consigna de contestar los correos internos.
18	Más reuniones de confraternidad para incentivar la comunicación no formal. Sacar mayor partido del correo interno. Formar grupos con integrantes de los tres niveles y encargarles alguna actividad.

19	A través de Formación Docente propiciar talleres que nos den herramientas de cómo comunicarnos mejor. Los psicólogos nos pueden enseñar cómo ser asertivos. Horarios más flexibles para poder conectarte con los colegas.
20	El año pasado nos brindaron una charla de manejo del estrés que fue de mucha ayuda. Podría ayudar repetir estas charlas junto con los ejercicios brindados.
21	Que las reuniones con los directivos no sean solo para llamar la atención, o para mostrar errores cometidos; también pueden ser para felicitar o para conversar. Mejorar el uso de la tecnología de la comunicación.
22	Plantear más actividades de confraternidad como la que tuvimos en Villa hace dos años.
23	Los directivos deben hacer un esfuerzo por mostrarse siempre gentiles y de buen ánimo cada vez que un profesor va a su oficina; así como nosotros mostramos buen ánimos cuando ellos van a nuestro cubículo.
24	Elaborar un plan de actividades de integración para cada año escolar.
25	Mayor interés por la persona y no solo por el profesor que trabaja.
26	Tener las emociones equilibradas, tolerancia psicológica. El directivo debe tener ese autocontrol por más problemas que tenga pues si él está bien, los demás estamos bien.
27	Buen uso de la tecnología de información. Mejorar la gestión propiciando los trabajos en grupo. Organizar coloquios.
28	Propiciar espacios para conversaciones más informales, no solo despachos con los directivos. Lograr un portal de intranet más atractivo y amigable para su uso. Que los profesores de inicial puedan solicitar permisos de salida a la dirección de estudios a través del correo interno.
29	Informar en las distintas reuniones sobre las políticas y lineamientos del colegio. Abrir espacio de escucha atenta de los directivos a los maestros.
30	Optimizar los medios de comunicación informáticos disponibles. Colocar todos los comunicados en la sede de primer nivel como en la principal.
31	Explicitar con mayor claridad las rutas de comunicación.
32	Propiciar el acercamiento entre las áreas y entre los niveles. Más actividades de integración. Implementar una sala de descanso para los maestros, donde puedan ir a leer un buen libro o a comentar algo con algún colega.

33	Despachos con los directivos en todos los niveles. Mejorar el uso del correo interno. Conducir las reuniones de otra manera, no como transmisión de normas. Apertura de los directivos a las nuevas ideas.
34	Los directivos deben ser claros y directos, mirar de frente y estar abiertos a las opiniones.
35	Realizar dinámicas de integración. Brindar los espacios necesarios para la conversación con los jefes, sin interrupciones telefónicas.
36	Fomentar espacios de práctica de pasatiempos –fuera del horario laboral- que generen un mayor vínculo. Mostrar los directivos interés por la opinión de los maestros.
37	Talleres a cargo del departamento de Psicología para mejorar la comunicación y la integración.
38	Más participación horizontal y menos autoritarismo. Talleres sobre cómo ser un buen comunicador. Dar mayor énfasis al uso del correo electrónico.
39	Realizar reuniones semestrales de los directivos con los consejos formativos para escuchar y tener en cuenta sus sugerencias. Motivar a los docentes para que digan sus ideas. Continuar con la política de puertas abiertas
40	Realizar paseos de integración por el día del maestro, por el aniversario del colegio. Formación docente puede organizar coloquios sobre diversos temas. Usar los medios informáticos.

