



PONTIFICIA
**UNIVERSIDAD
CATÓLICA**
DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO

Maestría en Educación

Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del
Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la
UGEL 04 de Comas

Tesis para optar el grado de magíster con Mención en Gestión de la Educación que
presenta:

Helen Carol Gamarra Ramirez

Mag. Alex Sánchez Huarcaya (Asesor)

Dra. Elsa Tueros Way (Jurado)

Mag. Carol Rivero Panaqué(Jurado)

San Miguel, agosto2014

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios.

Gracias a mi madre por su apoyo, a mi familia, en especial a mis hermanos Jesús, Dora y Alcides.

Gracias a mi asesor Alex Sánchez, mi especial agradecimiento a la Dra. Carmen Rosa Coloma.

A mi esposo César, gracias por tu confianza, tu fuerza, tu amor, gracias.

A mis pequeños ángeles Luciana y Marcelo, mis hijos fuente de inspiración, fortaleza y del más grande amor.

RESUMEN EJECUTIVO

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

Para la realización de este estudio se asumió que el clima organizacional “está constituido por las percepciones compartidas por los miembros de una organización de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella, y que representa un concepto global tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlas” (Alcóver de la Hera 2004:180), de igual manera a la institución educativa estatal como la institución que está financiada por el Estado y cuya supervisión está a cargo del Ministerio de Educación, a los docentes como aquellos profesores de ambos sexos y de distinta condición laboral (nombrados y contratados) de una institución de gestión pública y a los directivos, los mismos que por su tiempo de servicio en el ámbito docente asumen la gestión de la institución educativa.

Considerando que es importante dedicarle atención a las percepciones y opiniones que tienen directivos y docentes sobre el clima organizacional para la cual trabajan; surge como punto de partida la interrogante que guió la presente investigación: ¿Cuáles son las percepciones de los directivos y docentes sobre el clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas? El desarrollo del presente estudio brinda información sobre relaciones interpersonales, énfasis en cumplimiento de tareas, reconocimiento y valoración del trabajo realizado, situaciones cotidianas que influyen y afectan el desempeño de directivos y docentes

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

El diseño de esta investigación es de enfoque cualitativo y de carácter descriptivo, asimismo se utilizó la técnica de la entrevista, desarrollándose una guía de entrevista semiestructurada. El instrumento fue diseñado por la investigadora y validado por dos

docentes especialistas que participaron en el procedimiento de juicio de experto; la información recogida fue registrada en grabaciones. Luego, clasificamos las respuestas por categorías asignándole a cada entrevistado un código, se transcribieron las respuestas y la información fue analizada elaborando un cuadro de categorización, para luego unificar los enunciados con palabras significativas de los informantes. Este procedimiento nos permitió analizar las percepciones de directivos y docentes y descubrir elementos ocultos que surgieron como fruto de la conversación durante las entrevistas y que configuran las categorías de este estudio tales como: confianza, presión, apoyo y reconocimiento del clima organizacional de la institución educativa.

Los resultados de la presente investigación permitirán a los directivos obtener referencias que podrían ser utilizadas como aporte al estudio del clima organizacional y la mejora en el desarrollo de la gestión institucional.



TABLA DE CONTENIDOS

LISTA DE TABLAS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	6
1.1 EL CLIMA ORGANIZACIONAL. ASPECTOS GENERALES	6
1.1.1 Conceptualización del Clima Organizacional.....	7
1.1.2 Tipos de clima organizacional.....	16
1.1.3 Componentes del clima organizacional.....	20
1.1.4 Características del clima organizacional.....	28
1.1.5 Importancia del clima organizacional	29
1.2 LA INSTITUCION EDUCATIVA.....	31
1.2.1 Gestión de la Institución Educativa.....	31
1.2.2 Agentes de la Institución Educativa.....	38
1.2.3 Clima organizacional en las instituciones educativas	42
CAPITULO II METODOLOGÍA	48
2.1 DISEÑO METODOLÓGICO.....	49
2.1.1 Información sobre la institución de referencia.....	49
2.1.2 Objetivo.....	49
2.1.3 Categorías estudiadas	50
2.1.4 Metodología utilizada.....	52
2.1.5 Definiciones operacionales	54
2.1.6 Población y muestra	54
2.1.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	56
CAPITULO III ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	59
3.1 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	59
3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS	60
3.2.1 Confianza: Relación entre pares Docente-Docente.....	60
3.2.2 Presión: Énfasis en control de Labores	63
3.2.3 Apoyo: Ayuda de Director hacia docente	67
3.2.4 Reconocimiento. Promociones.....	70

CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES	76
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	78
ANEXOS	



LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i>	<i>Cuadro de definiciones de clima.....</i>	15
<i>Tabla 2.</i>	<i>Principales grupos de componentes del clima organizacional.....</i>	24
<i>Tabla 3</i>	<i>Componentes tomados en cuenta para estudio de Clima Organizacional.....</i>	26
<i>Tabla 4</i>	<i>Conceptualización de componentes seleccionados para el estudio del Clima Organizacional.....</i>	27
<i>Tabla 5</i>	<i>Categorías y subcategorías de estudio.....</i>	51
<i>Tabla 6</i>	<i>Composición de la muestra.....</i>	55



LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i>	<i>Comportamientos inciden en el clima de la organización.....</i>	11
<i>Figura 2.</i>	<i>Influencia del contexto de la organización en el clima laboral.....</i>	16
<i>Figura 3.</i>	<i>Componentes del clima organizacional.....</i>	25



INTRODUCCIÓN

Una organización es un grupo de personas, y cada una de ellas poseen responsabilidades específicas, estas personas unidas son fuente de ventaja competitiva y que interactúan combinando sus habilidades y talentos para conseguir los propósitos que determina la organización y en sus manos está el éxito o el fracaso, el presente y el futuro de la misma.

Es por esta razón que hoy se le otorga tanta importancia a los equipos de trabajo, y al clima organizacional, los cuales tienen que cumplir ciertos requerimientos para llevar a cabo en forma adecuada las metas para los cuales fueron creados. Ante esto nos planteamos la postura de que uno de los soportes fundamentales para alcanzar las metas colectivas de una organización, es contar con un buen clima organizacional y equipos cohesionados, comprometidos, motivados y dispuestos al cambio e innovación que requiere nuestra sociedad actual.

El tema del clima organizacional es una fortaleza que orienta a las instituciones hacia el éxito, y hacia la excelencia, por lo tanto, es necesario tener en cuenta que cuando una persona es miembro de una institución y que acude a un trabajo, lleva a diario consigo una serie de conceptos preconcebidos sobre sí mismo, creencias, costumbres, expectativas acerca de qué es capaz de realizar, qué se merece y hacia dónde marcha la institución de la cual forma parte, y para ello es indispensable la existencia de prácticas y condiciones favorables en la organización que le permitan gozar de estabilidad, seguridad, reconocimiento para alcanzar el equilibrio físico y mental de sus miembros.

En tiempos de cambio como los que vivimos hoy en día, el tema del Clima Organizacional deja de ser un asunto circundante en las instituciones para posicionarse como un factor de importancia estratégica y vital para toda institución ya sea de bienes o de servicios.

Asumiendolos continuos cambios que se producen en todos los ámbitos de nuestra sociedad es una exigencia para quienes forman parte de una institución, y con mayor razón las instituciones educativas, asuman y fortalezcan su clima organizacional con una visión de cambio e innovación. Para alcanzar tal objetivo es necesario del compromiso de los distintos agentes educativos, los mismos que permitan un comportamiento dirigido a establecer una atmósfera de trabajo caracterizado por la colaboración y participación activa de sus miembros.

En la actualidad y frente a los continuos cambios que se vienen suscitando en nuestra sociedad, se hace imperativo que las instituciones educativas, respondan a las exigencias que hoy en día tiene la educación; como es optimizar resultados de la enseñanza, lograr una adecuada preparación de los alumnos acorde y que plantee respuestas a las necesidades sociales.

