



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**El clima laboral y sus características en la dirección
académica de un Instituto Superior especializado en
carreras creativas en Lima**

Tesis para optar el Grado de
Magíster en Educación con mención en Teorías y Gestión Educativa

Renzo André Mezarina Ruiz

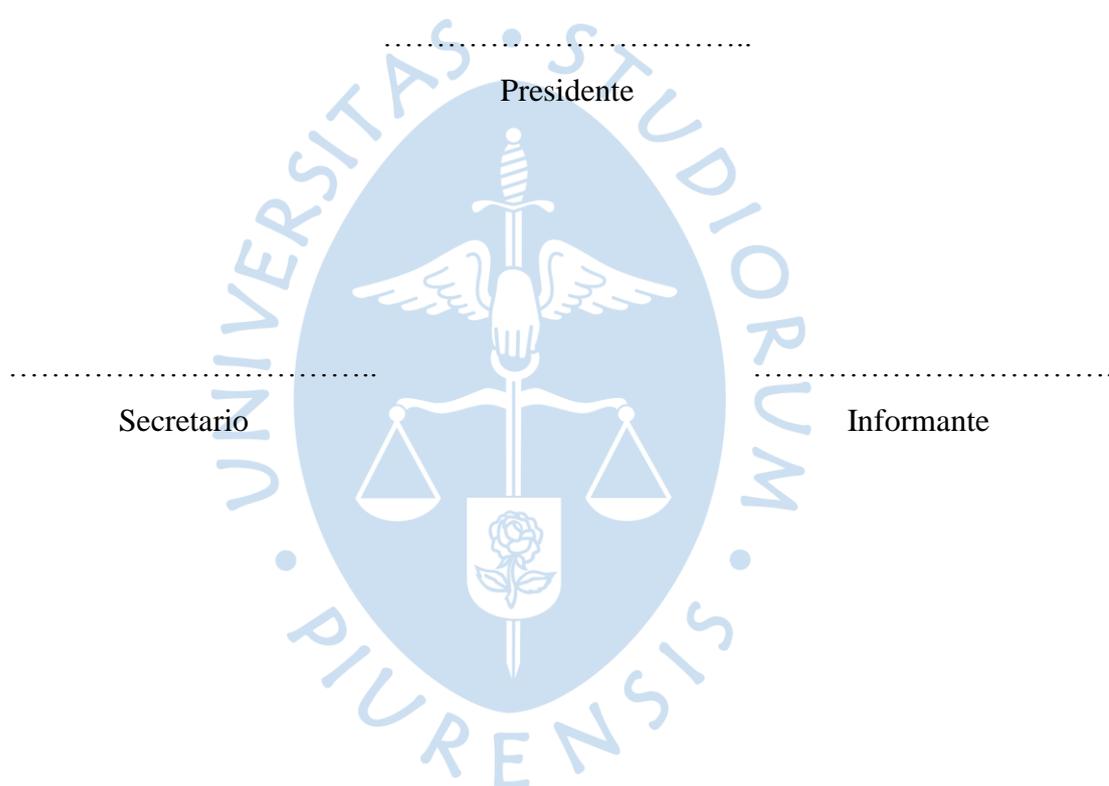
**Asesor(es):
Mgtr. Milagros del Pilar Ramos López**

Lima, junio de 2019



Aprobación

La tesis titulada “El clima laboral y sus características en la dirección académica de un Instituto Superior especializado en carreras creativas en Lima” presentada por el Lic. Renzo André Mezarina Ruiz, en cumplimiento a los requisitos para optar el Grado de Magíster en Educación con Mención en Teorías y Gestión Educativa, fue aprobada por el asesor oficial Mgr. Milagros del Pilar Ramos López el de de 2019 ante el Tribunal integrado por:





Dedicatoria

A Dios, quien permite todo y todo lo sabe.

A mis padres, grata compañía y bendición de Dios.

A mis seres queridos, otorgados por Dios en esta vida.





Agradecimientos

Mis más sinceros buenos deseos y reconocimiento:

A la Universidad de Piura por permitirme la oportunidad de continuar mi desarrollo profesional y humano.

A los docentes del programa por su ejemplo y dedicación.

A los compañeros del programa por su amistad y cordialidad.

A la Mg. Milagros del Pilar Ramos López por su amabilidad y apoyo.





Resumen Analítico-Informativo

El clima laboral y sus características en la dirección académica de un Instituto Superior especializado en carreras creativas en Lima

Renzo André Mezarina Ruiz

Asesor(es): **Mg. Milagros del Pilar Ramos López**

Tesis.

Magíster en Educación con Mención en Teorías y Gestión Educativa

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación.

Lima, junio de 2019

Palabras claves: Clima laboral / Percepción / Educación superior / Comunicación / Confianza / Motivación / Participación

Introducción: En Perú, se han realizado investigaciones del clima laboral en los distintos niveles educativos, no obstante, en instituciones de educación superior no ha sido desarrollado a profundidad. Por ello, resulta de interés identificar la percepción del personal sobre el clima laboral en la dirección académica, como parte de una atención formal al desenvolvimiento de este grupo humano del cual se desconoce su dinámica de interacción.

Metodología: La investigación sigue un diseño tipo encuesta (metodología cuantitativa) para lo cual se adaptó y validó el instrumento de investigación para su posterior aplicación a la dirección académica abordando como variable el clima laboral, que se operativiza a través de la medición de sus dimensiones (comunicación, confianza, motivación y participación). Para ello, el clima laboral se entiende como percepción de los miembros de la organización respecto a las diversas condiciones e interacciones que se desarrollan en el trabajo.

Resultados: Se recopiló la percepción de los docentes respecto a las cuatro dimensiones del clima laboral donde, aunque todas son percibidas de forma positiva, existen oportunidades de mejora: la rapidez (dimensión comunicación), las reuniones fuera del trabajo para laborar (dimensión confianza), las condiciones de trabajo (dimensión motivación) y la cantidad de reuniones (dimensión participación).

Conclusiones: Las cuatro dimensiones del clima laboral son percibidas positivamente, pudiendo ordenarse de mayor a menor percepción positiva: confianza, participación, comunicación y motivación, siendo esta última la que presenta mayor oportunidad de mejora en contraste con el resto de las dimensiones.

Fecha de elaboración del resumen: 01 de junio de 2019

Analytical-Informative Summary

The work climate and its characteristics in the academic direction of a Higher Institute specialized in creative careers in Lima.

Renzo André Mezarina Ruiz

Advisor: Mg. Milagros del Pilar Ramos López

Thesis

Master in Education with mention in Theories and Educative Management

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación.

Lima, June de 2019

Keywords: Work Climate / Perception / Higher Education / Communication / Trust / Motivation / Participation

Introduction: In Perú, there has been investigations of the work climate in the different education levels, however, there hasn't been a deep development in higher education institutions. For that reason, there is an interest in identifying the perception of the work climate from the people working in the academic direction, as part of the formal attention to the development of this human group whom dynamic of interaction is unknown.

Methodology: The research has followed a poll design (quantitative methodology). For this purpose, the instrument of research was adapted and validated in order to apply it later in the academic direction taking as a principal variable the work climate, which it is operationalized through the measure of its dimensions (communication, trust, motivation and participation). For that, the work climate is understood as the perception of the conditions and interactions at work from the members of the organization.

Results: The perception of the four dimensions of the work climate was collected from the teachers, where, even though all of the dimensions have positive perceptions, there are opportunities of improvement: the speed (communication dimension), the meetings outside the workplace for working purpose (trust dimension), the work conditions (motivation dimension) and the quantity of meetings (participation dimension).

Conclusions: There is a positive perception of the four dimensions of the work climate, these dimensions can be grouped from most to least according to their positive perception: trust, participation, communication and motivation, being this last the dimension with more opportunity of improvement in contrast with the other dimensions.

Summary date: June 01th, 2019

Índice de contenidos

Introducción	1
Capítulo 1 Planteamiento de la investigación	3
1. Caracterización del problema	3
2. Problema de investigación	4
3. Justificación de la investigación	5
4. Objetivos de la investigación	6
4.1. Objetivo general	6
4.2. Objetivos específicos.....	6
5. Hipótesis de trabajo	6
6. Antecedentes del estudio	6
6.1. Nacionales	6
6.2. Internacionales	8
Capítulo 2 Marco teórico de la investigación	11
1. Teorías de clima laboral.....	11
1.1. Forehand y Gilmer.....	11
1.2. Halpin y Croft.....	12
1.3. Mario Martín	13
2. Evolución del concepto.....	14
2.1. Enfoque objetivo	15
2.2. Enfoque subjetivo.....	16
2.3. Enfoque integral	18
3. Importancia del clima laboral	18
4. Dimensiones del clima laboral.....	19
4.1. Motivación.....	19
4.2. Participación.....	24
4.3. Confianza.....	28
4.4. Comunicación.....	32

Capítulo 3 Metodología de la investigación	39
1. Tipo de investigación.....	39
2. Sujetos de estudio de la investigación	39
3. Diseño de la investigación	40
4. Variables de investigación	42
5. Instrumento de investigación	44
5.1. Descripción de diseño del instrumento	44
5.2. Descripción de validación	45
5.3. Descripción de fiabilidad y alfa de Cronbach	45
5.4. Objetivo del instrumento	45
5.5. Matriz del instrumento	46
6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	49
Capítulo 4 Resultados de la investigación	51
1. Contexto y sujetos de la investigación.....	51
1.1. Contexto	51
1.2. Sujetos de la investigación	52
1.2.1. Sexo	52
1.2.2. Edad.....	54
1.2.3. Tiempo de servicio	56
2. Presentación de los resultados	58
2.1. Comunicación.....	58
2.2. Confianza.....	61
2.3. Motivación.....	64
2.4. Participación	67
3. Análisis de los resultados.....	70
3.1. Comunicación.....	70
3.2. Confianza.....	71
3.3. Motivación.....	72
3.4. Participación	73
Conclusiones	75
Recomendaciones	77
Referencias bibliográficas	79

Anexos	89
Anexo N° 1. Matriz de consistencia.....	91
Anexo N° 2. Ficha de validación por juicio de expertos.....	92
Anexo N° 3. Ficha de validación por juicio de expertos.....	93
Anexo N° 4. Ficha de validación por juicio de expertos.....	94
Anexo N° 5. Cuestionario de clima laboral.....	95



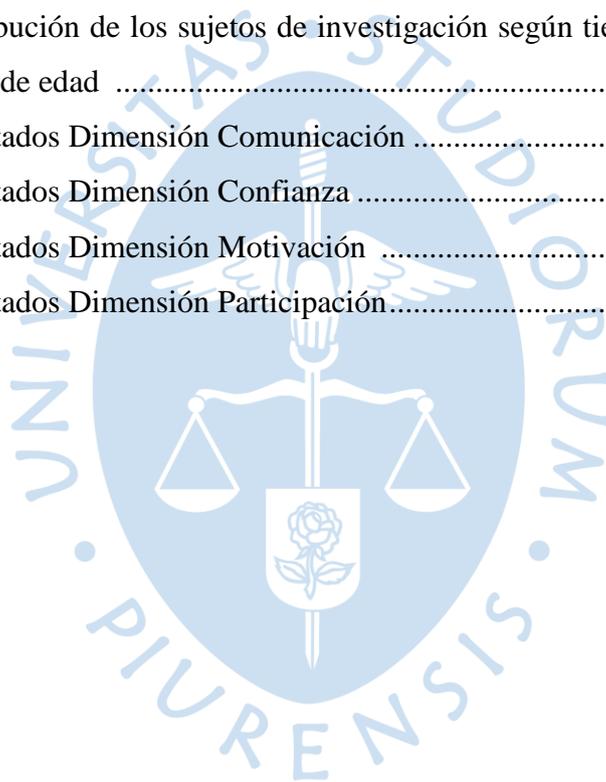


Índice de tablas

Tabla N° 1.	Distribución de los sujetos según sexo.....	40
Tabla N° 2.	Proceso de la investigación	40
Tabla N° 3.	VARIABLES Y SUBVARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
Tabla N° 4.	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES DE LA INVESTIGACIÓN	44
Tabla N° 5.	Estructura del instrumento	46
Tabla N° 6.	Distribución de los sujetos de investigación según sexo.....	52
Tabla N° 7.	Distribución de los sujetos de investigación según sexo y rango de edad	53
Tabla N° 8.	Distribución de los sujetos de investigación según sexo y tiempo de servicio en la institución.....	54
Tabla N° 9.	Distribución de los sujetos de investigación según rango de edad	55
Tabla N° 10.	Distribución de los sujetos de investigación según rango de edad y sexo	56
Tabla N° 11.	Distribución de los sujetos de investigación según tiempo de servicios.....	57
Tabla N° 12.	Distribución de los sujetos de investigación según tiempo de servicio y rango de edad	58
Tabla N° 13.	Resultados Dimensión Comunicación	59
Tabla N° 14.	Resultados Dimensión Confianza	62
Tabla N° 15.	Resultados Dimensión Motivación	64
Tabla N° 16.	Resultados Dimensión Participación.....	67

Índice de figuras

Figura N° 1.	Distribución según sexo	49
Figura N° 2.	Distribución según sexo y cargo	50
Figura N° 3.	Distribución de los sujetos de investigación según sexo.....	52
Figura N° 4.	Distribución de los sujetos de investigación según sexo y rango de edad	53
Figura N° 5.	Distribución de los sujetos de investigación según sexo y tiempo de servicio en la institución.....	54
Figura N° 6.	Distribución de los sujetos de investigación según rango de edad	55
Figura N° 7.	Distribución de los sujetos de investigación según rango de edad y sexo	56
Figura N° 8.	Distribución de los sujetos de investigación según tiempo de servicios.....	57
Figura N° 9.	Distribución de los sujetos de investigación según tiempo de servicio y rango de edad	58
Figura N° 10.	Resultados Dimensión Comunicación	61
Figura N° 11.	Resultados Dimensión Confianza	63
Figura N° 12.	Resultados Dimensión Motivación	66
Figura N° 13.	Resultados Dimensión Participación.....	69



Introducción

En la actualidad, existen diversos términos recurrentes en el día a día organizacional. Estos términos son mencionados con frecuencia y forman parte de las preocupaciones de las organizaciones para su continuidad. Uno de los más relevantes es el llamado clima laboral. Su relevancia no queda sólo en la cotidianidad sino se comprueba en la historia detrás del mismo, así como su evolución a lo largo del tiempo y la relevancia que ha ido escalando con el pasar de este. De este modo, las diversas investigaciones realizadas señalan al clima laboral como eje para entender no sólo las relaciones entre los trabajadores sino su comportamiento y prioridades dentro de la organización. Es así que se vuelve un elemento direccionador para lograr encaminar bienestar y desempeño en el centro laboral.

En esta línea, el presente trabajo se centra en el clima laboral y sus características medidas a través de la percepción docente en un Instituto Superior de carreras creativas en Lima. Esta investigación tiene como fin identificar la percepción del clima laboral, logrando así tener conocimiento de los aspectos claves de este. Este análisis toma especial relevancia en el contexto de crecimiento acelerado que está pasando la institución que lleva a la apertura de nuevas carreras, incremento de alumnado y nuevos retos para el personal que ve reconfiguradas estructuras, relaciones y debe adaptarse al cambio.

A lo largo de los capítulos, se parte del planteamiento de la investigación, luego se aborda el sustento teórico para pasar a la metodología empleada y posteriormente mostrar los resultados y su análisis, y así finalmente llegar a las conclusiones y recomendaciones. Inicialmente, el primer capítulo permite un panorama general a través del conocimiento del problema, que justifica la investigación, para dar paso a los objetivos, hipótesis y los antecedentes del estudio. El segundo capítulo brinda el marco teórico que engloba y fundamenta la investigación para comprender las dimensiones del clima laboral. El tercer capítulo presenta la metodología puntualizando los aspectos claves de la misma: desde el tipo, sujetos y diseño de la investigación hasta las variables, instrumento y técnicas empleadas para el procesamiento de datos. El cuarto capítulo profundiza en el contexto y sujetos de la investigación para brindar un panorama más claro y finalmente da paso a los resultados, que se analizan en congruencia a la base teórica. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones como síntesis de la investigación y esbozo de acción para atender las oportunidades de mejora identificadas.

La educación superior se enfrenta hoy a nuevos retos y se encuentra dinamizada por una oleada de cambios. El impacto de la globalización, las nuevas tendencias, tecnologías y competencia propia dentro del sector afecta a la institución y por tanto a los docentes. De este

modo, el entorno de trabajo y las relaciones laborales destacan como elementos relevantes para la continuidad de la institución educativa. Por ello, resulta importante conocer la percepción de los docentes respecto al clima laboral de su institución y así prestar atención a los aspectos clave para una mejor calidad dentro del centro laboral.



Capítulo 1

Planteamiento de la Investigación

1. Caracterización del Problema

El clima laboral es un tema que ha sido objeto de múltiples estudios. A través de los años, ha sido abordado desde distintos enfoques y se ha identificado la complejidad y amplitud del mismo (Goncalves, 1999). Las diversas investigaciones realizadas reflejan el interés en entender el desenvolvimiento del personal dentro del ambiente laboral y la percepción de los mismos respecto a este. La motivación y desempeño de los individuos guarda relación con el clima, siendo un elemento que impacta directamente en el trabajador (Gan y Berbel, 2007). Del mismo modo, el clima actúa como un indicador visible de los valores, actitudes y creencias del capital humano permitiendo a su vez tomar las medidas necesarias para encaminar a la organización en dirección a los objetivos planteados (Brunet, 2004).

Dentro de las investigaciones realizadas respecto a clima, los estudios han abordado su relación con diversos conceptos, así como las distintas dimensiones que lo componen (Martín, 2000). En el ámbito educativo, se han realizado estudios en los distintos niveles de enseñanza, desde la educación básica hasta la superior. Por su parte, en el contexto nacional, la investigación del tema en las instituciones de educación superior no ha sido desarrollada a profundidad, de modo que existe una oportunidad para realizar trabajos que brinden aproximaciones enriquecedoras respecto al tema. Es así, que, considerando la situación y el aporte al objeto de estudio, el desarrollo de un trabajo de investigación en un instituto superior especializado en carreras creativas constituye un acercamiento capaz de brindar nueva información en cuanto a clima organizacional refiere.

Toulouse Lautrec como institución con más de 30 años de historia en el mercado peruano, ha pasado por una serie de cambios a través del tiempo. Desde un único local ubicado en Miraflores hasta un 2 campus en Lima moderna y 3 sedes satélites en Lima Sur, Lima Norte y San Miguel. La institución hoy cuenta con más de 17 carreras especializadas en el sector creativo y una cantidad superior a los 5,000 alumnos matriculados. El paso de más de tres décadas genera una evidente necesidad de cambio en cuanto a materia académica. La evolución académica se ha dado paulatinamente, desde mayor cantidad de docentes, profesores más especializados, creación de nuevas carreras y direcciones académicas hasta el desarrollo de metodologías especializadas e incorporación de avances tecnológicos para lograr una oferta de vanguardia.

Hoy, la institución se ve beneficiada por un periodo de crecimiento acelerado. Es así, que a la par con este crecimiento surgen nuevas exigencias y la necesidad de adaptarse a una nueva carga de labores y, con ello, tiempos más apretados para el desarrollo de las actividades, sobre todo en la dirección académica. Los directores establecen las directrices de desarrollo académico, los coordinadores gestionan los horarios, así como el nuevo personal, y los docentes a tiempo completo realizan el seguimiento de la ejecución, todos aportando con las horas de dictado respectivo. La apertura de nuevas sedes, el lanzamiento de nuevas carreras y el crecimiento del alumnado impactan directamente en el personal de la dirección académica que no sólo adquiere nuevas responsabilidades sino debe considerar contrataciones adicionales para cubrir la carga laboral. La dirección académica es la principal responsable de la oferta académica, es decir, proveer los servicios que compran los clientes y permiten a la empresa funcionar por lo que es especialmente relevante monitorear su desenvolvimiento como activo humano indispensable para la organización: mantenerse atento a las interacciones que desarrollan.

Como toda organización, Toulouse Lautrec tiene un interés claro en la eficiencia de su personal. Este interés se ha acentuado y vuelto más explícito a medida que la institución atraviesa un periodo de crecimiento acelerado y demanda un personal capaz de ir al ritmo de esta etapa. El incremento de carga laboral es notable, así como los nuevos niveles de exigencia. Las nuevas tareas demandan aprovechar el tiempo de la mejor manera posible y tener la menor cantidad de inconvenientes. Por ello, facilitar el desenvolvimiento del personal a través de distintas sugerencias o políticas se vuelve una tarea de importancia para aceitar los engranes de la organización.

En este contexto, se considera necesario identificar la percepción que el personal tiene del clima laboral dentro de la dirección académica del instituto Toulouse Lautrec en pos de reforzar las buenas prácticas e identificar aquellas que puedan estar asociadas a alguna incomodidad o malestar para su atención y posterior solución, y de esta manera procurar un ambiente que contribuya no sólo a una adecuada labor académica sino también a interacciones saludables para un grato desenvolvimiento en el lugar de trabajo.

2. Problema de Investigación

- ¿Cómo es el clima laboral y qué lo caracteriza en la dirección académica de Toulouse Lautrec sede Chacarilla?

3. Justificación de la Investigación

En la sociedad competitiva actual, toda institución busca diferenciarse para mantener a flote su economía procurando el reconocimiento dentro del mercado donde se desenvuelve. El sector educativo no es la excepción. De esta manera, en el mercado peruano se puede apreciar ofertas variadas en cuanto a educación superior tanto en el nivel técnico como universitario. De cara al cliente, el alumnado, la propuesta de valor es percibida según la calidad de enseñanza impartida como producto de la integración de varios factores. No obstante, existe una parte no visible, un activo humano que es responsable de esta propuesta de valor finalmente percibida por el alumno.

Este activo humano, labora, se desenvuelve y tiene una serie de interacciones dentro de la institución. En este sentido, podemos afirmar que cada grupo humano del centro educativo tiene condiciones propias para la interacción desarrollada. Según lo anterior, es posible hablar de un clima laboral existente en el área de operaciones, en el área de finanzas, en el área comercial y así sucesivamente. Para esta investigación, se ha considerado importante enfocarse en la dirección académica, siendo este grupo humano el más cercano al alumnado como responsable del desarrollo académico y guía del estudiante. Por ello, resulta de gran interés identificar la percepción del personal sobre el clima laboral en la dirección académica, propósito general de esta investigación, como parte de una atención formal al desenvolvimiento de este grupo humano que tendrá aportes de valor para la institución, así como contribución teórica al campo.

La presente investigación es relevante por sus distintos aportes tanto desde el punto de vista teórico como el pedagógico. Desde el punto de vista teórico, el desarrollo de la investigación en el instituto Toulouse Lautrec brinda nuevas aproximaciones gracias a las características definidas de esta institución. Como institución especializada en carreras creativas, con más de 30 años en el sector de educación superior peruano, cuenta con un perfil distintivo de alumnos, profesores y currícula especializados, así como una metodología propia de enseñanza, entre otros elementos característicos de la institución. Gracias a estas características, representa una valiosa fuente para enriquecer la teoría existente: actualmente no hay un desarrollo teórico que se centre en instituciones creativas, por ello puede ser punto de partida para futuras investigaciones que complementen y amplíen la teoría existente.

Respecto al aporte pedagógico, conocer las percepciones del clima laboral será de utilidad para sentar las bases de potenciales medidas correctivas que atiendan aquellas deficiencias con impacto en la educación: solucionar los aspectos sensibles de la interacción entre el personal que repercuten en la enseñanza y otros aspectos académicos. En síntesis, los

resultados permitirán evidenciar de forma integral la situación en la dirección académica, no sólo para la solución de problemas sino además para la atención y mejora de las buenas prácticas actuales.

4. Objetivos de la Investigación

4.1.Objetivo general. La presente investigación tiene como objetivo general:

- Identificar la percepción del personal académico sobre el clima laboral en la dirección académica de Toulouse Lautrec sede Chacarilla.

4.2.Objetivos específicos. La presente investigación tiene los siguientes objetivos específicos:

- Identificar la percepción del personal académico respecto a la dimensión comunicación en la dirección académica de Toulouse Lautrec sede Chacarilla.
- Identificar la percepción del personal académico respecto a la dimensión confianza en la dirección académica de Toulouse Lautrec sede Chacarilla.
- Identificar la percepción del personal académico respecto a la dimensión motivación en la dirección académica de Toulouse Lautrec sede Chacarilla.
- Identificar la percepción del personal académico respecto a la dimensión participación en la dirección académica de Toulouse Lautrec sede Chacarilla.

5. Hipótesis de Trabajo

- El clima laboral en la dirección académica de Toulouse Lautrec sede Chacarilla se caracteriza por presentar dificultades en la participación del personal.

6. Antecedentes del Estudio

6.1.Nacionales

- **Antecedente.** En el artículo de Sonia Palma "Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias" publicado en la Revista de Investigación en Psicológica en el año 2000, se planteó como objetivo general el describir y comparar las características de motivación y clima laboral en el personal de entidades universitarias de gestión particular en relación al sexo, grupo ocupacional y tiempo de servicio. Para ello, se trabajó con una muestra

de 473 trabajadores a tiempo completo (entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima, Perú).

A partir del estudio, se concluyó que existen niveles medios de motivación y clima laboral que constituyen un riesgo para alcanzar tanto las metas de la institución como las personales. Por ello, se presenta la necesidad de un programa de intervención integral, con orientación a las metas, para optimizar su funcionamiento.

El artículo cita fuentes relevantes para abordar la teoría de clima laboral permitiendo una aproximación inicial al tema. De este modo, a partir del artículo es posible identificar distintos autores con aportes significativos respecto al tema.

- **Antecedente.** En la tesis de Yolanda Pérez “Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la Red N°1 Pachacutec – Ventanilla” publicada en el Repositorio virtual USIL en el año 2012, se planteó como objetivo general el determinar la relación entre el clima institucional y el desempeño docente, según opinión de los docentes, en las Instituciones Educativas de la red N° 1 Pachacutec Ventanilla. Para ello, se trabajó con una muestra conformada por 100 docentes pertenecientes a la red N°01 de Pachacutec en Ventanilla.