## ANEXO 7

### CATEGORIZACIÓN DE LAS RESPUESTAS ABIERTAS PARA MEJORAR LA PARTICIPACIÓN EN EL CENTRO

<b>CATEGORIZACIÓN DE LAS RESPUESTAS AL ÍTEM 6.11: ¿Qué sugiere para mejorar el nivel de participación?</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Actividades de integración (9)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de integración con los profesores que trabajan por horas para que se involucren más.</li> <li>• Actividades variadas de integración.</li> <li>• Espacios de recreación y descanso entre profesores.</li> <li>• Más reuniones de camaradería entre el personal del colegio. Así, nos conoceríamos más y habría más confianza entre todos.</li> <li>• Que existan jornadas integradoras entre los docentes y el cuerpo directivo. Que cada vez se tiendan puentes que involucren a los docentes y trabajadores en las labores de estos.</li> <li>• Mayor vínculo entre miembros de distintos niveles.</li> <li>• Crear espacios de integración entre profesores, directivos y todo el personal.</li> <li>• Actividades comunes entre el personal de ayuda social y de encuentro y fortalecimiento de relaciones humanas (no basta con las celebraciones de los cumpleaños del mes y el almuerzo de Navidad).</li> <li>• Me parece que con más actividades entre docentes y administrativos esto puede ir mejorando.</li> </ul>
<b>Capacitación (7)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a los docentes para que propongan iniciativas que tengan una perspectiva corporativa y viable.</li> <li>• Generación de proyectos de innovación educativa a través de la formación docente.</li> <li>• A través de la capacitación se fomente entre los docentes la creación e implementación de proyectos para la innovación académica, de actividades.</li> <li>• Capacitación docente para participar con mayor seguridad</li> <li>• Formación docente continua.</li> <li>• Capacitación externa acorde con el plan de mejora personal.</li> <li>• Que se mantengan las clases de formación docente, especialmente para los profesores jóvenes que manifiestan claramente su agradecimiento a la institución, por hacerlos crecer más como personas y formadores. Muchos de ellos manifiestan aprender a ser personas más completas y con mejores valores y reconocen que para ser un buen maestro es necesario vivir en valores.</li> </ul>

<p><b>Comunicación (9)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la comunicación enviando previamente la agenda de las reuniones, así uno se prepara.</li> <li>• Comunicar mejor y más todas las actividades e invitar a todos. Los encargados deben hacer sentir que las actividades son comunes.</li> <li>• La comunicación debe verificarse que los mensajes lleguen a sus destinatarios mediante firma de listas. Los sistemas informáticos deben asegurar que los participantes de la comunidad educativa estén enterados de las novedades que surgen en la institución educativa.</li> <li>• Enviar la agenda de las reuniones con anticipación. -</li> <li>• Acoger las sugerencias de los profesores, siendo capaz de cambiar de parecer, si es que las razones presentadas son relevantes. Aceptar nuevas ideas en lo pedagógico.</li> <li>• FOCUS GRUOP O ENCUENTAS PARA RECOGER NIVEL DE SATISFACCIÓN</li> <li>• Que se comunique y se tome en cuenta las propuestas del personal.</li> <li>• Enviar las agendas para que nos preparemos para participar.</li> <li>• Ampliar el nivel de respeto, evitar los comentarios irónicos que se dan en ocasiones.</li> </ul>