De tal modo que las acciones de enseñanza y aprendizaje en el proceso de la educación amerita una atención preferencial, y el personal docente encargado de llevarla a cabo debe ser poseedora de estándares de calidad; es por ello, indispensable que el ambiente en el cual se realice esta importante función social, permita la obtención de elementos que se pudieran considerar satisfactorios y que a su vez incidan positivamente en los niveles de motivación del potencial humano.

Por lo tanto, es importante señalar que un entorno laboral, en el que exista una atmósfera de trabajo favorable, adecuada comunicación, responsabilidad, respeto mutuo entre los distintos agentes educativos, se conseguirán los objetivos institucionales establecidos por la escuela.

Es así que motivados por este contexto, nuestro estudio se realizará partiendo de la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las percepciones de los directivos y docentes sobre el clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas? De esta manera buscamos que los directivos y docentes expresen su opinión acerca del desenvolvimiento de la organización y de las relaciones interpersonales. Este análisis del clima organizacional nos permitirá observar los conflictos, insatisfacciones e implicancias para futuros estudios relacionados con el fenómeno de este análisis en diversos contextos educativos.

Es así que de este problema establecemos el objetivo general: Analizar las percepciones de directivos y docentes sobre el clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas.

Utilizamos el término analizar puesto que lo que se busca con este estudio es conocer qué situación se encuentran las cuatro categorías del clima organizacional. Es ese sentido, nuestro objetivo específico es:

- Analizar las percepciones de directivos y docentes sobre el clima organizacional con referencia a las categorías (Confianza, Presión, Apoyo y Reconocimiento) en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas.

Es importante mencionar que el concepto de clima organizacional ha sido empleado en el campo de la administración, la psicología y las ciencias que estudian los grupos humanos y esas prácticas han coadyuvado a comprender lo relevante de su estudio en las organizaciones así como la necesidad de que los miembros que la integran se sientan involucrados además de motivados a fin de desarrollarse óptimamente.

Por lo expuesto, debemos tener en cuenta que quienes tienen la tarea de llevar adelante la gestión de la organización educativa deben tener la capacidad de concebir, percibir y conducir el cambio. Para alcanzar este propósito es necesario “concebir el cambio en primer lugar, como un proceso que exige desprendernos de lo conocido para incursionar en lo desconocido. En segundo lugar, para percibir las prácticas docentes, las creencias que la sustentan, los valores que la impulsan y las relaciones que se producen dentro, entre y con el

entorno escolar. Y, en tercer lugar, para conducir el cambio mediante la ejecución de estrategias que permitan superar una situación dada por una nueva, de acuerdo a paradigmas e ideologías identificadas, contrastadas y asumidas” (Flores,1999, s/p). Asumiendo este llamado y ante los desafíos que plantea la sociedad actual ubicamos nuestro estudio en el eje del capital humano de las organizaciones educativas, ya que está inmerso en la línea de investigación de <<gestión del conocimiento en el campo educativo>> la misma que involucra a todos los agentes en la tarea educativa.

Los estudios sobre clima organizacional tienen gran importancia para las instituciones educativas, ya que permiten obtener información valiosa para describir y conocer la calidad de sus procesos e interacciones personales que se llevan a cabo con relación a las categorías estudiadas y a su vez permiten asumir cambios para superar dificultades y obtener un clima positivo, logrando a su vez la obtención de metas de los aprendizajes de los alumnos. El motivo principal de estudio de este trabajo de investigación se concentra en la importancia de conocer en qué situación se encuentran las cuatro categorías del clima organizacional en una institución educativa estatal, desde las percepciones de los directivos y docentes, siendo este un tema de interés actual y cómo interactúan los distintos agentes de una institución educativa.

Por la naturaleza de la investigación se asumió una metodología de enfoque cualitativo de nivel descriptivo ya que como lo expresa su propia denominación tiene como objeto de estudio la descripción detallada de características de un fenómeno; además es un estudio de caso porque la atención se centra y está orientado hacia un único caso y siendo de tipo no experimental. Consideramos relevante que conocer las percepciones de directivos y docentes acerca del ambiente interno de la institución educativa aportará información valiosa para la organización y el director, quien a su vez llegará a comprender el comportamiento de los docentes, así también como poner en práctica estrategias para mejorarlo.