A partir del estudio, se concluyó que los docentes tienen una percepción regular respecto al clima institucional en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla, con una relación media y positiva entre la comunicación, motivación, confianza, participación y desempeño. Por ello, es necesaria una mayor preocupación por mantener y mejorar el clima institucional con miras a fortalecer el desempeño docente.

La tesis presenta un instrumento de recolección de información (Cuestionario de Martín Bris) que ha sido adaptado a la realidad peruana y contextualizado para la investigación. Este instrumento será aquél que a futuro se empleará para el presente trabajo de investigación.

- **Antecedente.** En la tesis de María del Pilar Vargas “Percepciones de los docentes sobre el clima laboral en el departamento de Inglés de una universidad privada en Lima” publicada en el Repositorio virtual UDEP en el año 2017, se planteó como objetivo general el identificar las percepciones de los docentes sobre el clima laboral en el departamento de inglés de la Universidad ESAN. Para ello, se trabajó con una muestra conformada por 18 docentes del área de Inglés de la Universidad ESAN.

A partir del estudio, se concluyó que no todas las dimensiones del clima se encuentran priorizadas al mismo nivel, la confianza y participación presentan resultados positivos

mientras que la comunicación y motivación presentan oportunidades de mejora. Por ello, es necesario se propicien acciones para atender inicialmente la comunicación y motivación, liderando planes de mejora desde la coordinación, y posteriormente reforzar la participación y confianza, en los aspectos necesarios.

La tesis aborda el tema de percepción de clima aplicado a la educación superior. A partir de este trabajo, es posible identificar un método de trabajo para el desarrollo de la investigación y un ejemplo de ejecución para la recolección de información, así como el procesamiento de datos.

6.2. Internacionales.

- **Antecedente.** En la tesis de María Sánchez "Clima laboral y desempeño docente en el Centro de Atención Múltiple No. 76 de la Ciudad de México" publicada en el Repositorio virtual del Tecnológico de Monterrey en el año 2011, se planteó como objetivo general el conocer el clima laboral existente en un centro educativo y su relación con el desempeño de sus profesores como elemento esencial para definir estrategias que promuevan su óptima labor profesional. Para ello, se trabajó con una muestra conformada por dos superiores, 8 profesoras y 8 padres de familia.

A partir del estudio, se concluyó que de acuerdo al clima dominante se puede categorizar como un sistema consultivo donde la dimensión del clima que más se relaciona con el desempeño docente es el orgullo de pertenencia. Por ello, la estrategia debe concentrarse en aprovechar la estrecha relación entre esta dimensión y el desempeño con acciones que aprovechen la fortaleza docente y recursos de la institución.

Esta tesis contiene bibliografía relevante para el desarrollo de temas asociados a clima laboral. No sólo emplea autores hispanohablantes sino también internacionales y recurre a distintas aproximaciones realizadas sobre clima laboral. El trabajo a realizar hará uso de algunos autores citados en la tesis mencionada.

- **Antecedente.** En el artículo de Irene Caligiore y Juan Díaz "Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso" publicado en la Revista venezolana de Gerencia en el año 2006, se planteó como objetivo general el realizar un diagnóstico al clima organizacional y el desempeño docente de las escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina de la Facultad de Medicina de la Universidad de Los Andes (ULA) en Venezuela. Para ello, se trabajó con una muestra conformada por 86 docentes activos de la

facultad de Medicina (tomando docentes de cada una de las tres escuelas que conforman dicha facultad).

A partir del estudio, se concluyó que no existen diferencias significativas entre las tres escuelas, a excepción del funcionamiento organizacional donde la Nutrición presenta un valor promedio más bajo, presentando debilidades en el estilo gerencial, proceso de toma de decisiones y estructura organizacional, llevando a un clima cerrado y controlado que impacta en el rendimiento y comportamiento. Por ello, se deben ejecutar acciones orientadas a la mejora y modernización de los procesos gerenciales y toma de decisiones, enfocadas en los niveles superiores del personal.

La investigación sirve como referencia para desmitificar la necesidad de resultados homogéneos. A partir de las distintas respuestas permite apreciar que es posible encontrar heterogeneidad y hasta respuestas múltiples posturas opuestas dentro de un trabajo. De este modo, se despejan dudas respecto a los potenciales resultados que puede arrojar una investigación y brinda seguridad para aprovechar la diversidad de respuestas encontradas dentro del trabajo.

- **Antecedente.** En el artículo de Mario Martín "Clima de trabajo y organizaciones que aprenden" publicado en la Revista Educar en el año 2000, se planteó como objetivo general el establecer un modelo para medir el clima organizacional de una manera integral. A partir del estudio, se concluyó que el clima de trabajo puede ser considerado como uno de los elementos fundamentales para las organizaciones que aprenden, esto es a partir de una perspectiva multidimensional y dinámica. Por ello, es necesaria esta capacidad de adaptación para responder a los retos cada vez más exigentes del ámbito tanto educativo como social.

La investigación aporta amplio contenido teórico de diversos autores y cita un cuestionario desarrollado en su trabajo de 1999 que permite la medición del clima y contempla la inclusión de distintos factores tomando en cuenta su multidimensionalidad. El trabajo de Mario Martín (1999) brinda el instrumento de recolección de datos original que posteriormente será adaptado para la investigación.



Capítulo 2

Marco teórico de la Investigación

Antes de continuar el presente apartado, es importante aclarar la terminología empleada para un mejor entendimiento. A partir de la distinta bibliografía consultada, se han encontrado diversos términos empleados para enunciar el objeto de estudio. Como menciona Goncalves (1999), al constituir un tema ampliamente abordado y tomado por distintos investigadores, es posible encontrarlo enunciado de múltiples maneras como clima organizacional, ambiente, atmósfera u otros. No obstante, constituyen diferentes nombres para la aproximación de un mismo fenómeno. Por ello, si bien el presente trabajo respeta el criterio de los autores y los cita de acuerdo a su referencia, en esta investigación los términos de "clima organizacional" y "clima laboral", o similares, se usarán como equivalentes al ser terminologías que hacen alusión al mismo objeto de la investigación. Cabe recordar que alineado con la definición de la Real Academia Española (RAE) una organización es una "Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines", lo cual engloba a los centros laborales dentro del concepto de organización, por lo cual hablar de clima "organizacional" o clima "laboral" se hace indistinto, entendiéndose sólo el segundo como más explícito respecto al lugar donde se trabaja, que no deja de ser a su vez una organización.

1. Teorías de Clima Laboral

Dentro de las distintas teorías desarrolladas a través de los años, para el presente trabajo se abordarán tres de ellas, que a su vez están alineadas con el cambio que el objeto de estudio ha sufrido en su aproximación a través del tiempo.

1.1.Forehand y Gilmer. Dentro de las teorías que los investigadores han planteado para abordar el clima, se puede resaltar, en primera instancia, aquella desarrollada por Forehand y Gilmer (1964). Según esta teoría, aunque el clima puede ser una serie de características de toda la organización, también se señala que la percepción de clima puede variar según la experiencia, habilidades, actitud o personalidad. "They also pointed out that individual perceptions of climate can vary based on experience, skill, attitudes, or personality" (Ehrhart,Schneider y Mace,2014,p.22).

De acuerdo a su visión sobre el clima, identificaron una serie de variables como dimensiones de clima: tamaño, forma, estructura organizacional, complejidad del sistema, redes de comunicación, patrones de liderazgo, metas y procedimientos para toma de decisiones. Estas variables fueron tomadas como base de su investigación que buscó una

medición objetiva de los indicadores y supuso considerar que los trabajadores perciben con exactitud los aspectos de su organización, no consideraba la interpretación del individuo dentro del trabajo (Brunet, 2004). Dentro de su investigación, Forehand y Gilmer (1964) señalaron que varias de las características del clima pueden tener efecto motivador según la especificación de aquello que es castigado o recompensado en la organización.

De este modo, se llega a una aproximación que reconoce la existencia de características en una organización. Es así, que estos autores definen clima organizacional como un conjunto de características que describen a una organización. Estas características constan de tres aspectos principales: permiten distinguir a una organización de otra, poseen cierta estabilidad en el tiempo y ejercen influencia en la conducta de las personas dentro de la organización. Por ello, se puede afirmar que el clima organizacional es el conjunto de características relativamente permanentes que describen una organización, la distinguen, e influyen en el comportamiento de sus miembros. “The set of characteristics that describe an organization and that (a) distinguish the organization from other organizations, (b) are relatively enduring over time, and (c) influence the behavior of people in the organization” (Forehand y Gilmer, 1964, p. 362).

Cabe agregar que un gran aporte de esta teoría es la importancia que tiene el clima para entender el comportamiento de la gente en el trabajo, idea que comienza a tomar fuerza en estudios posteriores como factor importante en el desarrollo de la persona dentro del contexto laboral (Ehrhart et al., 2014).

1.2. Halpin y Croft. Otra teoría relevante es la aproximación realizada por Halpin y Croft (1963). Estos investigadores, como pioneros en la investigación del clima escolar, desarrollaron un instrumento que se enfocaba especialmente en el componente social del clima organizacional. A partir del análisis de sus ítems se llegó a identificar ocho subdimensiones (repliegue, obstaculización, vitalidad, intimidad, distanciamiento, énfasis en producción, confianza y consideración) que a su vez estaban sustentadas en tres factores (necesidades sociales, vitalidad, y control social), cabe agregar que su investigación se centraba en la descripción del clima y no en la evaluación afectiva del clima (Halpin y Croft, 1963). Esto es porque la meta de su trabajo era medir la personalidad o clima de los colegios de acuerdo con lo experimentado por los profesores: no era simplemente una medición objetiva del clima (Ehrhart et al., 2014).

Por ello, como parte del trabajo realizado, acuñaron el término “personalidad”. Según su trabajo, el clima organizacional puede ser interpretado como la personalidad organizacional

de una escuela, donde personalidad es a individuo como clima es a organización: "The Organizational Climate can be construed as the organizational "personality" of a school; figuratively, "personality" is to the individual what "climate" is to the organization" (Halpin y Croft, 1963, p.1). Por este motivo, expresan el clima como la personalidad del colegio, ya que su investigación fue realizada en colegios. Es así que la personalidad de la escuela estaba sustentada en la percepción colectiva de profesores respecto a la rutina escolar, su comportamiento en la escuela y las interacciones sociales tanto entre profesores como entre profesores y directores (Halpin y Croft, 1963).

De este modo, como resultado de su investigación consignaron dos grandes aspectos. Como primer aspecto, establecieron que las personalidades de las escuelas podían agruparse en seis perfiles de clima que iban desde abierto hasta cerrado: abierto, autónomo, controlado, familiar, paternal y cerrado. Como segundo aspecto, reconocieron que es la percepción de los miembros del grupo lo que conduce su comportamiento, y no necesariamente la realidad objetiva (Ehrhart et al., 2014).

Es así, que estos autores definieron el clima organizacional del colegio como la percepción de los profesores respecto a la personalidad del colegio: "Halpin and Croft (1963), pioneers of school climate research, defined the organizational climate of the school as teachers' perceptions of the school's personality" (Ehrhart et al., 2014, p.29). De este modo, se puede resumir que el clima organizacional representa las percepciones que la persona tiene respecto a la organización donde trabaja.

Para terminar, es importante señalar que un aporte significativo de esta teoría es la inclusión del componente subjetivo como parte de la definición. Es así, que se presta atención a los involucrados y sus opiniones, que es la percepción su ambiente interno, siendo el clima, en esencia, la forma cómo ve el empleado su organización.

1.3.Mario Martín. Dentro de los estudios contemporáneos respecto al clima organizacional, resulta relevante la investigación realizada por Martín (1999). A partir de su investigación, reconoce al clima laboral como un objeto de estudio complejo, cambiante y difícil de definir, dada su amplitud de estudio, cantidad de investigaciones, diversidad de instrumentos y pluralidad de variables, que ha resultado en numerosos enfoques de este. Además, hace explícita la necesidad de abordar el clima desde una perspectiva integral, que sea coherente con la existencia de sus múltiples dimensiones. Del mismo modo, sintetiza aspectos relevantes respecto al clima: es una percepción individual, que puede o no coincidir con la de otros miembros de la organización; se configura a partir de las actitudes y

comportamientos de las personas, haciendo referencia siempre a la organización; representa la personalidad de la organización, con carácter de permanencia en el tiempo; y tiene un impacto en los trabajadores, en su satisfacción, desarrollo personal y profesional (Martín,1999). Es así, que el clima llega a ser producto de las numerosas interacciones y planteamientos organizativos, así como un elemento facilitador de los mismos. Como tal, llega a ser uno de los factores determinantes para los procesos organizativos, de gestión, de innovación y cambio, siendo el punto donde los miembros de la institución se encuentran y a partir del cual las condiciones ambientales que caracterizan cada escuela se dinamizan (Martín,2000).

A partir de su investigación, define clima como una simultaneidad de elemento facilitador y a su vez resultado de la interacción entre todos los elementos y factores de la organización, en un marco próximo determinado (contexto interno) y un marco socioeducativo externo, fundamentado en una estructura y un proceso en el que la planificación resulta determinante (Martín,2000).

Resulta relevante aclarar que su investigación del clima laboral en instituciones educativas no se limita a las percepciones del alumnado sino también considera la de los profesores y otros miembros de la institución. Como parte de los aportes de esta teoría, se puede destacar el reconocimiento de la multidimensionalidad del clima y la necesidad de abordarlo desde una perspectiva integral, aspectos coherentes entre sí que permiten identificar algunos tipos de clima laboral a partir de la valoración de los elementos que forman parte o aparecen en la organización (Martín,2000).

2. Evolución del Concepto

El clima laboral es un objeto de estudio que ha sido abordado por numerosos autores por más de 50 años (Ehrhart et al., 2014). Son tantos los trabajos realizados en función al mismo que incluso su primera mención puede discutirse según la perspectiva que se tome. Los diversos aportes han llevado que su misma enunciación resulta diversa, tal como afirma Goncalves (1999) quien afirma que desde que ha sido un tema relevante y de interés por parte de los estudiosos ha recibido distintos nombres como ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc.

Las definiciones van desde factores organizacionales objetivos, como la estructura, políticas y reglas, hasta percepciones subjetivas de los atributos como la cordialidad y el apoyo. La ausencia de unificación, tanto en definiciones como metodologías, impide que se alcance un consenso claro respecto al clima organizacional. De esta manera, no sólo es difícil

llegar a una única definición sino a su vez dificulta la propia clasificación de los trabajos realizados (Dessler, 1993).

Por ello, para hablar de la evolución de este concepto, más que una perspectiva temporal, resulta conveniente abordarlo de acuerdo el enfoque tomado para su definición.

De este modo, para el presente trabajo se ha tomado de base las investigaciones realizadas por Peiró (1995) , que permite tanto entender las definiciones como clasificarlas en base a sus elementos claves (objetivo, subjetivo, estructura y proceso), así como de Dessler (1993), que agrupa las definiciones de manera similar según enfoques (estructural, subjetivo y de síntesis) para llegar a una propuesta de agrupación que va desde un enfoque objetivo hasta uno integral, lo cual se verá a continuación.

2.1.Enfoque objetivo. Como primera aproximación al concepto, se partirá de lo que se denominará como "enfoque objetivo". Dentro de este enfoque, se considera tanto la perspectiva estructuralista categorizada por Dessler (1993) así como el elemento clave de "objetividad" señalado por Peiró (1995). Es así, que el clima se aborda como externo a la persona, situado en la realidad, y distinto a sus percepciones. Del mismo modo, en este enfoque puede incluirse los aportes de distintos autores que lo señalan como un conjunto de características permanentes, como el tamaño, estructura, complejidad del sistema, estilo del liderazgo, entre otros (Ballina, 2000).

Dentro de este enfoque, la definición guía que mejor lo representa es la de Forehand y Gilmer (1964) quienes definen clima como el conjunto de características que describen una organización, la distinguen de otra, tienen cierta permanencia en el tiempo e influyen el comportamiento de las personas en la organización. Es así que podemos encontrar numerosas definiciones alineadas a este enfoque a través de los años como la de Fox (1974) donde el clima es el producto del tipo de programa, procesos empleados y condiciones ambientales que distinguen al centro como institución, siendo propio de cada escuela y a su vez un factor que determina la calidad de vida y productividad tanto de profesores como alumnos. Del mismo modo, autores como Naylor, Pritchard e Ilgen (1980) han continuado definiendo al clima como una característica que tiene cierta constancia en el tiempo dentro del ambiente interno de la organización.

En la misma línea que las definiciones anteriores, Silva (2011) señala que el clima es el ambiente que se respira en una institución. Este ambiente se configura en base a las vivencias diarias de los trabajadores dando por resultado las características que describen a la organización, las cuales tienen cierto nivel de permanencia en el tiempo.

Esta aproximación resulta bastante acotada y dejaba de lado la participación de las personas dentro de la concepción del clima, situación que se equilibró con el enfoque subjetivo del clima.

2.2.Enfoque subjetivo. Como segunda aproximación al concepto, se partirá de lo que se denominará como "enfoque subjetivo". Dentro de este enfoque, se considera tanto la perspectiva subjetiva categorizada por Dessler (1993) así como el elemento clave de "subjetividad" señalado por Peiró (1995). Es así, que, en contraste al enfoque objetivo, el clima se aborda a partir de la percepción de los miembros de la organización. Esta aproximación a su vez está alineada con la psicología cognitiva considerando a la persona y su desenvolvimiento dentro de la organización a la que pertenece, donde procesa la información, traducida en percepciones que se reflejan en distintos tipos de conductas. De este modo, el clima se construye desde las personas, involucrándolas y haciéndolas partícipes moldeando la realidad de acuerdo a sus percepciones, en cuanto a clima refiere (Fernández y Sánchez, 1997).

Dentro de este enfoque, la definición que mejor lo representa, y que sirve como guía para un adecuado entendimiento, es la de Halpin y Croft (1963) para quienes el clima organizacional representa las percepciones que la persona tiene respecto a la organización donde trabaja, siendo los pioneros en la inclusión del componente subjetivo como parte de la definición de clima organizacional.

La consciencia de la importancia del componente subjetivo dio lugar a muchos aportes teóricos alineados a esta aproximación como la definición realizada por Brunet (2004) quien señala al clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional, determinado por valores, actitudes, opiniones personales, así como las variables resultantes, como la satisfacción y productividad. Del mismo modo, para Tagiuri (1968) el clima es una cualidad del ambiente interno de una organización que experimentan, perciben, sus miembros y a su vez influye en su conducta. Similar definición es realizada por Pace para quien clima organizacional es el patrón de características organizacionales, percibido por los trabajadores y con directa influencia sobre sus actitudes (Pace,1968). Por su parte, Schneider y Hall (1972) incorporan una diferencia adicional al añadir el aspecto "global" a las percepciones. Es así que para ellos el clima es el conjunto de percepciones globales que los trabajadores tienen respecto a la organización. Por otro lado, Payne y Pugh (1976) indican que el clima organizacional refleja múltiples aspectos, como normas, actitudes y sentimientos, manifestado a través de las percepciones.

Durante la década de los noventa, se continuaron desarrollando varias definiciones alineadas al enfoque subjetivo. Por ejemplo, para Brow y Moberg (1990) el clima constituye las características del ambiente interno de la organización, según como lo perciben sus miembros. Del mismo modo, para Chiavenato (1990) el clima organizacional es el medio interno y la atmosfera de la organización, y puede presentar distintas características según las percepciones de los trabajadores. Por otro lado, existen investigadores que agregan el aspecto "compartido" a la definición de clima organizacional. Este es el caso de Reichers y Schneider (1990) para quienes el clima organizacional es el grupo de percepciones globales compartidas por las personas respecto a su ambiente, que incluye las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales. Algunas otras definiciones relevantes en ésta década son la de Hall (1996) , para quien el clima son las propiedades del ambiente laboral, percibidas tanto directa como indirectamente por los trabajadores y que influyen en su conducta; la de Silva (1996), quien define clima como una variable integradora y propiedad de la persona que percibe la organización, y la de Farjat (1998) que señala que "la palabra clima se refiere más a lo perceptual, a la atmósfera en que se desenvuelven las personas que están en un ambiente físico determinado" (p. 68).

Entre las definiciones más actuales de clima puede citarse a Alves (2000), para quien clima es el resultado de lo que los docentes viven y sienten, la percepción de los trabajadores de una realidad objetiva; a Escat (2002) , que define clima organizacional como las percepciones respecto a comportamiento en la organización que afectan su rendimiento en el trabajo; a Bustos, Miranda y Peralta (2001) , que señalan al clima organizacional como los sentimientos y actitudes propios de los trabajadores, presentes en sus relaciones laborales, que determinan la forma como perciben su trabajo, relaciones, organización y satisfacción ; así como a Alvarado (2003) , para quien clima "es una percepción que se tiene de la organización y del medio ambiente laboral y consiste en el grado favorable o desfavorable del entorno laboral para las personas que integran la organización" (p.95) y a Pintado (2007) , para quien "el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima" (p.187).

Las investigaciones y autores anteriormente mencionados consideran a la percepción como un elemento clave para explicar los comportamientos de los miembros de la organización. No obstante, pese a agregar un componente relevante a la definición, ofrece un contraste y no una complementariedad frente al enfoque objetivo, situación que deriva en un nuevo enfoque que articule las bondades de ambos.

2.3. Enfoque integral. Finalmente, se abordará lo que se denominará como "enfoque integral". Dentro de este enfoque, se considera tanto la perspectiva de síntesis categorizada por Dessler (1993) así como la transversalidad a los diversos elementos clave de definidos por Peiró (1995). Es así, que esta aproximación no sólo articula el componente objetivo y subjetivo sino a su vez no deja de lado los componentes de estructura y proceso.

Como parte de las definiciones iniciales alineadas a este enfoque, se puede citar a Litwin y Stringer (1968) para quienes el clima organizacional representa los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, estilo de los administradores y otros factores ambientales relevantes respecto a las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. De manera similar, James y Jones (1974) reconocen una serie de variables e interacciones que enmarcan al clima como punto de conexión de conductas y motivaciones según las relaciones y dinámica construida con los componentes individuales de la conducta.

En caso de Campbell (1976), presenta una definición que sitúa al clima como la causa, y a la vez resultado, tanto de la estructura como de los procesos en la organización, siendo estos los que impactan en la definición del comportamiento de los trabajadores. Años más tarde, Goncalvez (1997) define clima organizacional como un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, y a su vez se refleja en el comportamiento de los trabajadores. En definiciones más actuales, se puede citar a Chiavenato (2009) quien señala que "el clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización" (p.261).

Como se puede apreciar, existen numerosas definiciones sujetas a los distintos enfoques adoptados. Aunque cada enfoque tiene aportes considerables, se trabajará con el enfoque integral, el cual abarca múltiples aspectos de la organización y permite mayor amplitud para el desarrollo, ya que dentro de esta aproximación se encuentra la investigación desarrollada por Martín Bris, de la cual se extraerán múltiples aportes para el presente trabajo.

3. Importancia del Clima Laboral

En un principio, el clima laboral es relevante como elemento que distingue a cada organización y representa la personalidad de la misma (Halpin y Croft, 1963). En este sentido, como características predominantes del ambiente interno, ejerce influencia sobre las conductas, creencias, valores y percepciones de las personas, determinando su comportamiento y sus niveles de satisfacción (Méndez, 2006). Del mismo modo, las

percepciones de las personas respecto a su organización repercuten en los elementos que dan forma a la cultura, como las creencias, mitos, valores y conductas (Cuevas,2011)

Además, el clima laboral impacta directamente en el grado de identificación que tienen los individuos con la organización, reflejándose a su vez en su motivación y desempeño (Gan y Berbel, 2007). Por otro lado, como reflejo de los valores, actitudes y creencias de los miembros de una organización, su análisis resulta de importancia para la medición de aspectos negativos, la ejecución de cambios como medidas correctivas y la continuidad de los objetivos de desarrollo de la organización (Brunet,2004).

Finalmente, es importante recordar que el clima laboral es de suma relevancia tanto para el logro de objetivos como para el cambio organizacional (Chiang, Salazar y Núñez,2007). Del mismo modo, un clima de apoyo impacta directamente en el rendimiento de las personas, mejora su rendimiento, como afirma Likert (1961), y gracias a su seguimiento “permite detectar a tiempo los problemas que afectan el desempeño de sus miembros” (Gamarra,2014, p.29) y conocer los procesos que determinan el comportamiento de los individuos para lograr intervenciones en pos de mejoras en la organización (Litwin y Stringer,1968).

4. Dimensiones del Clima Laboral

La multidimensionalidad del clima es reconocida en el trabajo de Martín (1999). La existencia de múltiples dimensiones coincide con las bondades del enfoque integral, que permite valorar los diversos elementos y factores que componen la organización. Pese a la complejidad que presenta el clima como objeto de estudio, Martín (2000) afirma la posibilidad de su medición, basado en el principio de que las organizaciones son entes vivos en constante aprendizaje y reflexión de sus procesos y contexto.

En el presente trabajo, se hará uso de las cuatro dimensiones, no se entrará en el componente denominado “otros aspectos”, en las que Martín (1999) centró su trabajo: Comunicación, Motivación, Confianza y Participación, las cuales se definirán a continuación.

4.1.Motivación. La definición de motivación puede abordarse inicialmente a partir del significado señalado por la Real Academia Española (RAE): “Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”. En este sentido, y ya desde una concepción de dominio común y accesible vía consulta en diccionario, se perfila como un concepto que influye en las acciones de las personas.

El estudio de la motivación ha sido abordado por distintos autores a través de los años de modo que existen varias definiciones de acuerdo a la investigación realizada por cada uno.