<p><b>Motivación (4)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creo que el nivel de participación es bueno y podría ser mejor si se motiva más al personal haciéndolo sentir que no se le obliga sino que se le invita a participar. La motivación es muy importante. Se debe tratar de invitar a que se participe porque se quiere hacer y no porque se debe hacer.</li> <li>• Se podría contar con un programa de estímulos al profesorado. Cuando son extrínsecos suelen generar más impacto, aunque seamos adultos. Algunas entidades educativas brindan estímulos económicos por asistencia y participación de actividades referentes al colegio en días no laborables (viaje de estudio, revista familiar, etc.) o algunos beneficios como cursos completos de capacitación o felicitaciones escritas, entre otros.</li> <li>• Una mayor motivación a los profesores. De la misma manera motivar a los padres de familia, sobre todo para las charlas para padres, que se puede hacer en las entrevistas.</li> <li>• Dar el justo reconocimiento para todos por igual.</li> </ul>
<p><b>Gestión (16)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener los espacios de conversación y análisis (reuniones de nivel, reuniones formativas, reuniones didácticas, etc.)</li> <li>• Dar encargos no siempre a las mismas personas (rotar).</li> <li>• Escuchar siempre las nuevas propuestas.</li> <li>• Después de cada actividad importante - inmediatamente - evaluar objetivamente la participación de cada uno y los resultados del evento.</li> <li>• Que las subdirecciones procuren transmitir serenidad, capacidad de escucha y apertura, para generar mayor confianza y reciban de su personal información directa y clara.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los profesores reciban por parte de la dirección y subdirecciones reconocimiento laboral para fortalecer la motivación y participación en el trabajo.</li> <li>• Continuar con los espacios de participación: reuniones de maestros</li> <li>• Continuar tomando en cuenta las propuestas de todos los miembros de la institución y explicar, dado el caso, la no viabilidad de las ideas propuestas</li> <li>• - Claridad en las remuneraciones. - Reconocimientos explícitos a la labor desempeñada. - Reglas muy claras. –</li> <li>• Poner a cada quien en aquello que le agrada y en lo que puede aportar y desempeñarse mejor. Abrir espacios, abrir los grupos, descubrir talentos.</li> <li>• Mantener la política de "puertas abiertas".</li> <li>• Las reuniones no deberían ser simplemente informativas, deben presentarse los asuntos no resueltos, dar oportunidad a que los profesores intervengan en la búsqueda de soluciones y en la toma de decisiones.</li> <li>• Continuar con esa imagen de ayuda mutua y poca (yo diría que debe ser nula) competencia entre los trabajadores. Ayudaría, a mi parecer, dejar en claro que entre nosotros no debe haber competencia de ningún tipo pues somos un equipo.</li> <li>• . Mejorar el grado de confianza entre directivos y demás personal (coordinadores, profesores, administrativos).</li> <li>• Mejorar mucho más el respeto. El valor de la profesionalidad y de la dignidad humana del otro.</li> <li>• Generar mayor confianza entre los maestros.</li> </ul>
--	--