Desde un punto de vista inicialmente biológico, es relevante mencionar la aproximación de Freud (1915). Según este enfoque, la motivación equivale a "pulsiones", que condicionan y determinan sus actos y decisiones. Estas son inconscientes y parten del sistema nervioso con la intención de preservar al organismo. Es así, como llega al concepto de libido siendo la fuerza subyacente que dirige el acto del hombre y lo motiva.

Según Maslow (1943) la motivación es aquel impulso del ser humano para satisfacer sus necesidades. Estas necesidades se pueden agrupar en cinco categorías ordenadas desde la base: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización. La satisfacción de las mismas sigue un orden escalonado donde sólo es posible satisfacer las necesidades superiores cuando las inferiores ya han sido satisfechas: no es posible avanzar a una categoría mientras no se satisfaga la anterior.

Por su parte McClelland (1987) indica que la motivación debe ser entendida como un proceso inconsciente que surge de la búsqueda de la satisfacción de tres necesidades básicas y dominantes: logro, poder y afiliación. Estas necesidades se encuentran presentes en todas las personas, quienes desean cubrirlas en mayor o menor medida, es decir, son compartidas independientemente de la cultura, sexo, edad u otra variable. Del mismo modo, estas son adquiridas y moldeadas a lo largo de la vida, de acuerdo a las distintas circunstancias, siendo capaces de influir en el desarrollo y prioridad de otras necesidades. De este modo, las personas pueden ser motivadas según los diferentes grados de cada necesidad presente.

Alineado al entorno laboral, el psicólogo Víctor H. Vroom brinda una aproximación relevante, ya que su enfoque se centra en la motivación dentro del trabajo y no un desarrollo genérico. Vroom (1964) define la motivación como un proceso controlado por la persona: administra sus elecciones según el resultado que desea obtener, una elección consciente. Es decir, los individuos deciden actuar de cierta manera, eligiendo un comportamiento sobre otros, basados en su expectativa por el resultado final, según el atractivo que le representa. De este modo, afirma que la motivación de la persona para alcanzar una meta depende si cree en el valor de la misma.

Finalmente, Robbins (2009) sintetiza motivación "como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo" (p.175). De esta manera, enfocado en el ámbito laboral, la motivación explica los esfuerzos para alcanzar los objetivos dentro de la organización.

Dada la amplitud de esta dimensión, e importancia de alcanzar un adecuado entendimiento de la misma, se considera relevante abordar los principales indicadores asociados a la dimensión motivación.

Los indicadores de esta dimensión se encuentran vinculados a aquellos elementos que repercuten en la disposición del trabajador hacia la consecución de los objetivos planteados por la organización. La RAE define "motivación" como el "conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona". Del mismo modo, la RAE presente otra definición como "acción y efecto de motivar", donde a su vez "motivar" se define como "influir en el ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo", "estimular a alguien o despertar su interés" y "dar causa o motivo para algo". Como se puede apreciar, "motivación" hace referencia a todo aquello que influye en el actuar de la persona direccionándolo para un proceder determinado: todo el conjunto de fuerzas psicológicas que encaminan el comportamiento, esfuerzo y persistencia del individuo en la organización (Jones, 2006).

Como parte de las características que enmarcan el desarrollo del trabajo se tienen las "condiciones de trabajo". La RAE define condición como "estado, situación especial en que se halla alguien o algo", a su vez "condiciones" se define como "circunstancias que afectan a un proceso o al estado de una persona o cosa". De esta manera, según la RAE, "condiciones de trabajo" hace referencia a las circunstancias particulares en las cuales se desarrolla el trabajo. Desde una perspectiva relacional, las condiciones de trabajo son todo aquello que impacta en el trabajo de las personas, tanto aspectos físicos como psíquicos (Castillo y Prieto, 1990). Por ello, se puede afirmar que la conducta del trabajador es determinada por este conjunto de factores (Castillo y Villena, 1998).

Dentro de estos factores, se puede considerar la flexibilidad dentro del trabajo. La RAE define "flexibilidad" como "cualidad de flexible", donde a su vez "flexible" se define como "susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades". De esta manera, según la RAE, "flexibilidad" hace referencia a la capacidad del trabajo para adaptarse a las necesidades de los trabajadores: sufrir variaciones de su situación original según las circunstancias lo requiera. La variación en las condiciones de trabajo tiene muchas manifestaciones siendo una de las principales la adaptación del horario laboral. La flexibilidad del horario contribuye al bienestar del trabajador propiciando un mayor equilibrio entre la actividad laboral y vida personal (Wiles, 2006). La flexibilidad dentro del trabajo implica la modificación de las formas tradicionales de administración de personal para dar paso a un nuevo esquema de relaciones entre trabajadores y empresarios (Hernández, 2005).

En la realización de las funciones laborales, es importante destacar la "autonomía". La RAE define "autonomía" como la "condición de quien, para ciertas cosas, no depende de nadie", donde a su vez cuando se hace referencia a la "autonomía de voluntad" esta se define

como la "capacidad de los sujetos de derecho para establecer reglas de conducta para sí mismos y en sus relaciones con los demás dentro de los límites que la ley señala". De acuerdo a estas definiciones, la "autonomía" hace referencia a la capacidad de poder actuar y relacionarse sin dependencia de un tercero, capacidad que está sujeta a ciertas condiciones para su puesta en ejecución. La autonomía dentro del trabajo está alineada a las nuevas tendencias laborales que permiten una mayor libertad a los trabajadores para el desarrollo de sus funciones brindándoles la posibilidad de elegir métodos, programar su trabajo, movilizarse y provisionarse de los elementos necesarios para ejercer sus responsabilidades a cabalidad sin depender de sus superiores (Chiavenato, 2007). Es así, que se entiende como autonomía al criterio y nivel de independencia del cual puede hacer uso el trabajador para el desarrollo de sus funciones (Robbins, 2005). De este modo, la autonomía no sólo facilita el trabajo sino contribuye al crecimiento y desarrollo personal del trabajador (Araya y España, 2012).

Dentro de esta dimensión, resulta importante hacer explícito el reconocimiento y prestigio profesional. La RAE define "reconocimiento" como "acción y efecto de reconocer o reconocerse", donde a su vez "reconocer" se define como "admitir o aceptar que alguien o algo tiene determinada cualidad o condición". Tomando el aporte de la RAE se tendría que el "reconocimiento" refiere a la aceptación explícita que tiene la institución respecto a una cualidad específica del trabajador. Todas las personas tienen la necesidad de recibir una aprobación en su labor siendo el reconocimiento lo que conduce a determinar las prácticas que perdurarán en la organización (Kaulino, 2015). De esta manera, el reconocimiento, en sus distintas manifestaciones, es necesario como un dinamizador de la conducta del trabajador para garantizar la valorización explícita del mismo (Robbins, 2004). Por su parte el "prestigio profesional" puede ser entendido inicialmente a través de las definiciones brindadas por la RAE. La RAE define "prestigio" como "pública estima de alguien o de algo, fruto de su mérito". En cuanto a "profesional", la RAE lo define como "perteneciente o relativo a la profesión", donde a su vez "profesión" se define como "empleo, facultad u oficio que alguien ejerce y por el que percibe una retribución". Integrando las definiciones provistas por la RAE se tiene que "prestigio profesional" hace referencia al valor ganado gracias al desempeño ejercido por alguna actividad específica, ligada a la especialidad profesional en cuestión. Este prestigio constituye un juicio de valor expresado sobre una serie de relaciones y utilidad probada (Himmel, 1979). Respecto al tema profesional, resulta natural que la valorización realizada se encuentre acotada a un aspecto puntual: los servicios prestados o profesión ejercida (Weber, 1964). De esta manera, el reconocimiento y prestigio profesional van de la

mano constituyendo aspectos de gran relevancia dentro del sector educativo siendo indispensables para mostrar el respeto hacia su trabajo (Fernández,1995).

El desarrollo de lo anteriormente mencionado ocurre en un marco de relaciones interpersonales. La RAE define como "relación" a la "Conexión, correspondencia, trato, comunicación de alguien con otra persona". Por su parte, "interpersonal" es definido por la RAE como "que existe o se desarrolla entre dos o más personas". De esta manera, las "relaciones interpersonales" hacen referencia al trato o conexión existente entre dos o más personas. Dentro del contexto laboral, la interacción se traduce en juicios, opiniones, valorizaciones y diversos tipos de reacciones que paulatinamente configuran la relación que se establece entre las personas. Es así que las relaciones interpersonales surgen con gran dinámica debido al intenso y constante flujo de información propio de la actividad laboral (Texeidó y Capell, 2002). Resulta importante recordar que las relaciones que se desarrollan dentro de la organización tienen de por sí un carácter complejo debido a la gran cantidad de aspectos que congrega, desde económicos y legales hasta emocionales y comportamentales entre el trabajador y la organización (Palací y Peiro, 1995). Las relaciones interpersonales representan un aspecto elemental en el desenvolvimiento cotidiano y laboral siendo necesaria su estructuración y planificación como prioridad para el correcto funcionamiento de la organización (Monjas, 1999).

Finalmente, los diversos aspectos vistos aterrizan en la denominada satisfacción laboral. La RAE define "satisfacción" como "acción de satisfacer", donde a su vez "satisfacer" se define como "cumplir, llenar ciertos requisitos o exigencias". Por su parte, "laboral" es definido por la RAE como "perteneciente o relativo al trabajo, en su aspecto económico, jurídico y social". Uniendo las definiciones provistas por la RAE, se tiene que "satisfacción laboral" hace referencia al cumplimiento de las expectativas asociadas al trabajo. Es así que la satisfacción laboral surge como consecuencia del grado de correspondencia entre lo que desea el trabajador y lo que ocurre en la empresa (Locke, 1976). Esta satisfacción es producto de múltiples factores, que contribuyen en distinta medida, desde los higiénicos, como el salario y la seguridad, hasta los motivadores, como los logros y oportunidades de promoción (Herzberg, 1959). Por ello, es posible afirmar que la satisfacción parte del contexto laboral: implica diversos aspectos que influyen en la persona y sus estados (Caballero y Mata,2004). De esta forma, es un tema que interesa grandemente a las organizaciones por su efecto motivador para con los empleados (Bonillo y Nieto, 2002).

Como se ha logrado apreciar a través de los distintos indicadores revisados, la motivación constituye un proceso determinante para identificar, explicar y potenciar aquellos factores que

inciden en el trabajador encaminando su esfuerzo en línea a los intereses de la organización (Robbins, 2009).

4.2.Participación. La definición de participación puede abordarse inicialmente a partir del significado señalado por la Real Academia Española (RAE) respecto a "participar": "Dicho de una persona: Tomar parte en algo". En este sentido, y ya desde una concepción de dominio común y accesible vía consulta en diccionario, se perfila como un concepto que involucra no sólo una interacción activa en algo sino la integración o pertenencia.

El estudio de la participación ha sido abordado por distintos autores a través de los años de modo que existen varias definiciones de acuerdo a la investigación realizada por cada uno.

Desde un punto de vista general, la participación es una necesidad humana, y por lo tanto un derecho de las personas (Díaz y Martins, 1982). La necesidad de participar, o ser protagonista de su propia historia, es una condición que se debe asumir (Werthein y Argumedo, 1984). De este modo, toda persona está en capacidad de actuar y tomar decisiones que afectan su vida: participar es el poder de tomar decisiones, actuar y transformar la realidad (Burin, Karl y Levin, 1998). La participación es un proceso social. Este proceso busca reproducir un modelo de sociedad y supone el ejercicio permanente tanto de derechos como responsabilidades. A su vez, distingue tres niveles de participación, según el grado de compromiso existente: información, opinión y toma de decisiones. Por ello, es importante saber el tipo de participación al cual se hace referencia. (Burin et al., 1998).

Del mismo modo, para Geilfus (2002) la participación no es un estado fijo sino un proceso. Visto como proceso, el individuo puede seguir una "escalera de participación", es decir, sigue grados de participación según el nivel de decisión que puede ejercer: de ser pasivo completo hasta tener todo el control del proceso. Por ello, la participación debe ser analizada considerando no sólo la cantidad de actores sino su grado de intervención y control en el proceso.

En suma, participar representa tomar parte de algo con otros, distribuir o entrar activamente en la repartición y comprometerse, no es automática ni espontánea. A su vez, la participación contempla tres aspectos fundamentales: formar parte (pertenecer, integrar), tener parte (un rol) en acciones determinadas y tomar parte (influir) a raíz de la acción (Robirosa, Cardarelli y Lapalma, 1990).

Dada la amplitud de esta dimensión, e importancia de alcanzar un adecuado entendimiento de la misma, se considera relevante abordar los principales indicadores asociados a la dimensión participación.

Los indicadores de esta dimensión se encuentran asociados al nivel de decisión que el individuo posee para intervenir activamente en una situación específica. La RAE define "participación" como "acción y efecto de participar", donde a su vez "participar" se define como "dicho de una persona: tomar parte en algo" o "recibir una parte de algo". Desde un enfoque más teórico, la participación de los trabajadores puede encontrar sus orígenes tanto en la búsqueda de una mayor eficiencia a través del involucramiento activo del personal como en la democratización dentro de las organizaciones (Morales, Monzon y Chavez, 2003). Esto es porque la participación como idea ha ido evolucionando a la par con el desarrollo de la teoría de la empresa incrementando así cada vez más su amplitud (Romero, 1999). Por ello, se habla de una postura más activa de la misma por parte de la institución, participación promovida. La RAE define "promover" como "impulsar el desarrollo o la realización de algo". Es decir, que cuando se habla de "participación promovida" se hace referencia al impulso que se brinda para que se tome parte activa en algo, en este caso desde la institución hacia los trabajadores. El incentivar la participación del trabajador en la organización no sólo se encuentra alineado a las nuevas tendencias empresariales sino al involucramiento que se desea buscar en el trabajador, desde simples actividades hasta en la toma de decisiones y deliberaciones de las mismas (Newstrom, 2011). Según la RAE, "deliberación" se define como "acción y efecto de deliberar", donde a su vez "deliberar" se define como "considerar atenta y detenidamente el pro y el contra de los motivos de una decisión, antes de adoptarla, y la razón o sinrazón de los votos antes de emitirlos". De igual manera, la RAE define "decisión" como "determinación, resolución que se toma o se da de una cosa dudosa". Integrando estas definiciones, la "participación en deliberaciones y decisiones" hace referencia a tomar parte en el proceso de tanto consideración como determinación de un resultado: elegir luego de una reflexión. La fluidez con la que las soluciones son negociadas y discutidas con los empleados guarda estrecho vínculo con la calidad de las relaciones existentes en la organización y a su vez propicia la cordialidad gracias al involucramiento del personal (Chiavenato, 2007). Es así que gracias a la participación de los empleados no sólo mejora la calidad de la decisión sino a su vez incrementa el compromiso y satisfacción del personal respecto a la decisión tomada, teniendo así efectos positivos para la organización (Franklin y Krieger, 2011). Por ello, es posible afirmar que la participación representa un mecanismo para incrementar el aporte del trabajador a los procesos de toma de decisión (Gunnigle, 1999). Por su parte, la RAE define "aporte" como "contribución, participación, ayuda". De este modo, "aporte" representa la contribución del trabajador gracias a su implicancia en un tema

específico, para lo cual existen diversos mecanismos diseñados por la empresa (Gunnigle, 1999).

Para facilitar la contribución de los trabajadores, se han creado diversos esquemas que lo favorecen, entre ellos el más conocido la formación de equipos de trabajo. La RAE define "equipo" como "grupo de personas organizado para una investigación o servicio determinados". Por lo cual, un "equipo de trabajo" hace referencia a un grupo de personas deliberadamente organizado para alcanzar un propósito laboral determinado. Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que comparten objetivos comunes y se encuentran comprometidas con estos (Álvarez, 1997). Es así que ponen a disposición sus competencias y alcanzan resultados significativos para las empresas (Katzenbach y Douglas, 1993). La forma cómo coordinan, comparten ideas y llegan a un consenso se caracteriza por su organización y dirección ordenada (Bilbao, 2001). Precisamente para su funcionamiento, es necesaria la coordinación. La RAE define "coordinación" como la "acción y efecto de coordinar o coordinarse", donde a su vez "coordinar" se define como "unir dos o más cosas de manera que formen una unidad o un conjunto armonioso". Esta intención de unidad no se concreta de forma espontánea sino corresponde a un proceso constituido por patrones y estrategias que buscan integrar las acciones, conocimientos y objetivos de los miembros para la consecución de las metas comunes (Malone y Crowston, 1994). El nivel de coordinación condiciona el trabajo y sus resultados: si es bueno, impacta positivamente mientras que, si es deficiente, perjudica los resultados. (Espinosa, Lerch y Kraut, 2004). En suma, el equipo puede funcionar como un todo unificado gracias a esta coordinación que afianza la interdependencia entre los miembros (Van de Ven, Delbecq y Koenig, 1976).

Es importante aclarar que mientras el equipo de trabajo implica al grupo humano con sus respectivas habilidades y funciones al servicio de una meta, el trabajo en equipo por su lado está relacionado con las técnicas, estratégicas y procedimientos empleados (Katzenbach y Douglas, 1993). El trabajo en equipo es la competencia más solicitada por los empleadores, como afirma Gómez (2003), y una de las prioridades impulsadas por las empresas desde los últimos veinte años del siglo XX (La Fasto y Larson, 2001). Además, su contribución es relevante en los distintos aspectos organizacionales: desde la construcción de relaciones hasta el desarrollo profesional (Rodríguez, 2017). De esta forma, la "contribución del trabajo en equipo" se ve a lo largo de los procesos y prácticas que se desarrollan en la organización (Hellriegel, Jackson y Solcum, 2015). Es así que concurre una sinergia positiva entre las personas para resultados superiores a la suma de los aportes individuales (Martínez, 1998).

No obstante, todos estos beneficios no ocurren de forma natural a la simple integración de personas a un grupo con fines laborales sino requiere que exista una formación. La RAE define formación como "acción y efecto de formar o formarse", donde a su vez "formar" se define como "preparar intelectual, moral o profesionalmente a una persona o a un grupo de personas". Esto significaría que existe la necesidad de una preparación previa para el aprovechamiento del trabajo en equipo. Los miembros deben reunir una serie de condiciones: desde la complementariedad de perfiles hasta la existencia de confianza que facilite el mutuo apoyo entre las competencias de los miembros del equipo (Borrel,1998). Entre estas condiciones, los requisitos emocionales e interpersonales son los de mayor relevancia, siendo sus trabas los principales obstáculos para el trabajo en equipo: no basta las destrezas individuales sino son necesarias destrezas propias para el trabajo en equipo (Varney,1989). Por ello, la selección de los miembros del equipo debe considerar tanto las habilidades sociales como destrezas propias de la tarea: garantizar que cumplan con la formación necesaria para el trabajo en equipo (González, Silva y Cornejo,1996).

Por otro lado, uno de los esquemas para el trabajo en grupo son las reuniones. La RAE define "reunión" como "acción y efecto de reunir", donde a su vez "reunir" se define como "juntar determinadas cosas para coleccionarlas o con algún otro fin". Una reunión representa congregarse a diversas personas bajo un motivo específico. Las reuniones actúan como un mecanismo eficiente de comunicación y constituyen un aliado efectivo para la transmisión de información grupal de forma ordenada y estructurada acorde al objetivo del caso (Jay, 2000). Por su parte la cantidad de reuniones y asistencia a las mismas están condicionadas a la disposición de ambas partes, siendo la institución quien establece la relevancia del caso y el trabajador quien decide asistir o no según su alineamiento con la importancia planteada. Es así que el número de reuniones a realizar está sujeta a la necesidad de transmitir información mediante este esquema mientras que la asistencia actúa como un indicador explícito: evidencia la disposición ante este tipo de comunicación reflejado en la participación de las mismas (Serrat, 2017).

Como se ha logrado apreciar en los diversos indicadores revisados, la participación conlleva beneficios tanto para el trabajador como para la institución por lo que resulta relevante propiciar un ambiente que estimule el involucramiento de los miembros de la organización en los aspectos donde pueden generar valor (Sulbarán,2002).

4.3.Confianza. La definición de confianza puede abordarse inicialmente a partir del significado señalado por la Real Academia Española (RAE): “Esperanza firme que se tiene de alguien o algo”. En este sentido, y ya desde una concepción de dominio común y accesible vía consulta en diccionario, se perfila como un concepto que involucra un estado de seguridad respecto a la persona o cosa a la que refiere o interactúa.

El estudio de la confianza ha sido abordado por distintos autores a través de los años de modo que existen varias definiciones de acuerdo con la investigación realizada por cada uno. Desde un punto de vista general, la confianza llega a ser una condición clave para que la sociedad funcione sin caer en el caos o miedo permitiendo así la toma de decisiones, que caso contrario que vería paralizada (Luhman, 1979). Alineado a este enfoque, Markóczy (2003) indica que confianza implica creer en lo que comunica otra persona en ausencia de razones para no creerle.

El concepto de confianza puede abordarse desde una perspectiva filosófica. Así, Baier (1994) define la confianza como “la aceptación de la vulnerabilidad de otros, pero no en la mala voluntad esperada hacia uno” (p.99). Dentro de esta perspectiva, también es posible citar a Mayer, Davis y Schoorman (1995) quienes definen confianza como la disposición o buena voluntad de ser vulnerable a las acciones de otra persona sin la necesidad de monitorear y controlar dicha acción; es decir, la intención de tomar riesgo en una relación: “la buena voluntad de una parte (persona, grupo o empresa) de ser vulnerable a las acciones de la otra, con base en la expectativa de que la otra parte realizará una acción positiva y justa, sin tener en cuenta la habilidad de dirigir o controlar la acción para obtener beneficios en el intercambio” (p.710).

Dentro de una perspectiva sociológica, distintos autores han trabajado la definición de confianza. De esta manera, Coleman (1990) define confianza como un estado que involucra expectativas positivas respecto a los motivos de otras personas en situaciones que implican un riesgo personal. Del mismo modo, Luhmann y Rasch (2002) define confianza como la creencia de una parte en otras, basada en una relación circular de riesgo y acción. Estas definiciones resaltan el componente de riesgo presente en la confianza.

Dentro del ámbito laboral, también se han realizado investigaciones importantes respecto a la confianza. Entre ellas, es posible resaltar la definición que la identifica como un mecanismo de control que permite al personal un trabajo conjunto más productivo y eficaz (Mayer et al., 1995). Del mismo modo, Sako y Helper (1998) definen confianza como una estructura de la dirección informal “que permite aumentar la eficacia de las transacciones ya tengan lugar en los mercados o dentro de una estructura jerárquica” (p.390). A su vez, Kramer

(1999) la define como el conjunto de expectativas socialmente aprendidas y confirmadas que la gente tiene respecto organizaciones e instituciones con las que se relaciona, y es de gran importancia no sólo para la estabilidad y supervivencia de la organización, sino también para el bienestar de sus miembros.

Como se puede apreciar, el concepto de confianza cuenta con distintas y variadas definiciones, que pueden estar acotadas al contexto de trabajo, disciplina o área de desarrollo. De esta manera, es posible afirmar que la confianza no puede ceñirse a una definición única o estática que recoja sus elementos claves; sino, es un concepto dinámico, que cambia a través del tiempo, siendo capaz de tomar un carácter distinto según el estado de la relación: puede tomar un distinto carácter al inicio, en el desarrollo y en el estado maduro de la relación (Lewicki y Benedict, 1996)

No obstante, para este trabajo, es importante tener presente que la confianza cumple una función facilitadora en las relaciones, como menciona González (2005), y es el fundamento de toda relación social cuyo sustento no está en la fuerza. (Echeverría, 2001). Dentro de la organización, la confianza no sólo es un elemento de cohesión entre las distintas áreas, como menciona Baron (1988), sino a su vez tiene un rol decisivo en la cooperación: “la iniciación de la cooperación requiere de la confianza siempre que la persona elija cooperar para apoyar a otros” (Deutsch, 1962, p.302)

Dada la amplitud de esta dimensión, e importancia de alcanzar un adecuado entendimiento de la misma, se considera relevante abordar los principales indicadores asociados a la dimensión confianza.

Los indicadores de esta dimensión se encuentran asociados a aspectos propios del desenvolvimiento y relación humana. La “confianza” es definida por la RAE como “familiaridad o libertad excesiva” así como “dicho de una persona: con quien se tiene trato íntimo o familiar”. Alineado a esta definición, dentro de esta dimensión los indicadores se vinculan a las diversas manifestaciones del trato y grados de familiaridad que surgen de los mismos.

En primera instancia, es importante identificar el tipo de trato, específicamente el “trato amical”. La RAE define “trato” como la “acción y efecto de tratar”, donde a su vez “tratar” es definido como “comunicarse o relacionarse con alguien”. Por su parte, la RAE define “amistad” como “afecto personal, puro y desinteresado, compartido con otra persona, que nace y se fortalece con el trato”. Integrando estas definiciones se tiene que “trato amical” hace referencia a una forma de relación interpersonal vinculada a la amistad: desarrollada de forma desinteresada sin asociación a relaciones laborales. La amistad forma parte de las relaciones

informales que surgen en el trabajo e implica un grado de desenvolvimiento distinto a aquel condicionado por las relaciones laborales. De esta manera, el trato amical conlleva niveles de interacción alejados de la formalidad del trabajo, que incluso se superponen a la estructura formal, y constituye una forma de relación sujeta a parámetros informales regidos por el contexto propio de su desarrollo (Morrison, 2004).

Un aspecto asociado, pero no exclusivo, del grado de interacción familiar es la comodidad. La RAE define "comodidad" como "cualidad de cómodo", donde a su vez "cómodo" se define como "conveniente, oportuno, acomodado, fácil, proporcionado". Circunscrito al contexto de interacciones, la comodidad hace referencia a un estado de conveniencia o nivel de acomodado en función a la percepción individual. Este aspecto, inicialmente subvalorado en el principio de los esquemas laborales, resulta sumamente relevante tanto para la productividad como para el bienestar del personal. La empresa debe evaluar y considerar los lineamientos necesarios para propiciar el grado de comodidad adecuado que permita la fluidez de las labores dentro del trabajo (Acosta,2011).

Profundizando en los indicadores, se llega a aquellos relacionados a aspectos valóricos. Entre ellos, la "sinceridad" es de vital importancia para la organización. La RAE define "sinceridad" como "sencillez, veracidad, modo de expresarse o de comportarse libre de fingimiento". Siguiendo esta definición, la "sinceridad" hace referencia a un actuar exento de fingimiento, es decir, que puede tomarse como cierto en sus distintas manifestaciones. Las implicancias de este tema son significativas ya que repercute en la credibilidad de las relaciones y hasta en la certidumbre de la información transmitida, que de ser puesta en tela de juicio obstruye la propia continuidad de la organización (Galdón,2010). Es así que no se limita sólo a la ausencia de mentiras sino a la calidad de las relaciones como íntegras desprovistas de intención de engaño ni pretensión de aprovechamiento (Murphy,1993)

Otro indicador con carga valórica es el "respeto". Según la RAE "respeto" se define como "veneración, acatamiento que se hace a alguien" y "miramiento, consideración, deferencia", donde a su vez "miramiento" se define como " Respeto, atención y circunspección que se observan al ejecutar una acción o se guardan a una persona". De acuerdo a estas definiciones, se entiende por "respeto" a aquella cualidad en las relaciones que permite tomar atención a la ejecución de la interacción, es decir, considerar, con cierto nivel, al receptor de la acción. El respeto es una característica necesaria para el correcto desarrollo de las relaciones humanas: evita superponerse de forma individual sin consideración al prójimo (Mora,1998). Las manifestaciones del respeto son amplias, pero se tomará atención al "respeto por espacios de trabajo". La RAE define "trabajo" como el "lugar donde se trabaja". De esta manera hablar de

un "respeto por espacios de trabajo" hace referencia a los miramientos y consideraciones a tener respecto al lugar donde se realiza las labores: los límites físicos predeterminados asignados a cada persona para ejecución de sus funciones. Los valores constituyen pautas orientadoras del comportamiento humano y se manifiestan en la actividad cotidiana. En su ausencia, las relaciones se verían en constante obstrucción por parte de cada individuo al desarrollarse sin miramiento alguno cayendo en irrespeto de los diversos aspectos necesarios para el funcionamiento de la organización, desde la falta hacia el lugar de trabajo de un compañero hasta eventos perjudiciales que atenten contra su bienestar integral (Gómez, 2004).

Dentro de los temas asociados a la familiaridad, es necesario hacer explícito la situación ocurrida con el desarrollo de reuniones. La RAE define "reunión" como "acción y efecto de reunir", donde a su vez "reunir" es definido como "juntar, congregar, amontonar". De acuerdo a ello, una "reunión fuera del trabajo" hace referencia a la acción de juntar al personal en un ambiente físico ajeno al lugar formal donde se realizan las labores. Las reuniones que se desarrollan fuera del del trabajo pueden tanto fin laboral como amical. La RAE define "fin" como "objeto o motivo con que se ejecuta algo". Partiendo de los aportes de la RAE, una reunión fuera del trabajo con fines amicales representaría juntar personas propias del centro laboral en un espacio ajeno a este con motivos explícitos basados en la relación de amistad; es decir, sin vínculo alguno a actividades laborales. En esencia, representaría una reunión, con cualquier motivo excepto laboral, que congrega personal del centro laboral. Las condiciones del espacio, los temas a tratar y la misma interacción no está sujeta a los parámetros laborales, así como los propios participantes resultan exentos de las convenciones propias del entorno laboral (Berman, West, Maurice y Richter, 2002).

Por otro lado, la situación es distinta cuando se trata de una reunión fuera del trabajo con fines laborales. Partiendo de la definición de la RAE una "reunión fuera del trabajo con fines laborales" representaría juntar personas propias del centro laboral en un espacio ajeno a este con motivos explícitamente laborales. Siendo así, vendría a constituir una continuidad de las funciones laborales, sólo cambiando la ubicación geográfica de su desarrollo. La ejecución del trabajo fuera de la infraestructura formal destinada para el mismo debe tomar distintas consideraciones para su desarrollo. En oposición a una reunión amical, la reunión laboral requiere de una serie de condiciones de modo que la misma cumpla su propósito. Colocando el foco en el ambiente físico, sus características pueden perjudicar o beneficiar el desarrollo de la reunión. Especificaciones como el tamaño, la forma, disposición de asientos, entre otros, afectan a los participantes y condicionan la reunión (Serrano, 2004). Además, el objetivo,

tema a tratar, participantes, materiales y dinámica deben mantener una congruencia con el ambiente en que se ejecuta la reunión, considerando que no es el centro laboral y que deben buscarse las facilidades que logren hacer efectiva la reunión (Ander, 1992).

Como se ha logrado apreciar a través de los distintos indicadores revisados, la confianza actúa como un mecanismo informal para integrar al personal (Mayer et al., 1995). De esta manera, su presencia resulta indispensable para la continuidad de la organización y el bienestar de sus miembros (Kramer, 1999).

4.4. Comunicación. La definición de comunicación puede abordarse inicialmente a partir del significado señalado por la Real Academia Española (RAE): “ Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor “. En este sentido, y ya desde una concepción de dominio común y accesible vía consulta en diccionario, se perfila como un concepto que involucra un código compartido que en su proceso de transmisión debería estar condicionado por las condiciones presentes en el contacto.

El estudio de la comunicación ha sido abordado por distintos autores a través de los años de modo que existen varias definiciones de acuerdo a la investigación realizada por cada uno.

Desde un punto de vista general, aplicable a todo tipo de relación, “la comunicación ocurre cuando un organismo (la fuente) codifica una información en señales y pasa a otro organismo (el receptor) que decodifica las señales y es capaz de responder adecuadamente” (DeFleur, Kearney y Plax, 1993, p.10). Contextualizado en la interacción humana, comunicación se define como “el proceso a través del cual una persona o personas y transmiten a otra u otras, y por cualquier procedimiento, mensajes de contenido diverso, utilizando intencionadamente signos dotados de sentido para ambas partes, y por el que se establece una relación que produce unos efectos” (Hervás, 1998, p.12). Del mismo modo, Mendo y Garay (2005) definen comunicación como un proceso de interacción social intencional, de carácter verbal o no verbal, que puede influir con o sin intención en el comportamiento de las personas que los reciben.

Dentro del contexto organizacional, la comunicación es nombrada como comunicación organizacional. Ésta se define como un flujo de datos que sirve para los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización (Lee, 1975). Dentro de la organización, “implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados... se involucran actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales” (Goldhaber, 1984, p.16). Alineados a esta definición, Martínez de Velasco y Nosnik (1988) indican que es un proceso mediante el cual una persona, o una subparte de la organización, esperando una respuesta, se

contacta con otra persona o subparte: es una forma de establecer contacto con los demás buscando una reacción frente a lo transmitido y constituye una herramienta de trabajo importante para el entendimiento y desempeño de los roles que corresponden a cada individuo en la organización.

Finalmente, puede sintetizarse la comunicación organizacional como el conjunto de mensajes intercambiados dentro de la organización, entre sus miembros, y entre la organización y su entorno. A su vez, puede entenderse comunicación organizacional como todas las técnicas y actividades que tienen por propósito facilitar y agilizar estos mensajes o influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos, tanto internos como externos de la organización, con la finalidad de que la organización cumpla sus objetivos más rápido y mejor (Fernández,1999).

Dada la amplitud de esta dimensión, e importancia de alcanzar un adecuado entendimiento de la misma, se considera relevante abordar los principales indicadores asociados a la dimensión comunicación.

Inicialmente, se abordarán aquellos indicadores vinculados a la "información". La información resulta relevante en su naturaleza de datos contextualizados, como afirma Toffler y Toffler (2006), habiendo sido estos seleccionados y ordenados para fines específicos (Czinkota y Kotabe, 2005). De esta forma, se puede afirmar que la información no se limita a simples datos sino posee significado, propósito y brinda orientación para la toma de decisiones (Ferrel y Hirt, 2004).

De acuerdo con la Real Academia Española (RAE), información corresponde a la "acción y efecto de informar", donde a su vez "informar" es definido como "enterar o dar noticia de algo". Cuando se habla de "fluidez de la información" se incorpora la definición de "fluidez" que según la RAE es definido como "calidad de fluido". Una aceptación más cercana de la naturaleza se puede tomar de la definición de "fluir" presentada por la RAE como "dicho de una idea o palabra: brotar con facilidad de la mente o de la boca". Del mismo modo, la RAE definir "fluir" como "dicho de un líquido o de un gas: correr", donde a su vez "correr" es definido como "ir, pasar o extenderse de una parte a otra". Unificando estas aceptaciones brindadas por la RAE se tiene que la "fluidez de información" hace referencia a cómo se transmite la información: la facilidad en que se enteran de algo, con que se extiende de una parte a otra. Resulta importante que la información fluya adecuadamente en toda la organización para un adecuado funcionamiento de esta, siendo símil del oxígeno que debe llegar a todas partes del cuerpo (Andrade, 2005).

Continuando con este flujo, no sólo es relevante su continuidad sino la velocidad de este, es decir la "rapidez de la información". La RAE define "rapidez" como "cualidad de rápido", donde a su vez "rápido" es definido como "que se mueve, se hace o sucede a gran velocidad, muy deprisa". Otra acepción que brinda la RAE de "rapidez" es "velocidad impetuosa o movimiento acelerado". Integrando las acepciones brindadas por la RAE se tiene que "rapidez de información" hace referencia a la velocidad con la que se transmite la información. La velocidad con la que ocurre el intercambio de la información resulta importante para que los agentes se encuentren enterados de manera oportuna para poder continuar con las acciones alienadas a la información en cuestión, caso contrario habrá un retraso en toda la cadena sucesiva de actividades vinculadas a la información en cuestión (Treece y Kleen, 1998).

Otro punto para considerar respecto a la información es el nivel de esta, es decir el "nivel de la información". La RAE define "nivel" como "categoría, rango" y "medida de una cantidad con referencia a una escala determinada". Integrando las acepciones brindadas por la RAE se tiene que el "nivel de información" hace referencia tanto a la cantidad como el acceso que se tiene respecto a una información determinada. La información debe encontrarse no solamente correctamente estructurada sino garantizar su distribución acorde a la necesidad de cada usuario: brindar la medida adecuada que satisface las necesidades y permite tomar decisiones acertadas a cada persona (Andrade, 2005).

Íntimamente alineado a la información se encuentra el tema de calidad, referido a "calidad de la comunicación". De acuerdo con la RAE, "calidad" se define como "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor", siendo otra definición similar "adecuación de un producto o servicio a las características especificadas". Usando las definiciones brindadas por la RAE "calidad de comunicación" se entiende como el conjunto de características que debe reunir la comunicación para que sea considerada adecuada. De esta forma se hace explícito la necesidad de un control y filtrado para que información sea de utilidad para el usuario y la comunicación cumpla su propósito (Archair y Pani, 2008). Es decir, la calidad del proceso comunicativo condiciona la efectividad de las relaciones interpersonales (Amaru, 2009).

Profundizando en los indicadores, se abordará el desarrollo de la comunicación dentro de los niveles de la organización, es decir, en un mismo nivel (entre pares u horizontal) y entre niveles distintos (entre niveles o vertical). La comunicación dentro de la organización se desarrolla de modo similar a una red: integrando a los distintos elementos que la conforman, es decir se desarrolla a través de todos sus niveles (Katz y Kahn, 1986).

El desarrollo de la comunicación dentro de los niveles de la organización puede entenderse fácilmente a través de las definiciones que brinda la RAE. Para abordar la "comunicación entre pares" es necesario remitirse a la definición de "par". Según la RAE "par" es un "igual o semejante totalmente" así como "conjunto de dos personas o dos cosas de una misma especie". Tomando de sustento estas definiciones, se entiende que la "comunicación entre pares" hace referencia al desarrollo del intercambio de información a través del proceso comunicativo entre dos o más individuos que guardan semejanzas, en este caso la característica común sería el nivel organizacional en el cual se encuentran. También referida como "comunicación lateral", como la llama Amaru (2009), la comunicación debe ser promovida en esta dirección para contribuir al desarrollo de los procesos organizacionales. De esta forma, se entiende que la "comunicación entre pares" se desarrolla entre aquellos en un mismo nivel facilitando así los procesos, toma de decisiones y beneficiando el trabajo (Amaru, 2009).

Por su parte, la RAE también nos brinda definiciones que permiten orientar respecto a lo que "comunicación entre niveles", o vertical, refiere. Según la RAE, define "nivel" como "categoría, rango" así como "grado o altura que alcanzas ciertos aspectos de la vida social". Complementando la idea anterior con la definición brindada por la RAE de "vertical", "Dicho de una organización, de una estructura, etc.: Que está fuertemente subordinada al estrato superior máximo", es posible entender que la "comunicación entre niveles" hace referencia al desarrollo o intercambio de información a través del proceso comunicativo entre dos o más individuos que se encuentran en distintas categorías o rangos, es decir, se ubican en distintas posiciones dentro de una estructura organizacional subordinada. La comunicación entre niveles debe ser promovida tanto hacia abajo, desde la parte superior de la jerarquía a la inferior, como hacia arriba, desde la parte inferior de la jerarquía a la superior, brindando así tanto directrices y órdenes como información (Amaru, 2009). Ambas comunicaciones referidas, la horizontal y vertical, constituyen el flujo de comunicaciones que se dan dentro de la organización y permiten establecer relaciones entre los individuos que la conforman (Goldhaber, 1984).

Continuando con los indicadores, se tienen aquellos que influyen dentro del proceso comunicativo. Inicialmente es importante hacer explícita la "utilidad de las normas". Según la RAE "utilidad" se define como "provecho, conveniencia, interés o fruto que se saca de algo". Del mismo modo, "utilidad" se define como "cualidad de útil", donde a su vez "útil" se define como "que puede servir y aprovechar en alguna línea". Por su parte, "norma" es definida por la RAE como "regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas,

actividades, etc.” Integrando las definiciones provistas por la RAE se tiene que “utilidad de las normas” hace referencia al provecho o conveniencia que puede obtenerse a partir de las reglas que ajustan un contexto. La comunicación no puede desarrollarse sin regulación alguna ya que constituye un riesgo: debe existir una reflexión que articule los puntos a regular para su mejor desarrollo (Ramirez y Rojas, 2004). Debe garantizarse que lo que se comunica debe ser tanto verdadero como bueno, lo cual conlleva una gestión eficaz a través de normas funcionales (Galdón, 2010).

Dentro de los elementos presentes en el desarrollo de la comunicación, resulta importante destacar el lugar físico y condición temporal para su desarrollo. Esto nos lleva a abordar la “influencia de espacios y horarios en la comunicación”. La RAE define “influencia” como “acción y efecto de influir”, donde a su vez “influir” se define como “producir sobre otros ciertos efectos; como el hierro sobre la aguja imantada, la luz sobre la vegetación”. Por su parte, la RAE define “espacio” como “parte de espacio ocupada por cada objeto material” y “horario” como “cuadro indicador de las horas en que deben ejecutarse determinadas actividades” y “tiempo durante el cual se desarrolla habitual o regularmente una acción o se realiza una actividad”. Integrando las definiciones proporcionadas, se tiene que la “influencia de espacios y horarios en la comunicación” hace referencia a los efectos que sufre el proceso de transmisión de información tanto por la estructuración de la actividad laboral en horas como por las características físicas del lugar donde se desarrolla. El desarrollo del proceso comunicativo no está exento de un contexto; es decir hay una serie de condiciones que lo impactan y condicionan. Por ello, debe considerarse como un todo reconociendo no sólo los agentes sino también elementos como el lugar y circunstancia de tiempo en que se desarrollan (Katz y Kahn, 1986). Es decir, las condiciones en las cuales se ejecuta la comunicación resultan relevantes para establecer la mejor oportunidad para el desarrollo de esta (Pinillos, 1998).

Otra dinámica por considerar es la “aceptación de propuestas”. De acuerdo a la RAE “aceptación” se define como la “acción y efecto de aceptar”, donde a su vez “aceptar” se define como “recibir voluntariamente o sin oposición lo que se da, ofrece o encarga” y “aprobar, dar por bueno, acceder a algo”. Por su parte “propuesta” es definida por la RAE como “proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien para un fin”, que a su vez puede complementarse con la definición de “proponer”: “manifestar con razones algo para conocimiento de alguien, o para inducirle a adoptarlo”. Integrando las definiciones brindadas por la RAE, la “aceptación de propuestas” se entiende como acceder voluntariamente a ideas o conocimientos ofrecidos para un fin específico. Resulta relevante contar con un rango de

receptividad para las diversas propuestas de modo que la comunicación no se vea frustrada antes de su desarrollo priorizando así la transmisión de información dentro de la organización (Carretón, 2007).

Como se ha logrado apreciar a través de los distintos indicadores revisados, la comunicación es el sustento de las relaciones interpersonales siendo indispensable para el entendimiento dentro de la organización en sus distintos niveles y relaciones (Arbaiza, 2010).





Capítulo 3

Metodología de la Investigación

1. Tipo de Investigación

Para abordar el tipo de investigación que circunscribe al presente trabajo es necesario referirse tanto al paradigma como a la metodología empleados. Previo a todo proceso de investigación, es necesario tener claro el conocimiento y la percepción del paradigma que guiará el proceso, ya que es el paradigma el que establece la aproximación hacia el fenómeno estudiado, como afirman Guba y Lincoln (1994). Del mismo modo, Kuhn (1962) afirma que el paradigma actúa como una base para los profesionales, correspondiendo a las suposiciones interrelacionadas respecto a la interpretación del mundo.

Dentro de los paradigmas existentes, la investigación realizada se enmarca en el paradigma positivista. Este paradigma parte de supuestos respecto a cómo se concibe y conoce el mundo. Entre los principales supuestos se indica que el mundo natural existe independiente de quien lo analiza, está sujeto a leyes que explican, predicen y controlan los fenómenos que en él ocurre, los fenómenos pueden ser descritos objetivamente por el investigador a través de los métodos adecuados y la experiencia es la base del conocimiento adquirido, el cual es objetivo y factual (Latorre, Del Rincón y Arnal, 2003). De esta forma, el presente trabajo hace uso del paradigma positivista, como marco filosófico y conceptual, en la búsqueda de un conocimiento objetivo y medible de la realidad.

Alineado al paradigma positivista, el presente trabajo emplea una metodología cuantitativa. Esta metodología emplea la recolección y análisis de datos, se sustenta en la medición numérica y utiliza la estadística para responder las preguntas de investigación y probar hipótesis, situando al investigador como agente externo a lo investigado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Es así que a partir de esta metodología es posible mantener la objetividad a través de una aproximación cuantificable de la investigación.

2. Sujetos de Estudio de la Investigación

La presente investigación ha contado con un total de 26 participantes pertenecientes a la dirección académica del Instituto Toulouse Lautrec. El personal encuestado se encuentra contratado a tiempo completo como parte del personal estable que siempre se encuentra en la sede Chacarilla, distribuidos entre los cargos de director, coordinador y profesor a tiempo completo (PTC). El rango de edad de los participantes se encuentra entre los 25 y 50 años. La

población seleccionada se distribuye según sexo de acuerdo a la Tabla N°1, mostrando una proporción casi equitativa de hombres y mujeres.

Tabla N° 1. Distribución de los sujetos según sexo

Sujetos	Hombres	Mujeres	Total
Académicos	15	11	26

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la dirección académica de Toulouse Lautrec Sede Chacarilla

3. Diseño de la Investigación

La investigación desarrollada sigue el diseño tipo encuesta para recoger la información acerca del clima laboral y sus características dentro de la dirección académica del Instituto Toulouse Lautrec sede Chacarilla. Por lo cual, pertenece a un estudio descriptivo; es decir, busca recoger o medir información del fenómeno a investigar, no indicar relación entre las variables: sólo describir (Hernández et al.,2010). A su vez, corresponde a una investigación transversal, debido a que se circunscribe a un momento determinado para recopilar la información (Sánchez y Reyes,2006). De este modo, se ha elaborado un cuestionario estructurado adaptado a las necesidades y contexto de la investigación con la intención de sistematizar la información relevante.

El detalle del proceso se aprecia en la Tabla N°2 que muestra las actividades realizadas desde la selección de los objetivos hasta la redacción de conclusiones y recomendaciones.

Tabla N° 2. Proceso de la investigación

Proceso	Descripción
1. Seleccionar objetivos	Los objetivos se estructuraron partiendo de la técnica del árbol de problemas y posteriormente realizando una matriz de consistencia que sintetice de manera clara los aspectos relevantes para establecer tanto los objetivos como el resto de puntos clave de la investigación.
2. Concretar información necesaria	Para el desarrollo de la información, se realizó inicialmente una búsqueda de antecedentes, con la finalidad de conocer la situación actual de investigaciones similares. Posteriormente, se buscó información relevante a través de la revisión bibliográfica, para construir el marco teórico que sustenta la investigación.

Tabla N° 2. Proceso de la investigación (Continuación)

3. Definir población objeto de estudio	De acuerdo al tema y objetivo de la investigación, se seleccionó como población el personal que pertenece a la dirección académica del Instituto Toulouse Lautrec Sede Chacarilla. Este personal está constituido por 26 personas, entre directores, coordinadores y PTC que laboran a tiempo completo en la sede.
4. Preparar recursos necesarios	Se gestionaron los diversos recursos para poder llevar a cabo la investigación: la bibliografía se dispuso en contenido físico y virtual, la computadora se habilitó con los softwares requeridos y se dispuso la impresión de las encuestas para su llenado.
5. Seleccionar tipo de encuesta	La encuesta seleccionada fue el cuestionario desarrollado por Mario Martín, empleada en su trabajo “Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación”. Esta encuesta fue adaptada a las necesidades y contexto de la presente investigación.
6. Prever método para análisis de datos	Para analizar los datos, se ha dispuesto el uso de Microsoft Excel habilitando complementos y extensiones, de modo que se puedan realizar los cruces respecto a la información de interés.
7. Validar instrumento	Se coordinó y concretó cita con expertos para revisión del instrumento. Posteriormente, se efectuaron los cambios sugeridos para mejora del mismo y una vez aplicado el piloto se observó un Alfa de Cronbach dentro de los márgenes aceptables.
8. Aplicar piloto	Se seleccionó personal académico para aplicar la encuesta piloto, considerando las condiciones de la población sujeto de estudio. Como parte del “feedback” se ajustó la redacción de algunas preguntas, se identificaron dudas frecuentes y se dispuso más eficiente añadir un tiempo de explicación con cada participante para resolver consultas.
9. Aplicar encuesta	Se comunicó a los participantes la intención y condiciones de la investigación. Se validó la participación de los mismos y aclaró dudas “in situ” previo al llenado de la encuesta. Las encuestas fueron recopiladas posteriormente.

Tabla N° 2. Proceso de la investigación (Continuación)

10. Codificar datos	La codificación de los datos se realizó siguiendo la escala de Likert. Para ello, la calificación asignada es: 1 (muy bajo), 2 (bajo), 3 (regular), 4 (alto) y 5 (muy alto). Posteriormente, se tabularon las respuestas considerando cada ítem e información relevante recopilada.
11. Analizar resultados	Los resultados obtenidos se han analizado considerando tanto el marco teórico como naturaleza y objetivo de la investigación.
12. Desarrollo de informe	De acuerdo a toda la información disponible y análisis previo, se redactan los resultados y conclusiones de manera estructurada según la organización general de la investigación.

Fuente: Elaboración Propia

4. Variables de Investigación

En la Tabla N°3 presentada a continuación, se muestra la codificación de las variables de investigación, vinculando así las variables, subvariables e indicadores.

Tabla N° 3. Variables y subvariables de la investigación

Variable	Subvariables	Indicadores
Clima laboral Percepción de los miembros de la organización respecto a las diversas condiciones e interacciones que se desarrollan en el trabajo: resultado de la interacción de	Dimensión Participación Percepción de la forma y frecuencia en que se toma parte y/o compromete con las actividades dentro de la organización, de manera personal o en grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Participación promovida • Participación en deliberaciones y decisiones • Equipos de trabajo • Aporte • Trabajo en equipo • Reuniones • Formación para trabajar en equipo • Coordinación • Asistencia a reuniones • Participación • Cantidad de reuniones • Contribución del trabajo en grupo

Tabla N° 3. Variables y subvariables de la investigación (Continuación)

<p>todos los elementos y factores de la organización que impacta en los trabajadores</p>	<p>Dimensión Confianza</p> <p>Percepción de la relación de expectativa positiva respecto a los motivos dentro de la organización que involucran la acción del trabajador implicando un riesgo personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Sinceridad • Respeto • Respeto por espacios de trabajo • Trato amical • Comodidad • Reunión fuera del trabajo (con fines laborales) • Reunión fuera del trabajo (con fines amicales)
	<p>Dimensión Motivación</p> <p>Percepción de los procesos que subyacen a la acción direccionada de un individuo hacia su objetivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción laboral • Reconocimiento • Prestigio profesional • Autonomía • Motivación • Condiciones de trabajo • Flexibilidad • Relaciones interpersonales
	<p>Dimensión Comunicación</p> <p>Percepción del desarrollo del proceso de comunicación dentro de la organización considerando los participantes, características y medios empleados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fluidez de la información • Rapidez de la información • Comunicación entre pares (horizontal) • Comunicación entre niveles (vertical) • Calidad de la comunicación • Influencia de espacios y horarios en la comunicación • Nivel de información • Aceptación de propuestas • Utilidad de normas

Fuente: Elaboración Propia

5. Instrumento de Investigación

5.1.Descripción de diseño del instrumento. Para cumplir el objetivo de la presente investigación, se seleccionó el cuestionario de Mario Martín (1999) como instrumento base. Este instrumento fue contextualizado a las necesidades del trabajo adaptando el mismo para su aprovechamiento dentro del trabajo.