## ANEXO 8

### CATEGORIZACIÓN DE LAS RESPUESTAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN EN EL CENTRO

<b>CATEGORIZACIÓN DE LAS RESPUESTAS AL ÍTEM 6.12: Dé tres sugerencias para mejorar la comunicación</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Mejorar la infraestructura (4)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de una sala amoblada para profesores, en la que ellos puedan tomar un café e intercambiar opiniones. Esta medida apunta a afianzar los vínculos implícitos en la dimensión no-formal.</li> <li>• Implementar una sala de descanso para los maestros, donde puedas ir a leer un buen libro o a comentar algo con algún colega.</li> <li>• Crear salas de conversación</li> <li>• Brindar los espacios necesarios para la conversación con los jefes, sin interrupciones telefónicas.</li> </ul>
<b>Uso de la tecnología (12)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir mejorando el área de sistemas;</li> <li>• Que todos manejen por igual la consigna de contestar los correos internos.</li> <li>• Lograr un portal de intranet más atractivo y amigable para su uso.</li> <li>• Optimizar los medios de comunicación informáticos disponibles.</li> <li>• Usar los medios informáticos.</li> <li>• Usar la tecnología a favor de la comunicación.</li> <li>• Buen uso de la tecnología de información.</li> <li>• Sacar mayor partido del correo interno.</li> <li>• Mejorar el uso de la tecnología de la comunicación.</li> <li>• Usar la tecnología a favor de la comunicación.</li> <li>• Mejorar el uso de la tecnología de la comunicación.</li> <li>• Dar mayor énfasis al uso del correo electrónico.</li> </ul>
<b>Actividades de integración (13)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar actividades de integración.</li> <li>• Más reuniones camaradería.</li> <li>• Más reuniones de confraternidad para incentivar la comunicación no formal.</li> <li>• Plantear más actividades de confraternidad como la que tuvimos en Villa hace dos años.</li> <li>• Elaborar un plan de actividades de integración para cada año escolar.</li> <li>• Realizar paseos de integración por el día del maestro, por el aniversario del colegio.</li> <li>• Mejorar el uso del correo interno.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar espacios de práctica de pasatiempos –fuera del horario laboral- que generen un mayor vínculo.</li> <li>• Más actividades de integración.</li> <li>• Mayor cantidad de salidas a Villa para jornadas de integración entre el personal.</li> <li>• Se debería llevar a cabo una experiencia vivencial con todos los miembros del colegio, con la finalidad de mostrar sus habilidades y conocerse mejor.</li> <li>• Realizar paseos de integración (afianza lazos amicales entre colegas de tiempo y se conocen a los nuevos miembros del centro)</li> <li>• Retomar las jornadas de integración o realizar algo de este tipo fuera del contexto escolar.</li> </ul>
<b>Motivación (3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar a los docentes para que digan sus ideas.</li> <li>• Más palabras de aliento a los profesores.</li> <li>• El reconocimiento del trabajo ayuda a sentirse más dispuesto para dar a conocer tus ideas.</li> </ul>
<b>Confianza (1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe haber un clima de confianza entre la dirección y el personal para que así tengamos la apertura de contarle a nuestro superior algo que esté pasando o algo positivo.</li> </ul>
<b>Formación docente (10)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener más actividades de formación docente relacionadas con una mejor comunicación en el centro de trabajo: talleres participativos donde nos darían herramientas para ser más asertivos.</li> <li>• Los círculos de lectores ayudarán a comunicarnos mejor.</li> <li>• A través de Formación Docente propiciar talleres que nos den herramientas de cómo comunicarnos mejor. Los psicólogos nos pueden enseñar cómo ser asertivos.</li> <li>• Formación docente puede organizar coloquios sobre diversos temas.</li> <li>• En Formación Docente dar talleres orientados a comprender más al otro. Armar espacios de conversación e intercambio docente.</li> <li>• Talleres sobre cómo ser un buen comunicador.</li> <li>• Talleres a cargo del departamento de Psicología para mejorar la comunicación y la integración.</li> <li>• El año pasado nos brindaron una charla de manejo del estrés que fue de mucha ayuda. Podría ayudar repetir estas charlas junto con los ejercicios brindados.</li> <li>• Organizar actividades como un taller emocional (concernos para aceptarnos), teatro educativo (estrategias para promover empatía con los demás) o clown (éste último es enriquecedor porque genera buen humor frente a cómo somos y nos mostramos con nuestras fortalezas, que cada uno sabe cuáles son, y con nuestras debilidades (que es complicado mostrar y aceptar).</li> <li>• Promover, a través de Formación Docente, talleres de</li> </ul>