Inicialmente, se buscó un instrumento que estuviese alineado al objetivo y temática de la investigación, considerando el paradigma positivista y metodología cuantitativa, circunscrita al ámbito educativo. Luego, se revisó el contenido a luz del marco teórico desarrollado y en línea con los objetivos planteados. Posteriormente, se reestructuraron los ítems de acuerdo al contexto del estudio y sujetos de investigación. En este desarrollo, se consideró los indicadores a establecerse por cada dimensión del clima laboral. Como resultado, se obtuvo un instrumento adaptado que fue sometido a juicio de expertos. A partir del "feedback" otorgado por los expertos, se hicieron mejoras en el instrumento para luego proceder a la prueba piloto. La aplicación de la prueba se ejecutó con participantes de características similares a los sujetos de estudio. Finalmente, como producto de este piloto se realizaron mejoras adicionales gracias a la información recopilada durante su desarrollo, así como se confirmó su confiabilidad a través del Alfa de Cronbach. Producto de este proceso, se diseñó un instrumento estructurado con ítems que responden al objetivo de la presente investigación y responden a la distribución observada en la Tabla N°4.

Tabla N° 4. Variables, dimensiones e indicadores de la investigación

Variable	Dimensión	Ítems
Clima laboral	Comunicación	1,5,9,13,17,21,25,33,36
	Confianza	3,7,11,15,23,27,31,37
	Motivación	2,6,10,18,19,22,29,35
	Participación	4,8,12,14,16,20,24,26,28,30,32,34

Fuente: Elaboración propia

5.2.Descripción de validación. Para la validación del instrumento adaptado, se coordinó con expertos para la revisión del mismo. A partir de este juicio de expertos, se obtuvieron aportes para la mejora, desde sugerencias respecto a la nitidez y tamaño de letra hasta redacción y explicación para el participante. Estas sugerencias fueron tomadas en cuenta para la mejora del instrumento.

5.3.Descripción de fiabilidad y alfa de Cronbach. El instrumento adaptado se aplicó tomando al personal académico de otra sede como sujetos para una prueba piloto. Este personal guarda características en común con los sujetos de estudio de la investigación, perteneciendo así a la dirección académica y laborando a tiempo completo en la sede. Durante el desarrollo del piloto, el cual se ejecutó con 10 participantes, se obtuvo retroalimentación importante permitiendo ajustar la redacción de algunas preguntas, identificar las principales dudas al momento de la encuesta y preparar una forma de aproximación más efectiva con los participantes, así como elaborar una explicación estructurada para resolver las consultas. Posterior a la aplicación de la prueba piloto, el instrumento fue sometido a la prueba de fiabilidad según Alfa de Cronbach. Como resultado, se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.95 el cual representa un índice favorable.

5.4.Objetivo del instrumento. El instrumento aplicado, adaptación del cuestionario de Mario Martín (1999), tiene por objetivo identificar el clima laboral y sus características en la dirección académica de Toulouse Lautrec sede Chacarilla, a través de la recopilación y análisis de las percepciones del personal participante, para lo cual se trabajó con las cuatro dimensiones del clima laboral. Alineado a este objetivo, se trabajó con la Escala de Likert siendo esta una escala psicométrica que se ajusta al propósito de la investigación al permitir no sólo medir actitudes sino facilitar el procesamiento y estructuración de datos (Spooren, Mortelmans y Denekens, 2007).

5.5. Matriz del instrumento.

Tabla N° 5. Estructura del instrumento

Variable	Dimensión	Ítems
Clima laboral	Comunicación	1 ¿Cuál es el nivel de fluidez de la información dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?
		5 ¿Cómo considera la rapidez en el traslado de la información dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?
		9 ¿Cómo calificaría la comunicación entre pares dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?
		13 ¿Cómo calificaría la comunicación vertical dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?
		17 ¿En qué nivel considera que la claridad y la oportunidad son características de la comunicación dentro de la dirección académica en la Sede Chacarilla?
		21 ¿Qué nivel de influencia tienen los espacios y horarios en la comunicación dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?
		25 ¿En qué medida considera se brinda la información necesaria dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?
		33 ¿Cómo calificaría la utilidad de las normas que afectan la comunicación dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?
		36 ¿Cuál es el nivel de aceptación de las propuestas dentro de la dirección académica en la Sede Chacarilla?
	Confianza	3 ¿Cómo calificaría el grado de confianza que se vive dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?
		7 ¿Cómo calificaría el grado de sinceridad en las relaciones dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?
		11 ¿Cómo calificaría el grado de respeto por los espacios de trabajo dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?
		15 ¿Qué grado de respeto existe entre el personal de la dirección académica en la sede Chacarilla?

Tabla N° 5. Estructura del instrumento. (Continuación)

		23 ¿Qué nivel de comodidad considera existe entre el personal dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?
		27 ¿Qué grado de utilidad le encuentra a reunirse fuera del centro laboral para continuar el trabajo con el personal de la dirección académica sede Chacarilla?
		31 ¿Qué grado de utilidad encuentra a las reuniones fuera del centro laboral con fines amicales con el personal de la dirección académica sede Chacarilla?
		37 ¿Qué grado de importancia le da al trato amical entre los compañeros de trabajo dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?
	Motivación	2 ¿Cómo calificaría el grado de satisfacción existente dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?
		6 ¿Cómo calificaría el grado de reconocimiento del trabajo que se realiza dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?
		10 ¿En qué nivel se valora su prestigio profesional dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?
		18 ¿Cuál es el grado de motivación del personal dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?
		19 ¿Cuál es el grado de relaciones interpersonales dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?
		22 ¿Qué grado de motivación considera que le ofrecen las condiciones de trabajo dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?
		29 ¿Cómo calificaría el grado de autonomía existente dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?
		35 ¿Qué nivel de motivación le brinda la flexibilidad laboral de la dirección académica en la sede Chacarilla?

Tabla N° 5. Estructura del instrumento. (Continuación)

Participación	4	¿Qué nivel de participación se promueve dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?
	8	¿Cómo calificaría el nivel de participación del personal de la dirección académica en la sede Chacarilla en las deliberaciones y decisiones propias del área?
	12	¿Cuál es la tendencia del personal, en la dirección académica de la sede Chacarilla, a formar parte de diversos grupos de trabajo?
	14	¿Qué le parece el número de reuniones dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?
	16	¿Cuál es el grado en el que el personal de la dirección académica en la sede Chacarilla aporta a las distintas actividades?
	20	¿Qué nivel de trabajo en equipo existe dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?
	24	¿Qué valor daría al desarrollo de las reuniones dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?
	26	¿Cuál es el nivel de participación del personal en la dirección académica de la sede Chacarilla en las distintas actividades?
	28	¿Cómo considera la formación del personal de la dirección académica en la sede Chacarilla para trabajar en equipo?
	30	¿Cuál es el grado en que los grupos formales contribuyen a las actividades de la dirección académica en la sede Chacarilla?
	32	¿Cómo calificaría el nivel de coordinación entre el personal dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?
	34	¿Cuál es el nivel de asistencia del personal dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla a las distintas reuniones?

Fuente: Elaboración propia

6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Los datos de la investigación han sido recopilados a través del cuestionario desarrollado. Para el procesamiento, la información se ha trabajado en formato digital estructurando las respuestas de cada pregunta. A partir de esta información, se han construido diversas figuras que faciliten el análisis de la situación. Para ello, se ha seleccionado un conjunto de representaciones visuales que evidencian los resultados y permiten la comparación de los mismos a través de las figuras de barra, pie y tablas diversas. Dentro de estos formatos, se han codificado las respuestas, según escala del 1 al 5, analizando las mismas en función a las dimensiones del clima laboral.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de las figuras que se expondrán más adelante en este trabajo.

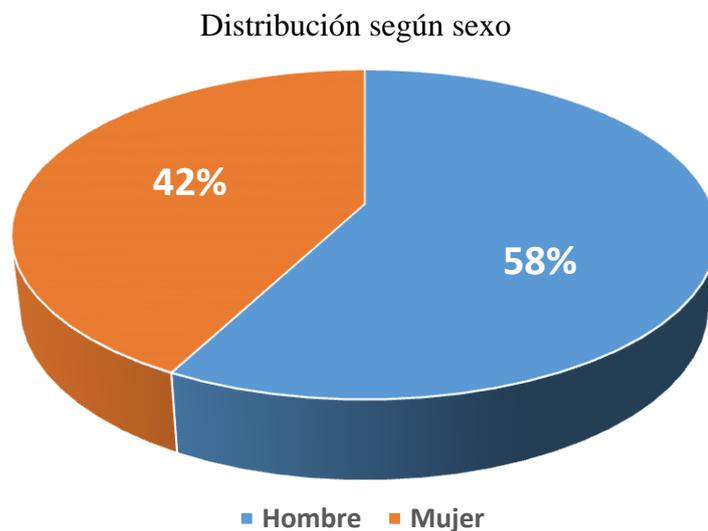


Figura N° 1. Distribución según sexo

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la dirección académica de Toulouse Lautrec Sede Chacarilla

Distribución según sexo y cargo

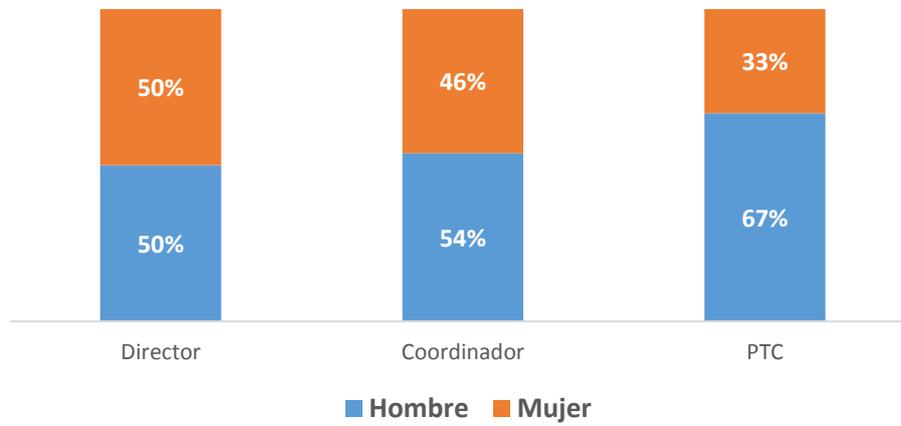


Figura N° 2. Distribución según sexo y cargo

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la dirección académica de Toulouse Lautrec Sede Chacarilla

Capítulo 4

Resultados de la Investigación

1. Contexto y Sujetos de la Investigación

1.1. Contexto. El Instituto Toulouse Lautrec es creado el 08 de diciembre de 1983 por José Antonio Guinea, Luis Deza y Mario Villavicencio. Desde su fundación, se caracterizó por su "espíritu pionero" siendo la primera institución en ofrecer carreras profesionales asociadas al diseño, inicialmente, y de forma simultánea, diseño gráfico, diseño publicitario y diseño de interiores.

Continuando con esta tendencia, en 1990 se lanzó la carrera de comunicación audiovisual. Este nuevo lanzamiento lo consolidó como el único instituto especializado en la enseñanza asociada a las comunicaciones y el diseño. Posteriormente, en 1995 se desarrollaron carreras profesionales de cuatro años y se le otorgó la calificación de Escuela Superior. A través de los años, se continuaron desarrollando carreras que profundizaban el lazo de la institución con el sector creativo, como diseño de modas, publicidad, comunicación audiovisual y multimedia, diseño de videojuegos y entretenimiento digital, entre otros. Hoy, el Instituto Toulouse Lautrec cuenta con más de 30 años en el mercado y se ha consolidado como el líder en carreras creativas siendo la primera opción para todos aquellos que desean especializarse en este tipo de carreras.

La investigación desarrollada se ha trabajado dentro del contexto del Instituto Toulouse Lautrec, cuya visión es "ser el referente de la Creatividad en América Latina, reconocido como líderes en el desarrollo del pensamiento creativo y la formación de profesionales de las industrias creativas" (<http://www.tls.edu.pe/por-que-tls/nuestra-historia>). Dentro de la institución, la dirección académica es la encargada de velar por una oferta académica de calidad y responsable directa de la experiencia formativa del alumno. Por ello, y alineado a la visión de la institución, la dirección académica ha ido cambiando a través de los años para responder a las necesidades que la oferta académica y el alumnado demandan.

De este modo, paulatinamente se han constituido direcciones específicas para agrupar los distintos grupos de carreras afines que iban surgiendo y así gestionarlas de acuerdo a la necesidad del caso. En la actualidad, existen cuatro direcciones dentro de la dirección académica, cada una con su respectivo director, coordinadores y docentes a tiempo completo. Esta estructura responde a la misión de la institución la cual expresa "Desarrollamos

profesionales de la Creatividad, Éticos y Emprendedores, que transformen la sociedad agregando valor” (<http://www.tls.edu.pe/por-que-tls/nuestra-historia>).

1.2. Sujetos de la investigación. Para la descripción de los participantes de la presente investigación, se ha considerado las variables de sexo, edad y tiempo de servicio a detallar a continuación.

1.2.1. Sexo. Existe casi una paridad respecto al personal femenino y masculino en cuanto a números refiere. Contando así con la distribución observada en la Tabla N°6 mostrada a continuación.

Tabla N° 6. Distribución de los sujetos de investigación según sexo

Sexo	N° Docentes	%
Hombres	15	58%
Mujeres	11	42%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la dirección académica de Toulouse Lautrec Sede Chacarilla

Distribución de los sujetos de investigación según sexo

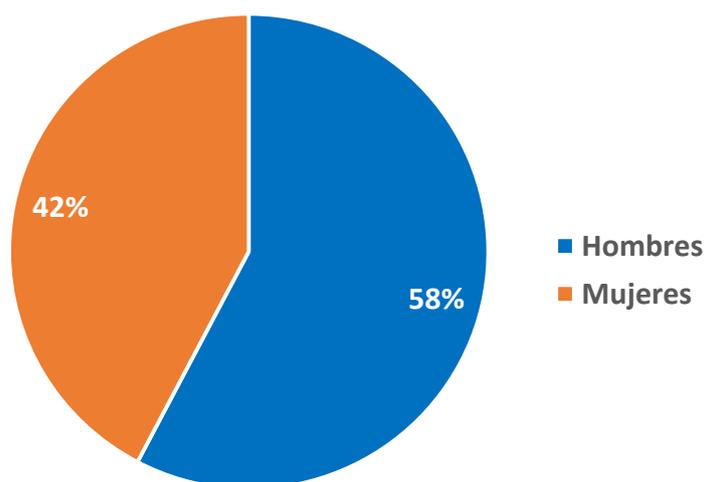


Figura N° 3. Distribución de los sujetos de investigación según sexo

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la dirección académica de Toulouse Lautrec Sede Chacarilla

Dentro del personal masculino, la mayor parte se encuentra en el rango de 36-40 años (47%), mientras que el personal femenino encuentra su mayoría en el rango de 41-45 años (45%). En el extremo opuesto, la menor cantidad de hombres se encuentra en el rango de 41-45 años (7%), mientras que la menor cantidad de mujeres está entre 46-50 años (9%). En la Tabla N°7 y la Figura N°4 mostrados a continuación, se visualizan estos resultados.

Tabla N° 7. Distribución de los sujetos de investigación según sexo y rango de edad

	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	Total
Hombre		27%	47%	7%	20%	100%
Mujer	18%	18%	9%	45%	9%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la dirección académica de Toulouse Lautrec Sede Chacarilla

Distribución de los sujetos de investigación según sexo y rango de edad

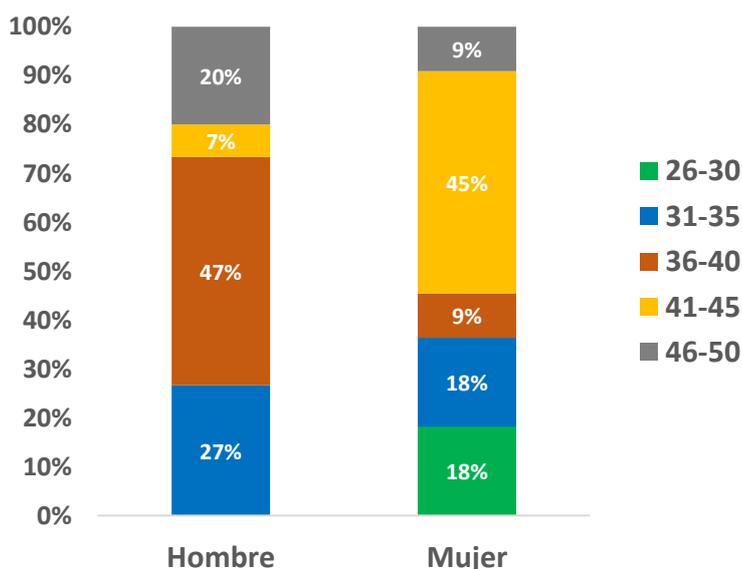


Figura N° 4. Distribución de los sujetos de investigación según sexo y rango de edad

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la dirección académica de Toulouse Lautrec Sede Chacarilla

Por otro lado, respecto al tiempo de servicio, la mayor parte del personal masculino lleva laborando de 1 a 2 años (47%), mientras que la mayoría de las mujeres lleva laborando de 3 a 5 años (55%). En contraste, la menor cantidad de hombres se encuentra laborando en un lapso menor a un año (13%), mientras que la menor cantidad de mujeres se encuentra laborando de 1 a 2 años (18%). En la Tabla N°8 y la Figura N°5 mostrados a continuación, se visualizan estos resultados.

Tabla N° 8. Distribución de los sujetos de investigación según sexo y tiempo de servicio en la institución

	< 1 año	1 a 2 años	3 a 5 años	> 5 años	Total
Hombre	13%	47%	20%	20%	100%
Mujer		18%	55%	27%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la dirección académica de Toulouse Lautrec Sede Chacarilla

Distribución de los sujetos de investigación según sexo y tiempo de servicio en la institución

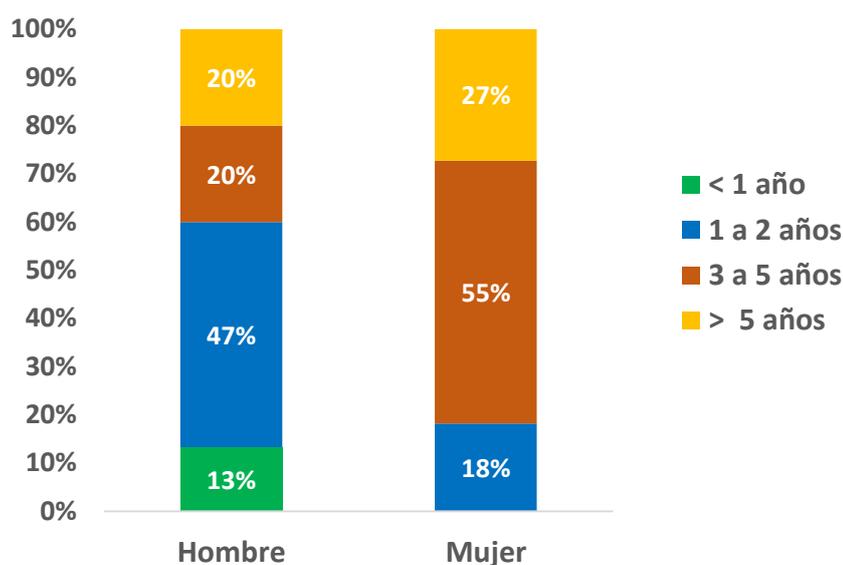


Figura N° 5. Distribución de los sujetos de investigación según sexo y tiempo de servicio en la institución

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la dirección académica de Toulouse Lautrec Sede Chacarilla

1.2.2. Edad. La mayor parte del personal tiene entre 36-40 años de edad (31%). Otra proporción relevante se encuentra tanto en el rango de 31-35 años como 41-45 años (ambos 23%). Estos tres rangos juntos, de 31 a 45 años, constituyen el 77% del personal. El detalle se puede observar en la Tabla N°9 y la Figura N°6 a continuación.

Tabla N° 9. Distribución de los sujetos de investigación según rango de edad

Rango de edad	N° Docentes	%
26-30	2	8%
31-35	6	23%
36-40	8	31%
41-45	6	23%
46-50	4	15%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la dirección académica de Toulouse Lautrec Sede Chacarilla

Distribución de los sujetos de investigación según rango de edad

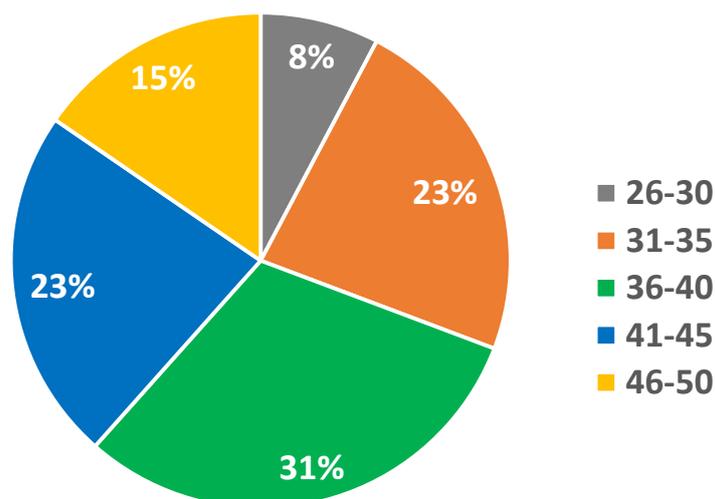


Figura N° 6. Distribución de los sujetos de investigación según rango de edad

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la dirección académica de Toulouse Lautrec Sede Chacarilla

Considerando la proporción dentro de cada rango de edad, el personal masculino tiene la mayor presencia dentro del rango de 36-40 años (88%), mientras que el personal femenino es mayoría, y único, en el rango de edad de 26-30 años (100%). El detalle se puede apreciar en la Tabla N°10 y la Figura N°7 mostrados a continuación.

Tabla N° 10. Distribución de los sujetos de investigación según rango de edad y sexo

	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50
Hombre	0%	67%	88%	17%	75%
Mujer	100%	33%	13%	83%	25%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la dirección académica de Toulouse Lautrec Sede Chacarilla

Distribución de los sujetos de investigación según rango de edad y sexo

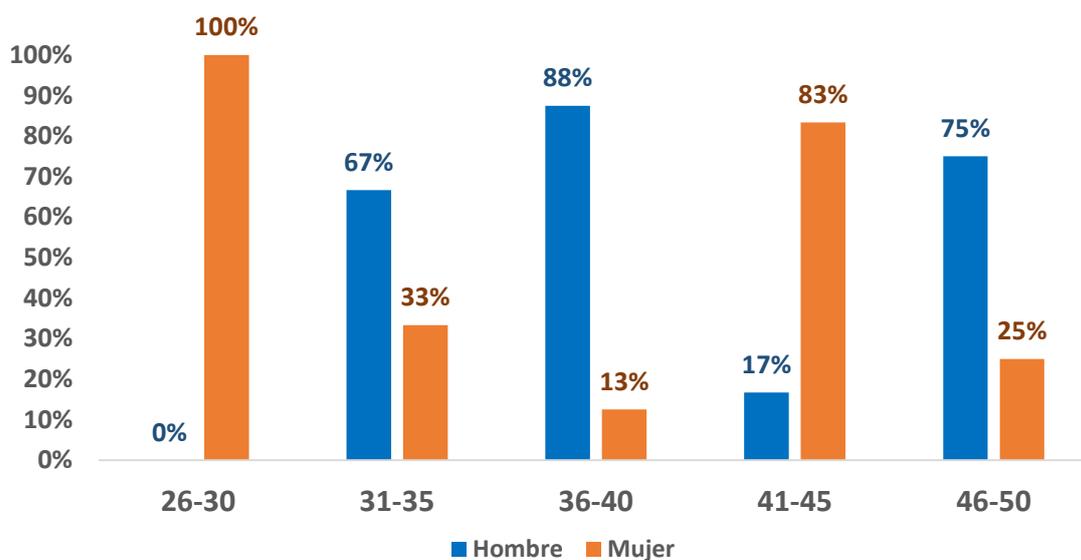


Figura N° 7. Distribución de los sujetos de investigación según rango de edad y sexo

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la dirección académica de Toulouse Lautrec Sede Chacarilla

1.2.3. Tiempo de servicio. La mayor parte del personal se encuentra en el rango de tiempo de servicio de 1 a 2 años y 3 a 5 años, siendo ambos iguales en proporción con 35% del personal cada uno. Estas proporciones significan que un 70% del personal tiene una estabilidad importante en cuanto a tiempo refiere dentro de la institución. El detalle se puede observar en la Tabla N°11 y la Figura N°8 a continuación.

Tabla N° 11. Distribución de los sujetos de investigación según tiempo de servicios

Rango de tiempo de servicio	N° Docentes	%
< 1 año	2	8%
1 a 2 años	9	35%
3 a 5 años	9	35%
> 5 años	6	23%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la dirección académica de Toulouse Lautrec Sede Chacarilla

Distribución de los sujetos de investigación según tiempo de servicios

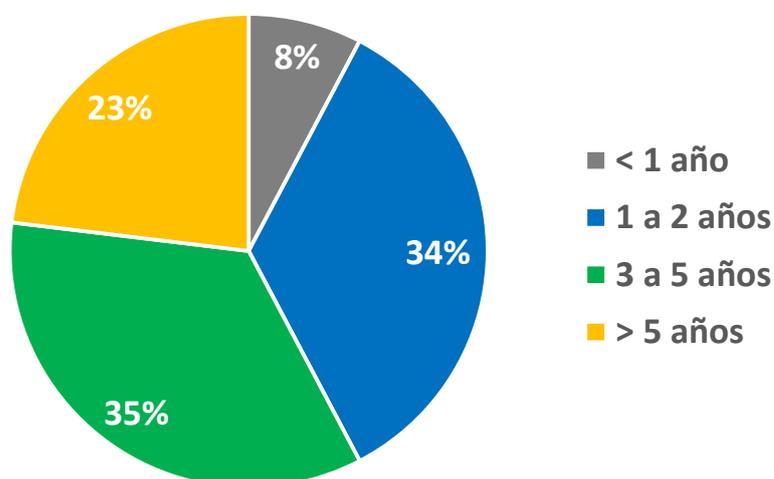


Figura N° 8. Distribución de los sujetos de investigación según tiempo de servicios

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la dirección académica de Toulouse Lautrec Sede Chacarilla

Dentro de los rangos de tiempos de servicio, el personal masculino tiene la mayor, y única, presencia dentro del rango de tiempo de servicio < 1 año (donde son el 100%), mientras que el personal femenino es mayoría en el rango de tiempo de servicio de 3 a 5 años (siendo el 67%). El detalle se puede apreciar en la Tabla N°12 y la Figura N°9 mostrados a continuación.

Tabla N° 12. Distribución de los sujetos de investigación según tiempo de servicio y rango de edad

	< 1 año	1 a 2 años	3 a 5 años	> 5 años
Hombre	100%	78%	33%	50%
Mujer	0%	22%	67%	50%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la dirección académica de Toulouse Lautrec Sede Chacarilla

Distribución de los sujetos de investigación según tiempo de servicio y rango de edad

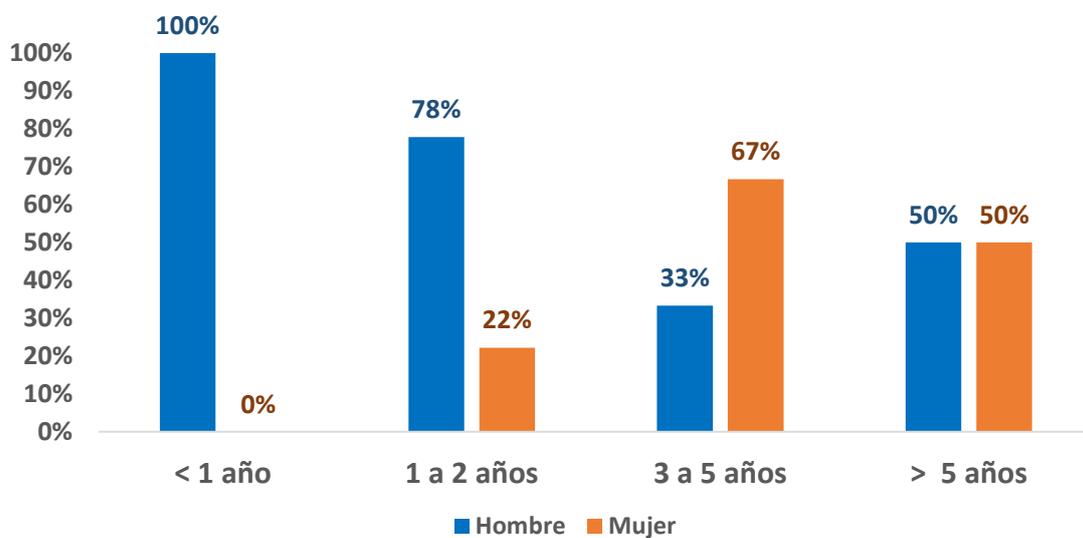


Figura N° 9. Distribución de los sujetos de investigación según tiempo de servicio y rango de edad

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la dirección académica de Toulouse Lautrec Sede Chacarilla

2. Presentación de los Resultados

En la presente sección, se muestra los resultados de la investigación. Para ello, se ha dividido según dimensiones.

2.1. Comunicación. La Tabla N°13 mostrada a continuación, presenta los resultados de la encuesta respecto a la dimensión comunicación.

Tabla N° 13. Resultados Dimensión Comunicación

N	Ítems	1. Muy bajo	2. Bajo	3. Regular	4. Alto	5. Muy alto
P 1	¿Cuál es el nivel de fluidez de la información dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?	0.0%	11.5%	7.7%	69.2%	11.5%
P 5	¿Cómo considera la rapidez en el traslado de la información dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?	0.0%	15.4%	23.1%	46.2%	15.4%
P 9	¿Cómo calificaría la comunicación entre pares dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?	0.0%	11.5%	3.8%	42.3%	42.3%
P 13	¿Cómo calificaría la comunicación vertical dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?	0.0%	15.4%	7.7%	61.5%	15.4%
P 17	¿En qué nivel considera que la claridad y la oportunidad son características de la comunicación dentro de la dirección académica en la Sede Chacarilla?	0.0%	7.7%	19.2%	61.5%	11.5%
P 21	¿Qué nivel de influencia tienen los espacios y horarios en la comunicación dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?	0.0%	0.0%	23.1%	61.5%	15.4%
P 25	¿En qué medida considera se brinda la información necesaria en la dirección académica de la sede Chacarilla?	0.0%	7.7%	23.1%	57.7%	11.5%
P 33	¿Cómo calificaría la utilidad de las normas que afectan la comunicación dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?	0.0%	11.5%	11.5%	65.4%	11.5%
P 36	¿Cuál es el nivel de aceptación de las propuestas dentro de la dirección académica en la Sede Chacarilla?	0.0%	3.8%	23.1%	65.4%	7.7%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la dirección académica de Toulouse Lautrec Sede Chacarilla

De acuerdo con lo visto en la Tabla N°13, los docentes perciben la fluidez de la información como "alto" y "muy alto" (conjuntamente más del 80%) mientras que sólo un 11.5% lo considera "bajo" y un 7.7% "regular". De este modo, se puede afirmar que existe una percepción positiva respecto a este ítem. Del mismo modo, la percepción de la comunicación entre pares es mayoritariamente positiva (siendo el porcentaje conjunto de "alto" y "muy alto" superior al 80%) con sólo un 11.5% de percepción como "bajo".

Continuando con la tendencia positiva, los ítems comunicación entre niveles, calidad de la comunicación, influencia de espacios y horarios, utilidad de normas y aceptación de propuestas son percibidos como "alto" y "muy alto" (conjuntamente más del 70%). No obstante, pueden encontrarse comportamientos específicos en cada ítem. En caso tanto de la influencia de espacios y horarios como la aceptación de las propuestas, tienen un porcentaje considerable de percepción como regular (23.1%); mientras que la comunicación entre niveles destaca con un 15.4% como "bajo".

Por otro lado, la rapidez de la información y el nivel de información son percibidos en un porcentaje mayor al 60% como "alto" y "muy alto", siendo aquellos con menor tendencia positiva. Ambos a su vez tienen un 23.1% de percepción como "regular"; no obstante, la percepción de rapidez de la información tiene un 15.4% como "bajo" frente al 7.7% mostrado por el nivel de información.

A través de la Figura N°10 a continuación, es posible observar la proporción de cada ítem de forma global.

Resultados Dimensión Comunicación

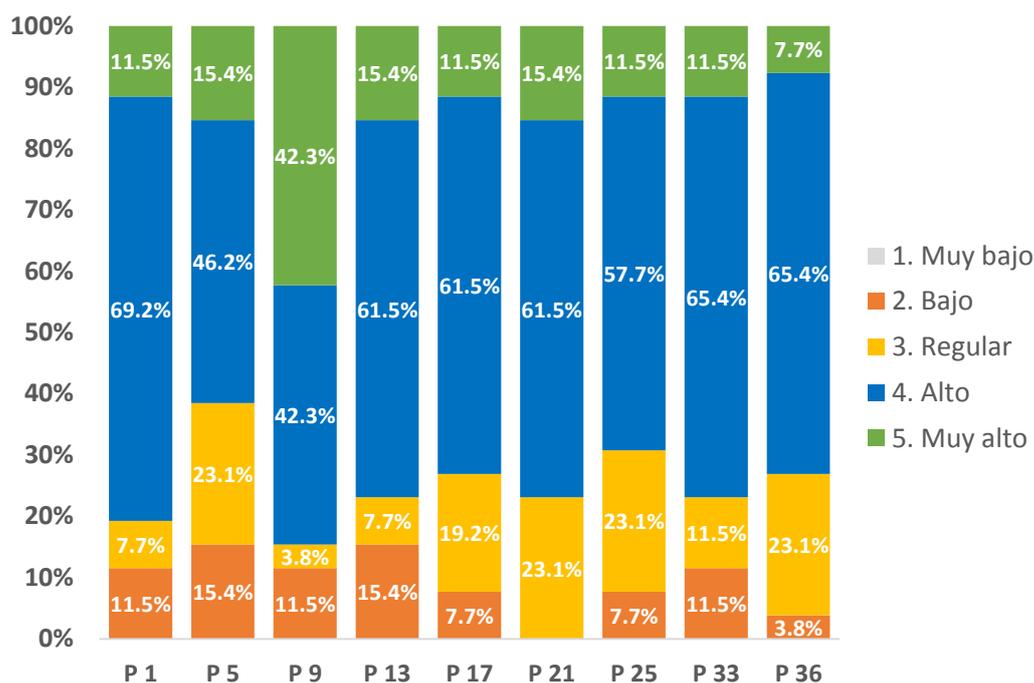


Figura N°10. Resultados Dimensión Comunicación

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la dirección académica de Toulouse Lautrec Sede Chacarilla

A través de la Figura N°10, se visualiza con mayor claridad la percepción conjunta respecto a la dimensión Comunicación. Los 9 ítems tienen un comportamiento donde una cantidad mayor al 50% percibe de manera positiva la comunicación (entre "alto" y "muy alto"). Se puede destacar el ítem 9, comunicación entre pares, con el mayor porcentaje de "muy alto" (42.3%), el ítem 1, fluidez de la información, con el mayor porcentaje de "alto" (69.2%) y, en contraste, el ítem 5, rapidez de la información, donde el porcentaje acumulado entre "regular" y "bajo" llega casi al 40%.

Considerado estos resultados, se puede apreciar una tendencia positiva en la percepción de todos los ítems evaluados. No obstante, existen oportunidades de mejora dentro de aspectos como la rapidez de la información (ítem 5), nivel de información (ítem 25), calidad de comunicación (ítem 33) y aceptación de propuestas (ítem 36), donde el porcentaje conjunto de "bajo" y "regular" es mayor.

2.2.Confianza. La Tabla N°14 mostrada a continuación, presenta los resultados de la encuesta respecto a la dimensión confianza.

Tabla N° 14. Resultados Dimensión Confianza

N	Ítems	1. Muy bajo	2. Bajo	3. Regular	4. Alto	5. Muy alto
P 3	¿Cómo calificaría el grado de confianza que se vive dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?	0.0%	0.0%	7.7%	53.8%	38.5%
P 7	¿Cómo calificaría el grado de sinceridad en las relaciones dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?	0.0%	15.4%	0.0%	53.8%	30.8%
P 11	¿Cómo calificaría el grado de respeto por los espacios de trabajo dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?	0.0%	0.0%	15.4%	57.7%	26.9%
P 15	¿Qué grado de respeto existe entre el personal de la dirección académica en la sede Chacarilla?	0.0%	0.0%	3.8%	65.4%	30.8%
P 23	¿Qué nivel de comodidad considera existe entre el personal perteneciente a la dirección académica de la sede Chacarilla?	0.0%	0.0%	11.5%	57.7%	30.8%
P 27	¿Qué grado de utilidad le encuentra a reunirse fuera del centro laboral para continuar el trabajo?	3.8%	15.4%	19.2%	26.9%	34.6%
P 31	¿Qué grado de utilidad les encuentra a las reuniones fuera del centro laboral con fines amicales?	0.0%	3.8%	19.2%	42.3%	34.6%
P 37	¿Qué grado de importancia le da al trato amical entre los compañeros de trabajo dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?	0.0%	0.0%	3.8%	42.3%	53.8%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la dirección académica de Toulouse Lautrec Sede Chacarilla

De acuerdo a lo visto en la Tabla N°14, existen tres ítems con un porcentaje conjunto de "alto" y "muy alto" superior al 90%. Estos son la confianza (ítem 3), el nivel de respeto (ítem 15) y el trato amical (ítem 37). Estos tres encabezan la tendencia positiva de la percepción en la dimensión confianza siendo inexistente la percepción "bajo" o "muy bajo" dentro de ellas.

No obstante, sí es posible encontrar percepción como "regular" con un 3.8% tanto en el nivel de respeto como el trato amical; mientras que la confianza posee una percepción de 7.7% como "bajo".

Continuando con la tendencia positiva, los ítems sinceridad, respeto y comodidad son percibidos como "alto" y "muy alto" (conjuntamente más del 80%). No obstante, mientras el respeto y la comodidad presentan porcentajes de "regular" no mayor al 16%, con inexistencia para el "bajo" o "muy bajo", la sinceridad presenta un 15.4% como "bajo", siendo el único dentro de estos tres con esta calificación y sin contar con la calificación "regular".

Por otro lado, la reunión fuera del trabajo, tanto con fines laborales como amicales, se percibe en un porcentaje mayor al 60% como "alto" y "muy alto", siendo aquellos con menor tendencia positiva. Mientras que ambos coinciden en el porcentaje de "regular", con un 19.2%, sólo la reunión fuera del trabajo (con fines laborales) posee un porcentaje como "muy bajo", de 3.8%. La reunión fuera del trabajo con fines laborales a su vez supera a la reunión fuera del trabajo con fines amicales en el porcentaje de "bajo", con 15.4% frente a 3.8% respectivamente.

A través de la Figura N° 11 a continuación, es posible observar la proporción de cada ítem de forma global.

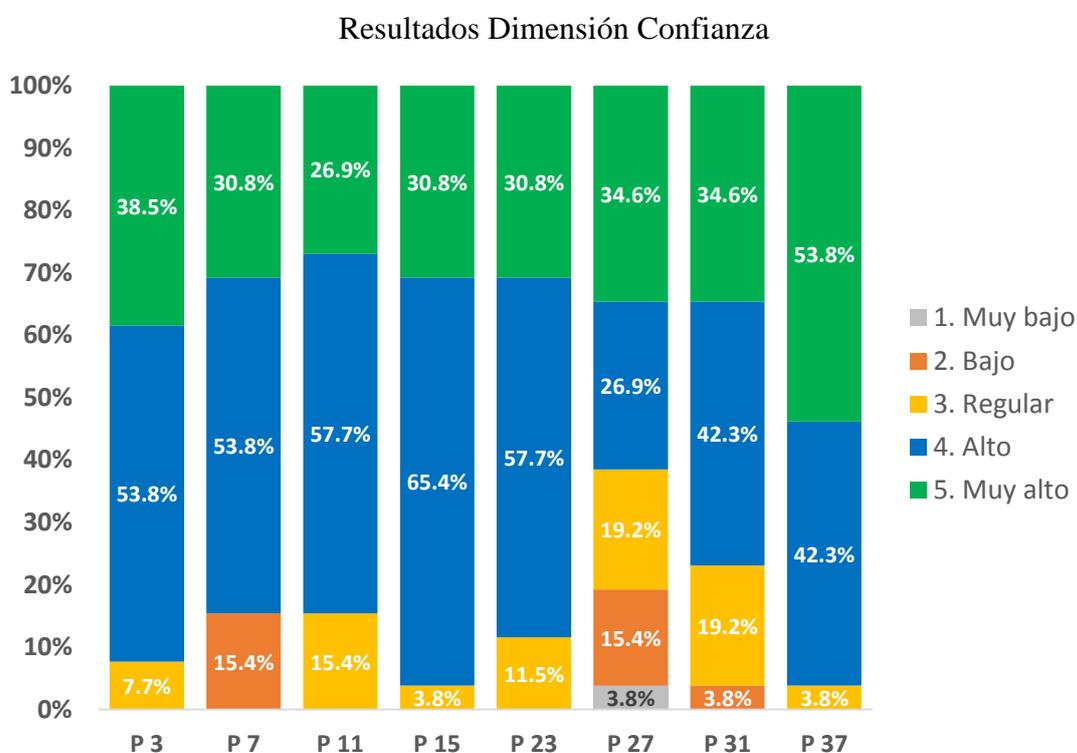


Figura N° 11. Resultados Dimensión Confianza

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la dirección académica de Toulouse Lautrec Sede Chacarilla

A través de la Figura N°11, se visualiza con mayor claridad la percepción conjunta respecto a la dimensión Confianza. Los 8 ítems tienen un comportamiento donde una cantidad mayor al 60% percibe de manera positiva la confianza (entre "alto" y "muy alto") Se puede destacar el ítem 37, trato amical, con el mayor porcentaje de "muy alto" (53.8%) ,el ítem 15, nivel de respeto, con el mayor porcentaje de "alto" (65.4%) y , en contraste, los ítem 27 y 31, reunión fuera del trabajo con fines laborales y con fines amicales respectivamente, con un porcentaje de regular de 19.2% , donde la reunión fuera del trabajo con fines laborales presente a su vez el único porcentaje de "muy bajo" con 3.8%.

Considerado estos resultados, se puede apreciar una tendencia positiva en la percepción de todos los ítems evaluados. No obstante, existen oportunidades de mejora en aspectos como la sinceridad y el respeto, con un 15.4% "bajo" y un 15.4% "regular" respectivamente. Además, la reunión fuera del trabajo con fines amicales, con un porcentaje mayor al 20% entre "regular" y "bajo", y la reunión fuera del trabajo con fines laborales, con un porcentaje mayor al 30% entre "regular", "bajo" y "muy bajo", son aspectos a enfocarse con mayor potencial para mejora.

2.3.Motivación. La Tabla N°15 mostrada a continuación, presenta los resultados de la encuesta respecto a la dimensión motivación.

Tabla N°15. Resultados Dimensión Motivación

N	Ítems	1. Muy bajo	2. Bajo	3. Regular	4. Alto	5. Muy alto
P 2	¿Cómo calificaría el grado de satisfacción existente dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?	0.0%	3.8%	23.1%	61.5%	11.5%
P 6	¿Cómo calificaría el grado de reconocimiento del trabajo que se realiza dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?	3.8%	11.5%	15.4%	61.5%	7.7%
P 10	¿En qué nivel se valora su prestigio profesional dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?	0.0%	7.7%	11.5%	65.4%	15.4%
P 18	¿Cuál es el grado de motivación del personal dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?	0.0%	19.2%	11.5%	53.8%	15.4%

Tabla N°15. Resultados Dimensión Motivación (continuación)

P 19	¿Cuál es el grado de relaciones interpersonales dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?	0.0%	3.8%	3.8%	61.5%	30.8%
P 22	¿Qué grado de motivación considera que le ofrecen las condiciones de trabajo dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?	0.0%	15.4%	30.8%	42.3%	11.5%
P 29	¿Cómo calificaría el grado de autonomía existente dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?	3.8%	19.2%	15.4%	34.6%	26.9%
P 35	¿Qué nivel de motivación le brinda la flexibilidad laboral de la dirección académica en la sede Chacarilla?	3.8%	3.8%	11.5%	61.5%	19.2%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la dirección académica de Toulouse Lautrec Sede Chacarilla

De acuerdo a lo visto en la Tabla N°15, sólo existe un ítem con un porcentaje superior al 90% (entre "alto" y "muy alto") que es la relación interpersonal (ítem 19). Este ítem posee un porcentaje de 3.8%, tanto para "regular" como "bajo". Además, existen dos ítems cuyo porcentaje conjunto de "alto" y "muy alto" superan el 80%. Estos son el prestigio profesional (ítem 10) y la flexibilidad (ítem 35). Mientras que ambos poseen un porcentaje de "regular" de 11.5%, la flexibilidad tiene un porcentaje de 3.8% tanto en "bajo" como en "muy bajo" frente al prestigio profesional con un 7.7% de "bajo".

Continuando con la tendencia positiva, los ítems satisfacción laboral (ítem 2) y reconocimiento (ítem 6) son percibidos como "alto" y "muy alto" (conjuntamente más del 70%). No obstante, cada ítem posee un comportamiento específico respecto a las otras proporciones. Respecto al ítem satisfacción laboral, posee un 23.1% de "regular" y un 3.8% de "bajo". Por su parte, el ítem reconocimiento distribuye su porcentaje restante en "regular" "bajo" y "muy bajo", con 15.4%, 11.5% y 3.8% respectivamente.

Por otro lado, la motivación (ítem 18) y la autonomía (ítem 29) son percibidos en un porcentaje mayor al 60% como "alto" y "muy alto". Ambos a su vez tienen proporciones de "regular" similares y comparten un 19.2% de "bajo"; no obstante, la percepción de la autonomía tiene un 3.8% como "muy bajo" frente a una proporción inexistente en el ítem motivación. En cuanto a las condiciones de trabajo (ítem 22), posee el menor porcentaje de

“alto” y “muy alto”, con un porcentaje mayor al 50%, mientras que su porcentaje de “regular” es el mayor, con un 30.8%.

A través de la Figura N°12 a continuación, es posible observar la proporción de cada ítem de forma global.

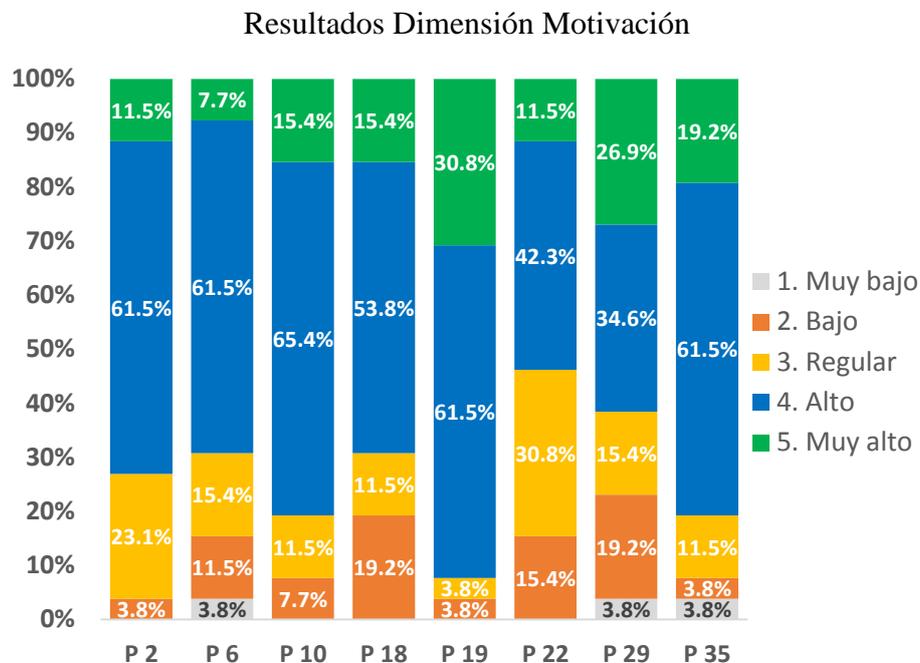


Figura N° 12. Resultados Dimensión Motivación

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la dirección académica de Toulouse Lautrec Sede Chacarilla

A través de la Figura N°12, se visualiza con mayor claridad la percepción conjunta respecto a la dimensión Motivación. Los 8 ítems tienen un comportamiento donde una cantidad mayor al 50% percibe de manera positiva la motivación (entre “alto” y “muy alto”). Se puede destacar el ítem 19, relación interpersonal, con el mayor porcentaje de “muy alto” (30.8%), el ítem 10, prestigio profesional, con el mayor porcentaje de “alto” (65.4%) y, en contraste, el ítem 22, condiciones de trabajo, donde el porcentaje acumulado entre “regular” y “bajo” supera al 40%. También pueden resaltarse el ítem 6, reconocimiento, ítem 29, autonomía, e ítem 35, flexibilidad, que figuran con 3.8% de “muy bajo”.

Considerado estos resultados, se puede apreciar una tendencia positiva en la percepción de todos los ítems evaluados. No obstante, existen oportunidades de mejora dentro de aspectos como condiciones de trabajo (ítem 22) y satisfacción laboral (ítem 2), con proporciones importantes de percepción “regular”. Del mismo modo, la autonomía (ítem 29), motivación

(ítem 18) y el reconocimiento (ítem 6) tienen porcentajes relevantes acumulados de "regular", "bajo" y "muy bajo", constituyendo así puntos a considerar para la mejora.

2.4.Participación. La Tabla N°16 mostrada a continuación, presenta los resultados de la encuesta respecto a la dimensión participación.

Tabla N° 16. Resultados Dimensión Participación

N	Ítems	1. Muy bajo	2. Bajo	3. Regular	4. Alto	5. Muy alto
P 4	¿Qué nivel de participación se promueve dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?	0.0%	7.7%	3.8%	73.1%	15.4%
P 8	¿Cómo calificaría el nivel de participación del personal de la dirección académica en la sede Chacarilla en las deliberaciones y decisiones propias del área?	0.0%	23.1%	11.5%	50.0%	15.4%
P 12	¿Cuál es la tendencia del personal, en la dirección académica de la sede Chacarilla, a formar parte de diversos grupos de trabajo?	0.0%	3.8%	15.4%	65.4%	15.4%
P 14	¿Qué le parece el número/frecuencia de reuniones dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?	3.8%	19.2%	23.1%	38.5%	15.4%
P 16	¿Cuál es el grado en el que el personal de la dirección académica en la sede Chacarilla aporta a las distintas actividades?	3.8%	3.8%	11.5%	65.4%	15.4%
P 20	¿Qué nivel de trabajo en equipo existe dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?	0.0%	3.8%	7.7%	57.7%	30.8%
P 24	¿Qué valor daría al desarrollo de las reuniones dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?	0.0%	7.7%	7.7%	57.7%	26.9%
P 26	¿Cuál es el nivel de participación del personal en la dirección académica de la sede Chacarilla en las distintas actividades?	0.0%	0.0%	15.4%	69.2%	15.4%

Tabla N° 16. Resultados Dimensión Participación (Continuación)

P 28	¿Cómo considera la formación del personal de la dirección académica en la sede Chacarilla para trabajar en equipo?	0.0%	7.7%	11.5%	53.8%	26.9%
P 30	¿Cuál es el grado en que los grupos formales contribuyen a las actividades de la dirección académica en la sede Chacarilla?	0.0%	3.8%	15.4%	73.1%	7.7%
P 32	¿Cómo calificaría el nivel de coordinación entre el personal dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?	0.0%	3.8%	7.7%	69.2%	19.2%
P 34	¿Cuál es el nivel de asistencia del personal dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla a las distintas reuniones?	0.0%	3.8%	11.5%	53.8%	30.8%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la dirección académica de Toulouse Lautrec Sede Chacarilla

De acuerdo a lo visto en la Tabla N° 16, diez de los doce ítems, todos a excepción del ítem 8 y el ítem 14, poseen un porcentaje superior al 80% (entre "alto" y "muy alto"). Dentro de ellos, el trabajo en equipo (ítem 20), las reuniones (ítem 24), la formación para trabajar en equipo (ítem 28) y la asistencia a reuniones (ítem 34) tienen una proporción de "muy alto" mayor al 25%. Por su lado, la participación promovida (ítem 4) y la contribución del trabajo en grupo (ítem 30) poseen un porcentaje superior al 70% para "alto", constituyendo los dos ítems de mayor porcentaje en "alto". Además, tanto los ítems 20 y 24 como los 28 y 34 comparten la misma proporción de "regular", 11.5% y 7.7% respectivamente.