	comunicación efectiva, oratoria, locución o expresión corporal.
<b>Gestión (42)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir fomentando la política de puertas abiertas por parte de los directivos hacia los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>• Continuar con la política de puertas abiertas.</li> <li>• Explicitar con mayor claridad las rutas de comunicación.</li> <li>• Despachos con los directivos en todos los niveles.</li> <li>• Realizar reuniones semestrales de los directivos con los consejos formativos para escuchar y tener en cuenta sus sugerencias.</li> <li>• Informar en las distintas reuniones sobre las políticas y lineamientos del colegio.</li> <li>• Abrir espacio de escucha atenta de los directivos a los maestros.</li> <li>• Informar en las distintas reuniones sobre las políticas y lineamientos del colegio.</li> <li>• Escuchar con interés los aportes docentes</li> <li>• Más participación horizontal y menos autoritarismo.</li> <li>• Los directivos deben ser claros y directos, mirar de frente y estar abiertos a las opiniones.</li> <li>• Propiciar el acercamiento entre las áreas y entre los niveles.</li> <li>• Mejorar la gestión propiciando los trabajos en grupo.</li> <li>• Organizar coloquios.</li> <li>• Propiciar el acercamiento entre las áreas y entre los niveles.</li> <li>• Propiciar espacios para conversaciones más informales, no solo despachos con los directivos.</li> <li>• Tener las emociones equilibradas, tolerancia psicológica. El directivo debe tener ese autocontrol por más problemas que tenga pues si él está bien, los demás estamos bien.</li> <li>• Mayor interés por la persona y no solo por el profesor que trabaja.</li> <li>• Los directivos deben hacer un esfuerzo por mostrarse siempre gentiles y de buen ánimo cada vez que un profesor va a su oficina; así como nosotros mostramos buen ánimos cuando ellos van a nuestro cubículo.</li> <li>• Que las reuniones con los directivos no sean solo para llamar la atención, o para mostrar errores cometidos; también pueden ser para felicitar o para conversar.</li> <li>• Horarios más flexibles para poder conectarte con los colegas.</li> <li>• Horarios no tan cargados para tener momentos de encuentro con los colegas,</li> <li>• Tras alguna información de alguna incidencia ocurrida, se debería conversar con ambas partes y luego conciliar ambos puntos de vista. La comunicación entre directivos y profesores debe ser permanente y no sobre incidencias ocurridas.</li> <li>• Formar grupos con integrantes de los tres niveles y encargarles alguna actividad.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creo que el personal del colegio debería tener a la mano el manual de convivencia actualizado, para que sepamos las reglas de la institución y luego no las cuestionen.</li> <li>• Los directivos deberían darnos feedback constantemente para saber si estamos haciendo bien nuestro trabajo o que nos faltaría, esto motiva a que uno haga bien su trabajo,</li> <li>• Tras alguna afirmación o información de alguna incidencia ocurrida, se debería conversar con ambas partes y luego conciliar ambos puntos de vista. - La comunicación entre los directivos y los profesores debe ser permanente y no siempre ante incidencias ocurridas.</li> <li>• Generar el clima de confianza entre los miembros de la comunidad; seguir promoviendo la corrección fraterna y oportuna para el mejoramiento de la calidad docente</li> <li>• Ser más flexibles, no caer en el perfeccionismo.</li> <li>• Tener las políticas por escrito y hacerlas públicas. Repetir, repasar las políticas en grupos pequeños; repetir el "por qué" de las actividades, políticas etc.</li> <li>• Seguir con la política de puertas abiertas, de trato cordial y respetuoso, sin juzgar ni evaluar.</li> <li>• Entregar información oportuna.</li> <li>• No ser tan perfeccionistas porque eso que te sientas juzgado y corta la comunicación.</li> <li>• Despachos más frecuentes con los directivos.</li> <li>• Respetar las instancias adecuadas al momento de expresar opiniones.</li> <li>• Incentivar focus group para analizar distintas situaciones o incidencias</li> <li>• Tener visibles los horarios de clase de los directivos, para saber cuándo podemos buscarlos.</li> <li>• Conducir las reuniones de otra manera, no como transmisión de normas.</li> <li>• Apertura de los directivos a las nuevas ideas.</li> <li>• Mostrar los directivos interés por la opinión de los maestros.</li> </ul>
<b>Gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar todos los comunicados en la sede de primer nivel como en la principal.</li> <li>• Que los profesores de inicial puedan solicitar permisos de salida a la dirección de estudios a través del correo interno.</li> </ul>

**ANEXO 9**  
**PROTOCOLO DE SALIDA - SEDE PRINCIPAL**



1. Las clases terminan a las siguientes horas:

**II Nivel: 2:55 p.m.**

**III Nivel: 3:10 p.m.**

**IV Nivel: 3:05 p.m.**

Los alumnos se alistarán y saldrán de sus aulas a las siguientes horas, al toque del timbre correspondiente:

**II Nivel: 3:05**

**III Nivel: 3:13**

**IV Nivel: 3:10**

**Los profesores son los últimos en salir del salón.** Por ningún motivo deben quedarse alumnos en las aulas. Los profesores verificarán que la luz del aula quede apagada y dejarán la puerta del salón cerrada. También verificarán que el ventilador y el televisor estén apagados.