Continuando con la tendencia positiva, los ítems equipo de trabajo (ítem 12), aporte (ítem 16), participación general (ítem 26) y coordinación (ítem 32) muestran proporciones similares respecto a "muy alto", siendo en todos 15.4% con excepción del ítem 32 que tiene 19.2%. Dentro de ellos, sólo el ítem 26, participación general, posee un porcentaje de 15.4% para "regular", completando su distribución, mientras que en el resto de los ítems se distribuye entre "regular" y "bajo", compartiendo la proporción de 3.8% para "bajo".

Por otro lado, la participación en deliberaciones y decisiones (ítem 8) comparte la misma proporción de "muy alto" con el ítem cantidad y periodicidad de reuniones (ítem 14), que es 15.4%. Del mismo modo, tienen proporciones similares para la percepción de "bajo", 23.1% y 19.2% para el ítem 8 y 14 respectivamente. Por el contrario, sí existen diferencias significativas en la proporción de "alto" donde el ítem 8 posee un 50% mientras que el ítem 14, 38.5%.

A través de la Figura N°13, es posible observar la proporción de cada ítem de forma global.

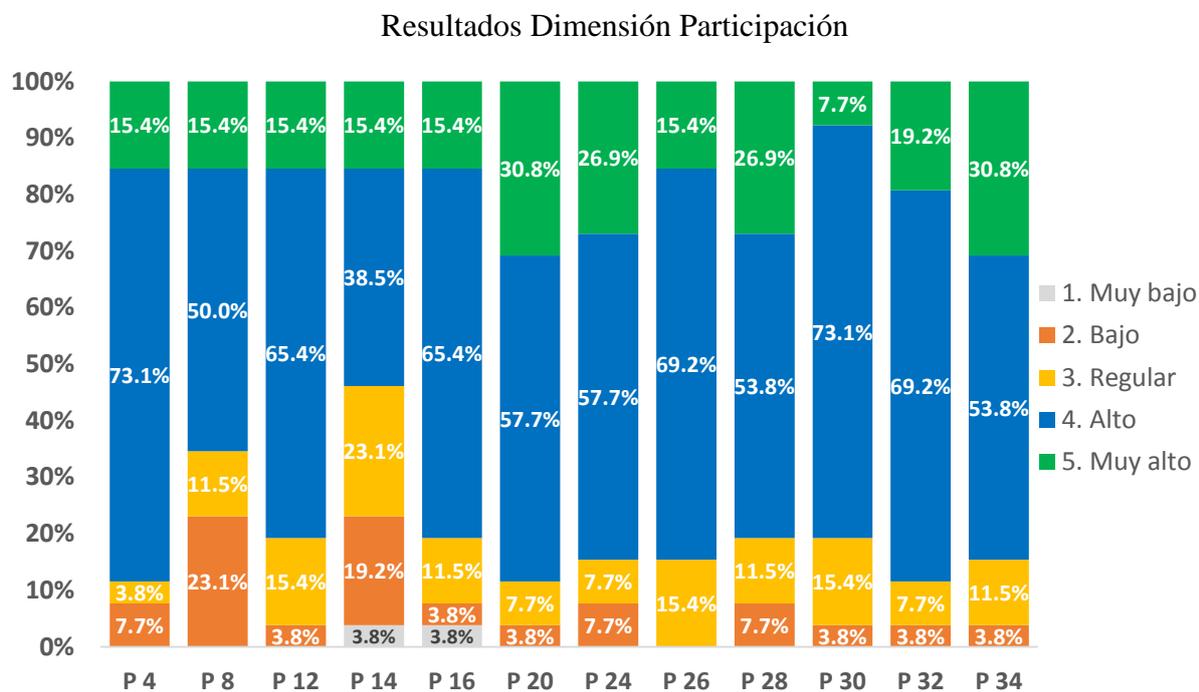


Figura N° 13. Resultados Dimensión Participación

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la dirección académica de Toulouse Lautrec Sede Chacarilla

A través de la Figura N°13, se visualiza con mayor claridad la percepción conjunta respecto a la dimensión Participación. 10 de los 12 ítems tienen un comportamiento donde una cantidad mayor al 80% percibe de manera positiva la participación (entre "alto" y "muy alto"), y los dos ítems restantes superan el 50%. Dentro de los ítems con mayor tendencia positiva, se puede destacar el ítem 20, trabajo en equipo, y el ítem 34, asistencia a reuniones, con el mayor porcentaje de "muy alto" (30.8%); además, el ítem 4, participación promovida, y el ítem 30, contribución del trabajo en grupo, con el mayor porcentaje de "alto" (73.1%). Por otro lado, el ítem 14, cantidad y periodicidad de reuniones, posee la mayor proporción de "regular" mientras que el ítem 12, equipos de trabajo, y el ítem 30, contribución del trabajo en grupo, poseen la mayor proporción de "bajo" (15.4%). Finalmente, sólo el ítem 14, cantidad y periodicidad de reuniones, y el ítem 16, aporte, presentan un porcentaje de "muy bajo" (3.8%).

Considerado estos resultados, se puede apreciar una tendencia positiva en la percepción de los ítems evaluados, con excepción del ítem 14, cantidad y periodicidad de reuniones, cuya proporción de "alto" y "muy alto" conjuntamente sólo llega al 53.9%, siendo posible afirmar que sólo es "ligeramente" positivo y constituyéndose como uno de los puntos para mejorar.

Por su parte, la participación en deliberaciones y decisiones (ítem 8) también refleja una oportunidad de mejora, con un acumulado de 34.6% entre "regular" y "bajo". Otros ítems relevantes a considerar son equipos de trabajo (ítem 12), aporte (ítem 16), formación para trabajar en equipo (ítem 28) y contribución del trabajo en grupo (ítem 30) con porcentajes acumulados desde "regular" e inferiores alrededor de 18%.

3. Análisis de los Resultados

3.1. Comunicación. De acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión comunicación, se puede observar una percepción positiva de este aspecto de manera general. Este comportamiento se puede apreciar principalmente en los rasgos de fluidez de la información y comunicación entre pares, siendo especialmente evidente en el rasgo de comunicación entre pares. Según estos resultados, se puede afirmar que la información fluye de manera eficiente dentro de la dirección, así como que la comunicación entre pares se desarrolla con solidez, incluso con mayor solidez que la comunicación entre niveles, la cual también es muy buena. No obstante, aunque la comunicación entre niveles es en su mayoría percibida positivamente, existe una oportunidad de mejora para la misma. Esto resulta natural debido a la diferencia de horarios y ritmo de trabajo entre las distintas posiciones. Pese a ello, se puede afirmar que en su mayoría existe una comunicación fluida en todos los niveles, tanto horizontal como verticalmente, desarrollándose eficientemente entre los docentes. Del mismo modo, se encuentra que tanto los horarios y espacios como las normas impactan de forma positiva en la comunicación; es decir, se han construido políticas adecuadas para la regulación de la comunicación y a su vez esta se ve beneficiada por los horarios y espacios. En este sentido, gracias a las diversas políticas y estrategias empleadas asociadas a la comunicación, se proporciona un valor añadido que impacta en la percepción de forma positiva (García, 2004).

Por otro lado, hay detalles en la comunicación que pueden seguir mejorando. Esto responde a los rasgos de calidad, nivel y, sobre todo, rapidez de la información. Empezando desde el más relevante, la disconformidad respecto a la rapidez se ve explicada por los mecanismos actuales que existen dentro de la institución. No existe un canal formal que permita un flujo que permita satisfacer la expectativa respecto a este rasgo. Por ello, existe un "delay" en la información, que se percibe como insuficiente en lo que rapidez refiere. Por su parte, debido al flujo de trabajo por el crecimiento de la institución, el detalle en la información no siempre es el deseado y suelen ocurrir malentendidos debido a que no todos se "dan por enterado" de la información al mismo tiempo. En ausencia de una política

concreta que atienda la situación, aún existirá una proporción de docentes que lo observan como un tema a mejorar.

La comunicación constituye la forma natural para establecer contacto con los demás y es una herramienta importante para lograr el entendimiento y desempeño de los roles que corresponden a cada individuo en la organización (Martínez de Velasco y Nosnik, 1988). Por ello, resulta relevante el uso de actividades y técnicas que permitan que el flujo de mensajes se agilice dentro de la organización, facilitando así la fluidez de la comunicación (Arbaiza, 2010).

3.2.Confianza. De acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión confianza, se aprecia una percepción positiva de este aspecto de manera general, siendo la dimensión con mayor percepción positiva entre las cuatro. Este comportamiento destaca por sobremanera en la elevada percepción del nivel de respeto y confianza que existe, así como la importancia del trato amical. Debido a que dentro de la dirección académica existe poca rotación de personal, la mayor parte del personal no sólo ha compartido tiempo laborando juntos sino además han formado lazos y desarrollado un entendimiento construyendo relaciones de calidad entre ellos. Además, la cultura de la institución, sumado al ambiente "familiar" que se vive dentro de la dirección académica, lleva a que el trato amical sea altamente valorado como parte del "espíritu" que caracteriza las relaciones laborales y refleja los lazos construidos gracias al tiempo de permanencia dentro de la empresa. Del mismo modo, existe un alto nivel de comodidad entre el personal, propio del ambiente amical y tiempo compartido en la institución, y un respeto por los espacios de trabajo, donde pese a la familiaridad existente no ocurre malentendidos significativos respecto a este tema. La percepción positiva de esta dimensión no solo constituye un facilitador de relaciones, como menciona Arrow (1974), sino a su vez implica identificación con la institución y la existencia de relaciones de reciprocidad entre el personal (Gambetta, 2000).

Aunque es una dimensión de percepción altamente positiva, existen rasgos que pueden considerarse para su maduración hacia resultados de mayor solidez. Un caso de atención leve sería el grado de sinceridad que, aunque positivo, es posible mejorar. Este rasgo es percibido positivamente gracias a la transparencia en las relaciones que existen en la dirección; no obstante, puede ser motivo de reflexión para que aumente la referencia positiva del mismo. Por otro lado, resulta relevante se aborde la situación respecto a las reuniones fuera del ambiente del trabajo. Si bien se mantiene una amistad y se presentan "salidas" con fines amicales que son bien recibidas, cuando esto se direcciona hacia temas laborales no es

percibido como de mucha utilidad. La presencia de lugares con ambientes "propicios" para laborar hacen que se proponga "cambiar de aires" o "refrescarse" para continuar laborando fuera del ambiente de trabajo. Esta decisión no es bienvenida por todos y está sujeta a preferencias personales dejando entrever que se cuestiona su utilidad.

La confianza es la base detrás de toda relación social que no se sustenta en la fuerza (Echeverría, 2001). En el ámbito laboral, no sólo permite que el personal trabaje de manera más productiva y eficaz, como menciona Mayer (1995), sino además brinda cohesión entre las áreas (Baron, 1988). Por otro lado, no sólo cumple un rol clave en la cooperación, como afirma Deutsch (1962), sino su importancia trasciende a su aporte para la continuidad de la organización: es de gran importancia para el bienestar de los individuos que la componen y las relaciones que comparten entre los mismos (Kramer, 1999).

3.3.Motivación. Los resultados obtenidos en la dimensión motivación son motivo de especial detalle, no debido a que sea negativa, sino, en vista de que es el aspecto con menor percepción positiva en general. La revisión puede iniciar abordando la motivación que genera las condiciones de trabajo. Este rasgo en particular muestra un panorama mixto donde casi se llega a una mitad de los docentes que coinciden en que no permite una motivación elevada. Esta percepción se traduce en que a nivel laboral existen una serie de condición que no tienen un impacto positivo en la motivación del personal, y que constituirían foco principal para iniciativas de mejora respecto a la motivación.

De un modo similar, la autonomía es un rasgo que podría mejorarse, pese a su percepción positiva. La situación con este rasgo se refleja en la realidad donde existen procesos con parámetros que responden a políticas, tanto para la ejecución de funciones regulares como iniciativas. Es así que la percepción de autonomía puede verse reducida. Por su parte, el reconocimiento también es un tema a tratar. En la dirección existe, como ya se ha mencionado, un trato cercano donde se busca motivar al docente a partir del ambiente laboral amical; no obstante, aunque el reconocimiento se da dentro de este ambiente no siempre puede hacerse tangible de manera formal. La percepción asociada a la motivación puede abordarse en distintos niveles y estadios, tal como menciona Moran (2000), en un primer nivel esta dimensión refleja una percepción positiva de modo general que se aprecia en los distintos resultados calificados como satisfactorios, que reflejan el accionar y entusiasmo docente dentro y fuera de la institución (Sánchez, 2008).

Por otro lado, existen rasgos que fortalecen la percepción positiva en esta dimensión. Encabezando este comportamiento se tiene las relaciones interpersonales, que aportan a la

dimensión motivación favoreciendo al personal gracias al tipo de interacción existente entre los docentes, que como ya se ha mencionado parte de tener tiempo laborando en la misma institución y construyendo lazos dentro del ambiente amical. Por una parte, es una institución que promueve el equilibrio en la vida de los docentes otorgándoles flexibilidad para el desempeño laboral, que va desde tolerancia en la tardanza hasta poder llevar a su hijo o hija al trabajo en caso de emergencia, beneficio que motiva en gran manera al trabajador. Además, se valora el prestigio profesional permitiendo un desarrollo del docente para que asuma nuevos retos y continúe su desarrollo a través de programas de capacitación y menciones académicas, por lo que los docentes coinciden en su mayoría que se valora su prestigio profesional. De acuerdo a los mencionado, en suma, puede hablarse de una satisfacción y motivación general elevada pero no siendo aún el nivel deseado por todos.

La motivación explica cómo se encamina el comportamiento del trabajador; es decir, sus elecciones y forma de actuar orientados hacia la consecución de algo que consideren de valor (Vroom, 1964). De esta forma, es relevante comprender los motivos subyacentes que se articulan detrás de esta para así explicar los esfuerzos, o ausencia de ellos, hacia el logro de los objetivos de la organización, como afirma Robbins (2009), y tomar las medidas que permitan reorientar o encaminar las acciones e ímpetu del trabajador hacia las prioridades de la empresa.

3.4. Participación. Los resultados obtenidos en la dimensión participación muestran una percepción positiva de este aspecto de manera general. Se puede empezar destacando el alto nivel de participación que se promueve en la dirección. Esto se debe a que se invita al personal a que se involucre activamente en las diversas actividades, asumiendo funciones y responsabilidades. Del mismo modo ocurre con el nivel de coordinación y trabajo en equipo. Debido a los proyectos constantes, los docentes durante todo el año se encuentran en constante labor conjunta dentro de la dirección. Por ello, coordinan frecuentemente entre ellos realizando trabajos en equipo que sume lo mejor del aporte que cada uno ofrece. En esta misma línea, los docentes cumplen con su asistencia a las reuniones ya que consideran de valor el desarrollo de estas: constituyen ambientes propicios para el desarrollo de la labor conjunta asignada. El análisis de esta dimensión implica una revisión de las relaciones, límites y diversas prácticas, como menciona Martínez (2006), para un mejor entendimiento de su percepción; no obstante, su matiz positivo refleja un nivel elevado de interacción democrática existente entre los docentes y la estructura organizacional que propicia esta percepción positiva respecto a la participación (Chiavenato,1990).

No obstante, no todos coinciden en que se tenga la formación para trabajar en equipo ni confían necesariamente en el aporte de los grupos formales. Aunque son una minoría, lo cual no constituye una dificultad significativa, es necesario trabajar esta percepción para evitar malentendidos. La dirección académica de forma oficial asigna equipos de trabajo para los proyectos. La comunicación formal ha garantizado todos se encuentren "enterados" de los participantes por proyecto, así como sus funciones y responsabilidades. Del mismo modo, dada la recurrencia del trabajo en equipo, los docentes se encuentran preparados para este trabajo, y a su vez la institución brinda talleres y capacitaciones que refuerzan el tema.

Por su parte, existen rasgos con percepciones mixtas a observar dentro de esta dimensión. Se puede iniciar abordando la percepción respecto al número/frecuencia de reuniones. La dirección tiene distintos tipos de reuniones de acuerdo al propósito de la misma, que puede ir desde reuniones privadas de trabajo hasta temas masivos de comunicación interna. Cada docente tiene sus propias preferencias al respecto, considerando algunos que resultan muy recurrentes, así como otros difieren del caso, no llegando a constituirse como un problema generalizado. No obstante, pese a esta diferencia de opinión, la mayoría considera de valor y asiste a las mismas. Otro rasgo a comentar es la participación en las deliberaciones y decisiones propias del área. Para entender esta percepción es necesario recordar que dentro de la dirección existe un fuerte incentivo para el involucramiento activo en las distintas actividades; no obstante, pese a que la participación es general, no todos pueden ejercer "peso" en la decisión final. La discusión de los diversos temas competentes al área se realiza juntamente con los docentes motivando el diálogo y compartir: tienen un rol activo en las decisiones del área. Por ello, no se puede considerar una dificultad ya que, en su mayoría, existe una percepción positiva al respecto, sólo siendo una minoría quienes se sienten relegados del tema.

La participación no es algo en estado fijo sino se encuentra en constante cambio: es un proceso. De esta forma, el alcance de la misma se encuentra enmarcado en qué tanto se pueda intervenir y/o controlar la situación en la cual se es parte (Geilfus, 2002). Del mismo modo, la participación no ocurre de forma automática o espontánea sino implica una postura activa, tal como afirman Robirosa, Cardarelli y Lapalma (1990), es decir, requiere un compromiso. Por ello, el formar parte de los grupos y/o tomar parte en las actividades que realiza la organización resulta importante como un reflejo de su postura del trabajador respecto a la participación, considerando las políticas y posibilidades que brinda la institución para el desarrollo de la misma.

Conclusiones

Primera. Las cuatro dimensiones del clima laboral son positivas siendo posible ordenarlas desde la dimensión confianza, participación y comunicación hasta la dimensión motivación, en una secuencia de mayor a menor según su percepción.

Segunda. Dentro de la dimensión comunicación, los rasgos más positivos son la fluidez y la comunicación entre pares. De acuerdo a ello, se puede afirmar la efectividad de los canales que permiten esta fluidez, así como la buena dinámica existente que permite una comunicación horizontal adecuada. Por otro lado, pese a la eficiencia de los canales para el flujo de la información, estos no han logrado llegar a un nivel de rapidez totalmente satisfactorio, lo que implicaría oportunidad de mejora.

Tercera. Dentro de la dimensión confianza, los rasgos más positivos son el respeto y el trato amical. Por ello, es posible afirmar la existencia de un balance en las relaciones del personal docente. Si bien existe un trato cercano y espontáneo, esto no opaca ni reduce el respeto entre los trabajadores. De esta forma, se aprecia la importancia de este equilibrio como característica fundamental en la interacción. Por otro lado, lejano a este punto está la utilidad percibida para las reuniones fuera del trabajo con motivos laborales. Este es un rasgo que, si bien no se desempeña negativamente, refleja conductas o políticas que podrían revisarse.

Cuarta. Dentro de la dimensión motivación, destaca el elevado grado de relaciones interpersonales. Este rasgo puede encontrarse explicado por la suma de los distintos factores, desde la estabilidad del personal, perfil del trabajador y/o el trato amical hasta la cultura. De igual modo, el docente percibe que su prestigio profesional es valorado, así como se siente motivado por la flexibilidad laboral, siendo los tres rasgos ya mencionados lo más positivos. La institución tiene actividades y políticas que transmiten el reconocimiento del prestigio del docente. No obstante, las condiciones laborales, en general, no logran una motivación para todo el personal, en contraste con la flexibilidad que sí tiene mejor acogida como factor motivador. Esta situación, evidenciada en otros con oportunidad de mejora como la autonomía, conllevan a que la dimensión motivación sea la menos positiva entre las cuatro analizadas, constituyéndose como la que presenta mayor foco para mejora: no alcanzando esta ni sus rasgos una percepción negativa en su mayoría.

Quinta. Dentro de la dimensión participación, el nivel de coordinación, trabajo en equipo y participación promovida resultan los rasgos más positivos. En estos rasgos, se aprecia la política de la institución de propiciar la participación. Del mismo modo, los constantes proyectos a cargo del equipo docente, ha permitido se logre un alto nivel tanto de coordinación como de trabajo en equipo. Por otro lado, el rasgo referido al número/frecuencia de reuniones es aquel con mayor percepción mixta, pero continúa siendo positivo. Por su parte, la participación en deliberaciones y decisiones del área refleja que la inclusión en este aspecto es menor frente al resto de rasgos asociados a la participación. No obstante, esta dimensión es la segunda más positiva, sólo después de la confianza, y de acuerdo a los resultados no se caracterizaría por presentar dificultades, sólo algunas oportunidades de mejora en los rasgos ya señalados. De acuerdo a esto, la hipótesis planteada en la investigación sería rechazada, siendo la dimensión más cercana a presentar "dificultades" la dimensión motivación.



Recomendaciones

Primera. Respecto a la dimensión comunicación, se sugiere revisar las políticas y canales formales establecidos para su desarrollo. Ya que la institución goza con personal estable de escasa rotación, la estructura informal y las relaciones no laborales facilitan la comunicación y entendimiento. No obstante, la información vinculada al trabajo debería apoyarse principalmente en la estructura formal para su difusión. En este sentido, luego de un análisis interno, se debería trabajar un plan de comunicación que garantice la rapidez y calidad necesarios apoyado en la estructura formal, para evitar malentendidos y suposiciones propios del canal informal.

Segundo. Respecto a la dimensión confianza, se sugiere revisar las prácticas laborales. Debido al elevado nivel de confianza, se pueden dar prácticas como reunirse fuera del centro laboral para continuar el trabajo. Si bien esto permite "cambiar los aires", no es una práctica bienvenida por todos, por lo que su recurrencia perjudicaría las relaciones entre el personal. Por ello, la situación debe abordarse para evitar confusiones y no derive posteriormente en que se percibe un "abuso de confianza" traspasando los límites laborales permitidos y llevando al cuestionamiento del trato amical que caracteriza las relaciones, esta situación puede ser abordada empleando metodologías lúdicas que permitan sinceridad respecto al tema.

Tercera. Respecto a la dimensión motivación, se sugiere analizar las condiciones de trabajo, así como el estilo de liderazgo. El primer rasgo implica un diagnóstico interno que involucre tanto puntos evidentes, como la infraestructura y espacio físico de trabajo, hasta aquellos dados por sentado, como horarios y sueldos. Posterior a ello, se debe hacer un benchmark educativo, comparar las condiciones laborales dentro del sector, y trazar un plan de mejora alineado a las posibilidades y lineamientos de la institución. Por otro lado, es importante evaluar si el estilo de liderazgo es congruente dentro de la dinámica laboral. De esta manera, se podrá tener un mayor entendimiento de las expectativas y evitar malentendidos, por ejemplo, respecto al nivel de autonomía que es posible en la institución.

Cuarta. Respecto a la dimensión participación, se sugiere establecer una nueva configuración para las reuniones. La carga de trabajo actual ha llevado a que la mayor parte de las reuniones sean no sólo multipropósito sino también improvisadas, abordando los temas posibles según disponibilidad en la agenda. Debido a ello, no se ha logrado involucrar de forma apropiada a los docentes en ciertos temas, y a su vez se ha generado un desorden en

cuanto a al desarrollo de reuniones. A partir de una nueva estructura de reuniones, se puede mejorar el orden, involucramiento y ser más explícitos respecto al alcance que se tiene en cada tema, estando comunicados del grado de participación a esperar en cada situación.



Referencias bibliográficas

- Acosta, J.M. (2011). 100 errores en la dirección de personas. Madrid ,España: Business & Marketing School ESIC.
- Álvarez J. (1997). Desarrollando equipos de trabajo en la empresa chilena de hoy. Chile: Universidad de Chile.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9 (1-2),123-133.
- Alvarado, O. (2003). Gerencia y Marketing Educativo. Lima, Perú: Udegraf S.A.
- Amaru, A. (2009). Fundamentos de administración. México: Pearson Educación.
- Ander-Egg, E. (1992). ¿Cómo hacer reuniones eficaces?. Argentina: Editorial Magisterio del Río de la Plata.
- Andrade, H., (2005). Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica. España: Netbiblo, S.L.
- Araya, I. y España, C. (2012). La autonomía profesional. Competencia clave para el docente en Educación Comercial. *Revista Electrónica Educare*, 16 (2), 163-170.
- Arbaiza, L. (2010). Comportamiento organizacional: Bases y fundamentos. Buenos Aires: CENGAGE Learning.
- Archair, P. y Pani, A. (2008). Information management. In Sahu, Ashok K., ed. Information management in new millennium: opportunities and challenges for library professionals. New Delhi: Ess Ess.
- Arrow, K. (1974). *The Limits of Organization*. New York: W.W. Norton.
- Baier, A.C. (1994). *Moral Prejudices: Essays on Ethics*. Cambridge, USA: Harvard University Press.
- Ballina, F. (2000). *Teoría de la administración: un enfoque alternativo (1ra. ed.)*. México: McGraw Hill.
- Baron, R. A. (1988). Attributions and Organizational Conflict: The mediating role of apparent Sincerity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41(1), 111-127.
- Berman, E.M., West, J.P., Maurice, W., y Richter, N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (According to managers). *Public Administration Review*, 62, 217-230. Bobko, P., & S
- Bilbao (2001). Trabajo en equipo. Material de estudio del curso: Formando el equipo perfecto. México: PSYCSA.
- Bonillo, D. y Nieto, F. (2002): La satisfacción laboral como elemento motivador de los empleados. *Revista iberoamericana de relaciones laborales*, 11, 189-200.