2. De 2° a 6° los alumnos salen formados, acompañados del profesor que termina clases con ellos. Al llegar al patio de asambleas, bordean la línea amarilla de la cancha de voleibol. El profesor los acompaña hasta su ubicación final en la cancha de básquet.
3. Secundaria: Los alumnos saldrán de sus aulas utilizando los pasillos de su pabellón; en ningún caso deben salir por el pabellón de primaria. Al llegar al patio de asambleas, bordean la línea amarilla de la cancha de voleibol.
4. Alumnos que van en movilidades autorizadas:
  - Deben dirigirse a sus movilidades ingresando por la entrada entre el camerín de varones y las graderías, pasando sus tarjetas previamente por el marcador de salida.
  - Circularán por el contorno del patio de movilidades y no por la zona de circulación de los vehículos.
  - A más tardar, a las **3:25 pm.** deberán haber salido las camionetas de movilidad.

- El profesor encargado del micrófono reportará a las subdirecciones correspondientes, la recurrencia en la demora en llegar a la camioneta de los alumnos de movilidades.
5. *Los alumnos con permiso para retirarse por su cuenta salen por la **puerta 1**. Ningún alumno que va en las movilidades autorizadas puede salir por esta puerta. Los alumnos que salen por su cuenta no deben quedarse dentro del colegio. Una vez que los alumnos que se van por su cuenta salen por la puerta 1, **no pueden volver a ingresar al colegio**. Los alumnos que salen por su cuenta marcarán su salida en el marcador respectivo.*
  6. *Los alumnos del I NIVEL que van en movilidades autorizadas cruzarán a la sede principal a las **3:00 p.m.**, y se dirigirán a las mesitas de la Alameda vía el corredor hacia Proforhum. Los supervisará las profesoras asistente/auxiliares del I Nivel y Miss Carol Bardelli.*
  7. Ubicaciones de los alumnos que son recogidos dentro del colegio (2° a V).
    - 6° grado y alumnos de I de Secundaria: en las bancas de la cancha de básquet colindantes con la cancha de césped. Los alumnos del II a V de secundaria se ubicarán en la banca entre el patio de movilidades y la cancha de básquet.
    - 2°, 3° y 4° grado: en las graderías de la cancha de básquet colindantes con el de pabellón de administración.
    - 5° grado: en las graderías de la cancha de básquet, en el lado opuesto al camerín de varones
    - La zona de las **MESITAS** del boulevard no debe ocuparse ya que está zona la ocuparán los alumnos que no hayan sido recogidos.
  8. Puertas y otros encargos.
    - **Puerta 4:** a cargo del Sr. Danilo Rodríguez.  
A las **3:00 pm** los alumnos del I nivel cruzarán para dirigirse a la Alameda de la sede principal.  
Las movilidades autorizadas ingresarán a las **3:05 p.m.**, a cargo del Sr. Danilo Rodríguez. Profesor responsable: José Galantini
    - **Ingreso al patio de movilidades:**  
A partir de las **3:10** pueden ingresar los alumnos a sus movilidades. Los alumnos del I Nivel ingresan primero con **Miss Carol Bardelli y una profesora asistente del I Nivel**. El profesor José Galantini supervisa el desplazamiento de los alumnos a sus movilidades y su seguridad. Una vez que los

alumnos han ingresado al patio de movilidades, **no** podrán reingresar al colegio.

- **Puerta 2:** ingreso de padres de familia de **3:15 a 3:23 p.m.**, a cargo del Sr. Pablo Flores.
- **Puerta 3:** A cargo de Miss Toya Saleme, (Germán Morachimo estará a cargo los días miércoles) Julio César Ramirez, y el Sr. Alejandro Narva; se retiran los padres con sus hijos **de 3:15 a 3:25 p.m.** Está prohibido por esta puerta todo ingreso de personas y la salida de alumnos solos.
- **Puerta 1:** salen los alumnos que se van por su cuenta, a cargo del profesor de turno (Eleonora D. David A., Josué S.). El Sr. Miguel Quispe se encarga de **abrirla a las 3:10 p.m. y cerrarla a las 3:22 p.m.**
- **Exterior Puerta 1:** el profesor de turno se encarga de velar por la seguridad y comportamiento de los alumnos que se encuentran en el exterior **de 3:05 a 3:25 pm**
- **Boulevard:** Los alumnos que no han sido recogidos hasta las **3.25 p.m.** pasan a las **MESAS** del boulevard y llevan consigo sus mochilas. Supervisión a cargo del “Mariscal de Campo”.
- **Supervisión general:** **Miss Betsabé Gálmez** (entre pabellones), **Miss Peggy Hartog** (cancha de básquet y cancha auxiliar de básquet), **Profesor Arturo Villacorta** (Canchas de Vóley, Boulevard y exteriores), **Profesor Rafael del Río** (Responsable general de las actividades vespertinas). Se deberá supervisar que a las **3:25 p.m.** no haya ningún padre de familia en la cancha de básquet.

#### 9. Cuidado de alumnos.-

- Los tutores de 2° a V acompañan en la cancha de básquet a los alumnos según el rol publicado en la sala de profesores. Luego, conducen a los alumnos que no hayan sido recogidos hacia el boulevard, al momento en que esto sea anunciado.
- Es responsabilidad de los profesores de turno: llegar a su puesto de cuidado puntualmente (**3:05 p.m.**), velar por que los alumnos estén en la ubicación que les corresponde y que guarden el orden y la compostura debida, indicar a los alumnos que no está permitido jugar durante y después de la salida y priorizar la labor del cuidado de salida con respecto a las conversaciones con padres familia.

- Los alumnos (varones) que se quedan a las actividades deportivas vespertinas se dirigirán a los camerinos a medida que van llegando a la cancha de básquet, después de la salida de clases. Las alumnas que se quedan a deporte ingresarán a su camerino una vez que se hayan retirado las movilidades.
  - Los alumnos que no hayan sido recogidos 30 minutos luego de la hora de salida o del término de cada actividad, presentarán su Journal al vigilante para registrar mediante un sello la Tardanza en Recojo.
10. Portavoz de salidas:  
Los encargados deberán estar en su ubicación a partir de **3:10 p.m.** y supervisan y ordenan la salida y la ubicación de los alumnos según cada actividad. Atienden los pedidos de los padres y del profesor José Galantini de **llamar a algún alumno (desde las 3:20 p.m.)**. Indican a los alumnos que no han sido recogidos a dirigirse al boulevard, donde esperarán hasta ser recogidos. Además, hacen los anuncios correspondientes a las actividades vespertinas.

**Secuencia de avisos:**

- 3:10** Pase a los camerinos de los alumnos varones que se quedan a las actividades deportivas vespertinas.
- 3:23** Los alumnos de la Escuela de Líderes pasan a La Alameda (lunes y miércoles).  
En breves momentos se cerrará la puerta de salida N° 3
- 3:25** Los alumnos que no han sido recogidos dirigirse a las mesas del Boulevard, llevando consigo sus mochilas.  
Pasan a los camerinos las alumnas que se quedan a las actividades deportivas vespertinas (una vez que hayan salido las movilidades).  
Pasan a sus clases los alumnos Circulo de Prefects (martes y jueves) y los alumnos que se quedan al consultorio de \_\_\_\_\_ pasan al salón de \_\_\_\_\_.

**RESUMEN DE HORAS:**

	<u>Término clase</u>	<u>Salida</u>
II Nivel:	02:55 p.m.	03:05 p.m.
III Nivel:	03:10 p.m.	03:13 p.m.
IV Nivel:	03:05 p.m.	03:10 p.m.