- Borrell, F. (1996). Como trabajar en equipo. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Brow, W. y Moberg, D. (1990). Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral. México: Editorial Limusa.
- Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Burin, D., Karl I. y L. Levin. (1998). Hacia una Gestión Participativa y Eficaz. Buenos Aires, Argentina: CICCUS.
- Bustos, P., Miranda, M. y Peralta, R. (2001). Clima Organizacional. Recuperado de <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>.
- Caballero, J. y Mata, F. S. (2004). Satisfacción e insatisfacción de los directores escolares. Revista de Educación, 233, 363-384. Universidad de Granada.
- Caligiore, I. y Díaz, J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia, 8(24), 1-18.
- Campbell, J. (1976). Psychometric theory. En Dunnette, M. (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago, USA: Rand McNally.
- Carretón, M.C. (2007). Las relaciones públicas en la comunicación interna de la banca española. La Coruña, España: Netbiblo, S.L.
- Castillo, J. y Prieto, C. (1990): Condiciones de trabajo, un enfoque renovador de la sociología del trabajo. Madrid, España: CIS.
- Castillo, J. y Villena, J. (1998): Ergonomía, concepto y métodos, Madrid: COMPLUTENSE.
- Chiang, M., Salazar, C., y Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital Tipo 1. Theoria, 16(2), 61-76. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29916206>
- Chiavenato, I. (1990). Administración de recursos humanos. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos, el Capital Humano de las Organizaciones (Octava ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. 2da ed. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Coleman, J. (1990). Foundation of Social Theory. Cambridge, USA: Harvard University Press.
- Cuevas, P. (2011). Clima y rendimiento laboral. Lima, Perú: Editorial I.E.P.
- Czinkota, M. y Kotabe, M. (2005). Administración de Mercadotecnia (Segunda ed.). S.A. Ediciones Paraninfo.

- DeFleur, M.L., Kearney, P. y Plax T.G (1993). *Fundamentals of Human Communication*. Doncaster, United Kingdom: Mayfield Publishing Co.
- Dessler, G. (1993). *Organización y administración: enfoque situacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Deutsch, M. (1962). Cooperation and trust: Some theoretical notes. En M. R. Jones (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation, 1962* (pp. 275-320). Oxford, England: University of Nebraska Press.
- Díaz, J. y Martins, A. (1982). *Estrategias de enseñanza-aprendizaje: orientaciones didácticas para la docencia universitaria*. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Echevarría, R. (2001). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., y Macey, W. H. (2014). *Series in organization and management. Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. New York, USA: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Escat, M. (2002). *Cómo Actuar para mejorar el clima*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/recomendaciones-mejorar-clima-laboral/>
- Espinosa, J.A., Lerch, J. y Kraut, R. (2004). Explicit vs. implicit coordination mechanisms and task dependencies: One size does not fit all. En E. Salas y S. M. Fiore (Eds.), *Team cognition. Understanding the factors that drive process and performance*: 107-129. Washington, DC: APA.
- Farjat, L. (1998) *Gestión Educativa Institucional*. Buenos Aires, Argentina: Italgraf
- Fernández, M. (1995). *La profesión docente y la comunidad escolar: crónica de un desencuentro*. Madrid, España: Ediciones Morata.
- Fernández, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Fernández, M. y Sánchez, J. (1997). *Manual de prácticas de psicología organizacional*. Salamanca, España: Amaru Ediciones.
- Ferrell, O. C. y Hirt, G. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante* (Cuarta ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Forehand, G. A. y Gilmer, B. V. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.
- Fox, R.S. y Boies H.E. (1974) *School Climate Improvement: a challenge to the School Administrator*. Indiana, USA: Phi Delta Kappa.
- Franklin, E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional: Enfoque para América Latina*. México: Prentice Hall.

- Freud, S. (1915-1959). *Instincts and Their Vicissitudes (Collected papers)*. New York, USA: Basic Book.
- Galdón, G. (2010). Algunos criterios éticos para una adecuada comunicación interna en las organizaciones. *Revista Icono14*, 8, (2),371-382.
- Gamarra, H. (2014). *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas. (Tesis de Maestría)*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Gambetta, D. (2000). *Can We Trust Trust?*, En GAMBETTA, Diego (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 13, pp. 213-237.
- Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona, España: Universitat Oberta de Catalunya.
- García, J. (2004). *La Comunicación Interna*. Madrid, España: Ediciones Díaz Santos.
- Geilfus, F. (2002). *80 Herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo y evaluación*. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. Primera Edición. México: Editorial Diana.
- Goldhaber, G. (1984). *“Comunicación Organizacional”*. Primera Edición. México: Editorial Diana.
- Gómez, J.M., et al.(2003). *¿Qué buscan las empresas en los universitarios? Cómo superar sus requisitos en Observatorio Universitario de Inserción Laboral*. Recuperado de <http://www.insercionlaboral.net>.
- Gómez, J. (2004). *Sintaxis de los valores*. Bogotá D.C.: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. México: Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Goncalves, A. (1999). *Fundamentos del Clima Organizacional*. México: Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- González, M. y Olivares, S. (1999). *Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano*. México: CECOSA.
- Gonzalez, M.P., Silva, M. y Cornejo, J.M. (1996). *Equipos de trabajo efectivos*. Barcelona: EUB

- González, S. Reducir Confianza: reducir desconfianza. Revista de la fundación para motivación de los recursos humanos, 20 Recuperado de: <http://www2.peretarres.org/premsa/articles/010205.pdf>
- Guba, E. y Lincoln, Y. (1994). Paradigmas en pugna en la investigación cualitativa. En N. Denzin, & I. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (pp.105-117). London: Sage.
- Gunnigle, P. (1999). Involvement, participation and partnership: a review of the debate and some reflection on the Irish context. In the 24 Countess Markevicz Lecture, Dublin, 22 November.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Halpin, A. W. y Croft, D. B. (1963). *The Organizational Climate of Schools*. Chicago, USA: Midwest Administration Center of the University of Chicago.
- Hellriegel, D. , Jackson, S. y Solcum, J. (2015). *Administración. Un Enfoque Basado en Competencias* (Décima ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hervás, G. (1998). *Cómo dominar la comunicación verbal y no verbal*. Madrid, España: Playor.
- Hernández, A., y Garay, O. (2005). La comunicación en el contexto deportivo. En Hernández, A. (Coord.), *Psicología del deporte. Fundamentos Vol. I Fundamentos*. (pp. 199-265). Barcelona, España: Editorial Wanceulen S.L.
- Hernández, J. (2005). *Flexibilización y Organización del Trabajo*. Barquisimeto, Venezuela: Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México: Editorial Mac Graw Hill.
- Herzberg, F. , Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *La motivación en el trabajo*. New York: Wiley.
- Himmel, E. (1979). *El prestigio de las carreras universitarias*. Central de apuntes de la Dirección General Estudiantil. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Jay, A. (2000). *Cómo dirigir reuniones*. USA: Nichols.
- James, L. R. y Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112.
- Jones, G. y George, J. (2006). *Administración Contemporánea*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kaulino, A. (2015). Historia Crítica y Teoría Social: La Teoría del Reconocimiento de Axel Honneth Como Enfoque Teórico Para una Historia Crítica de la Psicología. *Psyche*, 24(1).

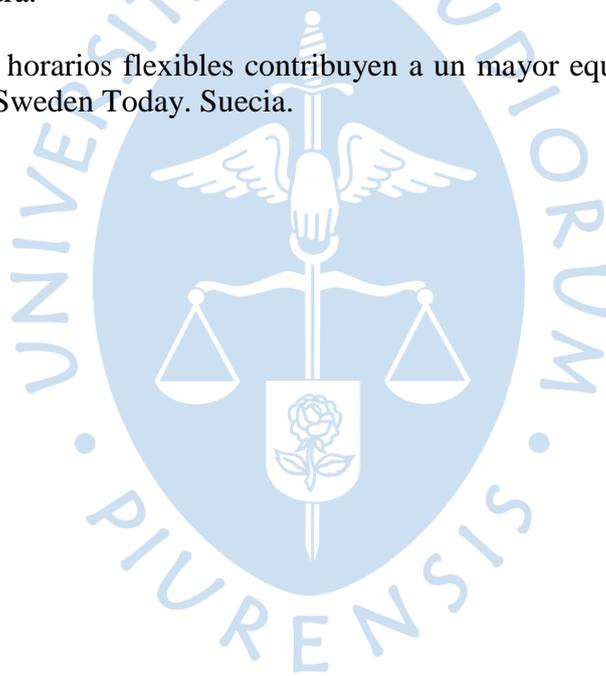
- Katz, D. y Kahn, R. (1986). *Psicología Social de las organizaciones*. (5ta Ed.). Trillas, México
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust: Emerging questions, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Kuhn, T. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: Chicago University.
- LaFasto, F. M. J., & Larson, C. E. (2001). *When teams work best: 6,000 team members and leaders tell what it takes to succeed*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Latorre, A., Del Rincón, D. y Arnal, J. (2003). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: Ediciones Experiencia.
- Lee, T.J. (1975). *Comunicación y sistemas de comunicación*. Barcelona, España: Ediciones Península.
- Lewicki, R. y Benedict, B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. En Kraemer, R. M. y Tyler, T. R. (Eds), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, USA: Sage.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York, USA: McGraw Hill, (1961)
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organization climate*. Cambridge, USA: Harvard University.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp.1297-1349. Chicago: Rand McNally.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power: Two works*. [Traducción al inglés de John Raffar]. New York, USA: John Wiley & Sons
- Luhmann, N., y Rasch, W. (2002). *Theories of distinction: Redescribing the descriptions of modernity*. Stanford, USA: Stanford University Press.
- Markóczy, L. (2003). Trust but verify: Distinguishing distrust from vigilance. Presentado en la Academy of Management Conference en Seattle.
- Malone, T. W. y Crowston, K. (1994). The interdisciplinary study of coordination. *ACM Computing Surveys*, 26, 87-119.
- Martín, M. (1999). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación*. Madrid, España: Universidad de Alcalá-MEC.
- Martín, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educar*, 27, 103-117.

- Martínez, J. (2006). El profesorado ante los discursos y las culturas de la participación. *Revista cuatrimestral del concejo escolar del estado*, 23-26.
- Martínez, M. (1998). *Diseño de equipos de trabajo en las organizaciones actuales*. (Tesis de Doctorado). UAB, Barcelona, España.
- Martínez de Velasco y Nosnik, A. (1988). *Comunicación organizacional práctica*. México: Trillas.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maximiliana, Y. (2012). *Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la Red N°1 Pachacutec – Ventanilla*. (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. y Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20, (3), 709-734.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. New York, USA: Cambridge University Press.
- Monjas, I. (1999). *Programa de enseñanza de habilidades de interacción social para niños y niñas en edad escolar*. Madrid., España: CEPE
- Mora, G. (1998). *Valores humanos y actitudes positivas*. Santafé de Bogotá: McGraw- Hill Interamericana S.A.
- Morales, A. C., Monzon, J. M. y Chaves, R. (2003). La empresa autogestionada en retrospectiva. En Morales, A. C., J. M. Monzón y R. Chaves (ed.): *Análisis económico de la empresa autogestionada*. Valencia : CIRIEC-España.
- Morán, C. (2012). *Una psicología en el ámbito laboral. Competencias para recursos humanos*. Salamanca: Amaru.
- Morrison, R. (2004). Informal relationships in the workplace: Associations with job satisfaction, organisational commitment and turnover intentions. *New Zealand Journal of Psychology*, 33, 114-128.
- Murphy, K. R. (1993). *The Cypress series in work and science. Honesty in the workplace*. Belmont, CA, US: Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Naylor, J. C., Pritchard, R. D. e Ilgen, D. R. (1980). *A theory of behavior in organizations*. New York, USA: Academic Press.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

- Pace, C. (1968). The concept of organizational climate. En Tagiuri, R. y Litwin, G. Organizational climate: Explorations of a concept. Boston, USA: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Palací, F.J. y Peiró, J.M. (1995). La incorporación a la empresa. Valencia: Promolibro
- Palma, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Revista de Investigación en Psicología, 3(1), 1-21.
- Payne, R.L. y Pugh, D.S. (1976). Organizational structure and climate. En Dunnette, M.D. (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1125-1173). Chicago, USA: Rand McNally.
- Peiró, J. M. (1995). Psicología de la organización. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia – Toran S. A.
- Pérez, Y. (2012). Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la red n° 1 Pachacutec – Ventanilla. (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Pinillos, A. (1998). La batalla de la comunicación interna. Harvard Deusto Business Review, N° 82 págs. 48-60.
- Pintado, E. (2007). Comportamiento Organizacional. Lima, Perú: IPEC
- Prieto, C. (1994). Trabajadores y condiciones de trabajo. Madrid: HOAC.
- Ramirez, F. y Rojas, L. (2004). El Desarrollo de la Identidad Corporativa: Función Inherente de la Gestión Comunicacional. En Revista Multiciencias, 4(1).
- Reichers, A. y Schneider, B. (1990). Climate and culture: an evolution constructs. En Schneider, B. (Ed), Organizational climate and culture. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Robbins, S. (2005). Administración. México: Prentice-Hall.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Ediciones Pearson.
- Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2009). Comportamiento Organizacional. 13ra ed. México: Pearson Educación.
- Robirosa, M., Cardarelli, G. y Lapalma, A. (1990). Turbulencia y planificación social: Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado. Buenos Aires, Argentina: Siglo Veintiuno de España Editores.
- Rodríguez, M. (2017). Empoderamiento en el trabajo en equipo empresarial. (Tesis) Universidad Militar, Nueva Granada, Bogotá.
- Romero, A.J. (1999). Participación de los trabajadores en el cooperativismo de trabajo asociado de Andalucía. Sevilla: Junta de Andalucía.

- Sako, M. y Helper, S. (1998). Determinants of trust in supplier relations: evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 34, 387-417.
- Sánchez, C. (2008). Motivación, Satisfacción y Vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo? *Textos de Psicología*, Vol 5. 9-28.
- Sánchez, M. (2011). Clima Laboral y Desempeño Docente en el Centro de Atención Múltiple No. 76 de la Ciudad de México. (Tesis de Maestría). Tecnológico de Monterrey, Universidad Virtual, Centro de México, México.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2006) Metodología y diseño de la investigación científica. Lima, Perú: Editorial Visión Universitaria.
- Schneider, B. y Hall, D. (1972). Correlates of organization identification as a function of career pattern and organization type. *Administrative Science Quarterly*, 17, 340-350.
- Serrano, A. (2004). El entorno físico del trabajo. *Gestión Práctica de Riesgo Laborales*, 4, 16.
- Serrat O. (2017). Knowledge Solutions. Singapore: Springer Singapore.
- Silva, Z. (2011). El rol del docente en el clima institucional y en los aprendizajes en el Colegio Sara Serrano de Maridueña del cantón Huaquillas de la Provincia de El Oro en el periodo lectivo 2010 -2011. (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Huaquillas, Ecuador.
- Silva, M. (1996). El clima en las organizaciones: Teoría, método e intervención. Barcelona, España: EUB, S.L.
- Spooren, P., Mortelmans, D. y Denekens, J. (2007). Student evaluation of teaching quality in higher education: Development of an instrument based on 10 Likert scales. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 32, 667 - 679.
- Sulbarán, J. (2002). El rol de la gerencia en los procesos de cambio. *Revista de Economía*, 14, 193-206.
- Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. En Taguri, R. y Litwin, G. H. (Eds.), *Organizational climate: Explorations of a concept* (pp. 11-34). Boston, USA: Harvard University Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- Teixidó, J. y Capell, D. (2002). Formación del profesorado orientada al desarrollo de competencias de gestión del aula de ESO: el afrontamiento de situaciones críticas. *Comunicación al X Congreso de Formación de Profesorado*, Cuenca.
- Toffler, A. y Toffler, H. (2006). La revolución de la riqueza. USA: Knopf.
- Treece, M. y Kleen, B. (1998). Successful communication for business and management. Nueva Jersey: Prentice Hall.

- Van de Ven, A.H., Delbecq, L.A. y Koenig, R.J. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*, 41, 322-338.
- Vargas, M. (2017). Percepciones de los docentes sobre el clima laboral en el departamento de Inglés de una universidad privada en Lima. (Tesis de Maestría). Universidad de Piura, Lima, Perú.
- Varney, G.H. (1989). *Building productive teams: An action guide and resource book*. San Francisco, CA : Jersey-Bass, Inc.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad, esbozo de sociología comprensiva. Volumen I*. Ciudad de México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Werthein, J. y Argumedo, M. (1984). *Elaboración curricular y aprendizaje colectivo en la educación participativa*. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Wiles, C. (2006). Los horarios flexibles contribuyen a un mayor equilibrio en la vida de los suecos. *Revista Sweden Today*. Suecia.



Anexos



Anexo N° 1

Matriz de consistencia

PARADIGMA	METODOLOGÍA
<ul style="list-style-type: none"> • Positivista 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuantitativa

TEMA	PROBLEMA	HIPÓTESIS
Clima laboral y sus características en la dirección académica de Toulouse Lautrec sede Chacarilla	¿Cómo es el clima laboral y qué lo caracteriza en la dirección académica de Toulouse Lautrec sede Chacarilla?	El clima laboral en la dirección académica de Toulouse Lautrec sede Chacarilla se caracteriza por presentar dificultades en la participación del personal

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Identificar el clima laboral y sus características en la dirección académica de Toulouse Lautrec sede Chacarilla mediante la percepción del personal	<p>Determinar el nivel de participación que caracteriza al clima laboral en la dirección académica de Toulouse Lautrec sede Chacarilla</p> <p>Determinar el nivel de confianza que caracteriza al clima laboral en la dirección académica de Toulouse Lautrec sede Chacarilla</p> <p>Determinar el nivel de motivación que caracteriza al clima laboral en la dirección académica de Toulouse Lautrec sede Chacarilla</p> <p>Determinar el nivel de comunicación que caracteriza al clima laboral en la dirección académica de Toulouse Lautrec sede Chacarilla</p>

Anexo N° 2

Ficha de validación por juicio de expertos



UNIVERSIDAD DE PIURA
Facultad de Ciencias
de la Educación

FICHA DE VALIDACIÓN
DEL INSTRUMENTO

I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : **Magister Irma Arrieta Urday**
- 1.2 Cargo e institución donde labora : **Gerente General Perfiles y Consumidores**
- 1.3 Nombre del instrumento evaluado : **Cuestionario de clima**
- 1.4 Autor del instrumento : **Mario Martín Bris**

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Revisar y mejorar redacción
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CONTEO TOTAL (Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Elaboración: Juan Carlos Zanata Ancalima

Coefficiente de validez : $\frac{A + B + C}{30} = 0.96$

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	• Validez nula
0,50 – 0,59	• Validez muy baja
0,60 – 0,69	• Validez baja
0,70 – 0,79	• Validez aceptable
0,80 – 0,89	• Validez buena
0,90 – 1,00	• Validez muy buena

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena

Experto

Anexo N° 3

Ficha de validación por juicio de expertos



UNIVERSIDAD DE PIURA
Facultad de Ciencias
de la Educación

FICHA DE VALIDACIÓN
DEL INSTRUMENTO

I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : Magister Mario Alvarado Rosillo
 1.2 Cargo e institución donde labora : Director Senati Sede San Juan de Lurigancho
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : Cuestionario de clima
 1.4 Autor del instrumento : Mario Martín Bris

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
 2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
 3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Criterios	Aspectos de validación del instrumento Indicadores	1	2	3	Observaciones Sugerencias
		D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Considerar revisar extensión
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se puede agrupar por dimensiones
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La letra debe ser más grande. Mejorar espacio
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se sugiere explicar a los participantes
CONTEO TOTAL (Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)					
		C	B	A	Total

Elaboración: Juan Carlos Zanata Ancaima

Coefficiente de validez :

$$\frac{A + B + C}{30} = 0.87$$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez buena

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	• Validez nula
0,50 – 0,59	• Validez muy baja
0,60 – 0,69	• Validez baja
0,70 – 0,79	• Validez aceptable
0,80 – 0,89	• Validez buena
0,90 – 1,00	• Validez muy buena


 Experto

Anexo N° 4

Ficha de validación por juicio de expertos



UNIVERSIDAD DE PIURA
Facultad de Ciencias
de la Educación

FICHA DE VALIDACIÓN
DEL INSTRUMENTO

I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : **Magister Miguel Longobardi Sanchez**
- 1.2 Cargo e institución donde labora : **Director Chio Lecca (miembro de directorio)**
- 1.3 Nombre del instrumento evaluado : **Cuestionario de clima**
- 1.4 Autor del instrumento : **Mario Martín Bris**

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Criterios	Aspectos de validación del instrumento Indicadores	1	2	3	Observaciones Sugerencias
		D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mejorar nitidez y tamaño de letra
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CONTEO TOTAL (Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Elaboración: Juan Carlos Zanata Ancalima

Coeficiente
de validez :

$$\frac{A + B + C}{30}$$

=

0.96

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	• Validez nula
0,50 – 0,59	• Validez muy baja
0,60 – 0,69	• Validez baja
0,70 – 0,79	• Validez aceptable
0,80 – 0,89	• Validez buena
0,90 – 1,00	• Validez muy buena


Experto

Anexo N° 5
Cuestionario de clima laboral

Estimado colaborador,

Se agradece su apoyo con la investigación realizada con fines académicos para el curso desarrollado en UDEP

El siguiente cuestionario tiene como finalidad obtener información acerca de la percepción del clima laboral dentro de la dirección académica en Toulouse Lautrec Sede Chacarilla

El cuestionario es anónimo y se resguardará la confidencialidad del caso

Datos:

Antes de empezar, por favor completar los siguientes datos:

- **Género** : (M) (F)
- **Edad** :
- **Tiempo en la institución** :

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente las preguntas
- Conteste todas las preguntas en el cuestionario
- Marque con un aspa (x) sólo uno de los cuadros por cada pregunta

Escala:

Favor responder las siguientes preguntas de acuerdo a la siguiente calificación:

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

	Ítems	1	2	3	4	5
1	¿Cuál es el nivel de fluidez de la información dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?					
2	¿Cómo calificaría el grado de satisfacción existente dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?					
3	¿Cómo calificaría el grado de confianza que se vive dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?					
4	¿Qué nivel de participación se promueve dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?					
5	¿Cómo considera la rapidez en el traslado de la información dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?					
6	¿Cómo calificaría el grado de reconocimiento del trabajo que se realiza dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?					
7	¿Cómo calificaría el grado de sinceridad en las relaciones dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?					
8	¿Cómo calificaría el nivel de participación del personal de la dirección académica en la sede Chacarilla en las deliberaciones y decisiones propias del área ?					
9	¿Cómo calificaría la comunicación entre pares dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?					
10	¿En qué nivel se valora su prestigio profesional dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?					
11	¿Cómo calificaría el grado de respeto por los espacios de trabajo dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?					
12	¿Cuál es la tendencia del personal ,en la dirección académica de la sede Chacarilla, a formar parte de diversos grupos de trabajo?					
13	¿Cómo calificaría la comunicación vertical dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?					
14	¿Qué le parece el número/frecuencia de reuniones dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?					
15	¿Qué grado de respeto existe entre el personal de la dirección académica en la sede Chacarilla?					
16	¿Cuál es el grado en el que el personal de la dirección académica en la sede Chacarilla aporta a las distintas actividades?					
17	¿En qué nivel considera que la claridad y la oportunidad son características de la comunicación dentro de la dirección académica en la Sede Chacarilla?					
18	¿Cuál es el grado de motivación del personal dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?					
19	¿Cuál es el grado de relaciones interpersonales dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?					
20	¿Qué nivel de trabajo en equipo existe dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?					
21	¿Qué nivel de influencia tienen los espacios y horarios en la comunicación dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?					
22	¿Qué grado de motivación considera que le ofrecen las condiciones de trabajo dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?					
23	¿Qué nivel de comodidad considera existe entre el personal perteneciente a la dirección académica de la sede Chacarilla?					
24	¿Qué valor daría al desarrollo de las reuniones dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?					

25	¿En qué medida considera se brinda la información necesaria en la dirección académica de la sede Chacarilla?					
26	¿Cuál es el nivel de participación del personal en la dirección académica de la sede Chacarilla en las distintas actividades?					
27	¿Qué grado de utilidad le encuentra a reunirse fuera del centro laboral para continuar el trabajo?					
28	¿Cómo considera la formación del personal de la dirección académica en la sede Chacarilla para trabajar en equipo?					
29	¿Cómo calificaría el grado de autonomía existente dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?					
30	¿Cuál es el grado en que los grupos formales contribuyen a las actividades de la dirección académica en la sede Chacarilla?					
31	¿Qué grado de utilidad le encuentra a las reuniones fuera del centro laboral con fines amicales?					
32	¿Cómo calificaría el nivel de coordinación entre el personal dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?					
33	¿Cómo calificaría la utilidad de las normas existentes dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?					
34	¿Cuál es el nivel de asistencia del personal dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla a las distintas reuniones?					
35	¿Qué nivel de motivación le brinda la flexibilidad laboral de la dirección académica en la sede Chacarilla?					
36	¿Cuál es el nivel de aceptación de las propuestas dentro de la dirección académica en la Sede Chacarilla?					
37	¿Qué grado de importancia le da al trato amical entre los compañeros de trabajo dentro de la dirección académica en la sede Chacarilla?					