- 3:00 Cruzan alumnos del I Nivel que se van en movilidades
- 3:05 Ingresan las movilidades
- 3:10 Alumnos abordan las camionetas; primero I nivel y luego los alumnos de la sede principal.
- 3:10 Alumnos salen por su cuenta – Puerta 1 (10 min.)
- 3:15 Abrir puertas 2 (ingreso PFFF) y puerta 3 (salida PFFF)
- 3:23 Cerrar puerta 2 (ingreso PFFF)
- 3:25 Cerrar puerta 3 (salida PFFF)
- 3:25 Fin de la salida de las camionetas de movilidad

### AVISOS

- 3:10 Pase a camerinos de los alumnos varones que se quedan a las actividades deportivas vespertinas.
- 3:23 Escuela de líderes y pre aviso de cerrar puerta 3.
- 3:25 Pase a mesitas del boulevard de alumnos que no han sido recogidos.  
Una vez que se hayan retirado las movilidades pasan a los camerinos las alumnas que se quedan a las actividades deportivas vespertinas.

**ANEXO 10**  
**PROTOCOLO DEL PROCESO DE ENTRADA**  
**SEDE PRINCIPAL**



1. La puerta 2 del colegio se abre a las 7:00 a.m. para el ingreso del personal y del alumnado. El profesor de turno debe estar en la Puerta 2 desde las 7:15 a.m. hasta las 7:45 a.m.
2. El inicio de la jornada laboral para los profesores es a las 7:45 a.m. El ingreso de alumnos es hasta las 7:45 a.m.
3. No está permitido el ingreso de padres de familia por la Puerta 2, excepto quienes, extraordinariamente, han sido citados a entrevista antes de las 7:45 a.m. El ingreso de padres de familia por recepción es a partir de las 7:45 a.m.
4. Todos los profesores, a su ingreso, deben observar a los alumnos, a fin de que guarden el orden y la compostura debida, recordando a los alumnos que no está permitido jugar durante la entrada.
5. Los alumnos de segundo grado a V de secundaria deberán marcar su asistencia en el módulo que está ubicado junto al camarín de varones.
6. Los alumnos no deben bloquear el acceso a Beethoven dejando mochilas en las mesas del Boulevard.
7. A las 7:45 a.m. suena el timbre de III nivel (ding-dong). Desde ese momento se apuntan las tardanzas de los alumnos. El encargado de hacerlo es el **profesor de turno (Gladys Raguz, Carlos Salas)**, quien deberá estar en la Puerta 2 a más tardar a las 7:45 a.m. El ingreso de los alumnos por la Puerta 2 es hasta las 8:05 a.m.
8. A las 7:45 a.m. (ding-dong) ingresa a sus aulas el alumnado, previa formación ligera (2° a II), acompañados de sus tutores. Este timbre también indica que el IV nivel debe pasar a sus aulas. **El profesor Arturo Villacorta y Miss Eleonora Dias** se encargarán de agilizar el ingreso del IV Nivel.
9. Los días de llovizna persistente, los alumnos podrán ingresar a su aula a partir de las 7:15 a.m., mientras tanto podrán permanecer en la cancha techada de básquet, previa autorización de la Directora Académica o de uno de los Subdirectores Académicos.
10. A partir de las 8:05 a.m., los alumnos que lleguen tarde ingresan por recepción. Estos son derivados a la Dirección Académica o la

Subdirección Académica correspondiente, presentan su justificación y reciben la autorización para ingresar al aula. En Secretaría se llevará un registro con los nombres de estos alumnos, y se remitirá semanalmente a la Dirección Académica. Dicho registro será publicado semanalmente en sala de profesores, y los tutores podrán verificar qué alumnos tuvieron tardanza justificada o injustificada.

11. Las movilidades ingresan al colegio desde las 7:20 hasta las 7:45 a.m. en que se cierra el portón 4. El profesor de turno informará los casos de tardanzas de movilidad a la Dirección Académica, mediante el formato correspondiente.
12. Personal encargado de puertas:  
Puerta 2: Sr. Pepe Hervias (desde las 7.00 a.m.)  
Recepción: Sr. Miguel Quispe (desde las 7:45 a.m.)  
Puerta 4 (movilidades): Sr. Danilo Rodríguez (desde las 7:20 a.m.)