Del mismo modo, para realizar nuestro trabajo contamos con el apoyo y colaboración de la institución educativa; esto hizo posible desarrollar nuestra investigación de manera adecuada y pertinente.

La técnica empleada en esta investigación es la entrevista y el instrumento utilizado una guía de entrevista semiestructurada. Nuestro trabajo se realizó con una muestra representativa conformada por directivos y docentes de la institución. Es importante mencionar que el producto de los resultados obtenidos se limita al grupo de la muestra.

El trabajo de investigación está organizado en 3 capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos. En el primer capítulo presentamos el marco teórico, que fundamenta nuestra investigación y consta de dos acápite: El Clima Organizacional y la Institución Educativa.

En el segundo capítulo se presenta el trabajo de campo que consta de dos acápite: el diseño metodológico y el análisis e interpretación de los resultados. En este capítulo explicamos el proceso metodológico, la técnica e instrumento de recolección y análisis de la información y los resultados encontrados en la investigación. Por último se mencionan las conclusiones de la investigación, las recomendaciones y los respectivos anexos.

Para finalizar y por lo expuesto debemos manifestar nuestro deseo de contribuir con este estudio a la reflexión de directivos, docentes y a la gestión de la institución en general acerca de la importancia de la conducción y buen funcionamiento de nuestras escuelas, además de poner en marcha estrategias de mejora de la gestión del clima organizacional de instituciones educativas.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 EL CLIMA ORGANIZACIONAL. ASPECTOS GENERALES

El tema principal de nuestra investigación consiste en el análisis de las categorías aplicables para el análisis del clima organizacional en una institución educativa estatal. El concepto de clima organizacional ha despertado el interés de muchos investigadores de la gestión de los recursos humanos en el campo del desarrollo organizacional y se ha asumido de diversas formas: Tales como ambiente, atmósfera entretanto solo hasta las últimas décadas es que se ha intentado explicar su naturaleza, y de alguna manera la posibilidad de su medición.

Con el tiempo el clima organizacional se ha transformado en un concepto cada vez más importante para describir y analizar las percepciones de los individuos vinculados con la organización en este caso directivos y docentes y su entorno laboral. En tal sentido una de las formas para comprender mejor la definición de clima organizacional tiene relación con la posibilidad de considerar algunas de sus propiedades sea a través del estudio de aspectos conceptuales, del análisis y determinación de categorías, que puedan contribuir a la elaboración de modelos específicos para su análisis en determinadas instituciones sean estas privadas o públicas.

Iniciamos esta investigación presentando la parte teórica, haciendo una explicación sobre el clima organizacional, antecedentes, teorías, importancia, tipos, componentes y características.

1.1.1 Conceptualización del Clima Organizacional

Las organizaciones manifiestan una realidad social y cultural en las sociedades en vista de ello están llamadas a experimentar constantes cambios y renovación. En primer lugar podríamos decir que el clima en las organizaciones es uno de los términos que se utilizan para conocer las percepciones que posee cada individuo acerca de su tarea, participación, comunicación, estilos de dirección y hasta la manera de relacionarse con otras personas y su influencia en el entorno laboral en el que se desenvuelve y las características que reúne una organización o parte de ella.

Como antecedentes debemos mencionar que el origen del estudio del concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial/organizacional, por Gellerman en 1960. No obstante sus orígenes teóricos no están muy esclarecidos en las investigaciones y con frecuencia se le atribuyen otros conceptos como el de cultura, liderazgo, calidad de vida y satisfacción laboral. Al parecer dicho concepto está determinado por una fusión de dos grandes corrientes de pensamiento, por una parte la escuela de la Gestalt, y la otra por la escuela funcionalista. Ambas escuelas coinciden al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente complejo y dinámico ya que las organizaciones y sus grupos generan distintos comportamientos manteniendo un equilibrio con su entorno.

Los primeros estudios realizados sobre clima psicológico se encuentran en los trabajos de Kurt Lewin en Alcóver de la Hera (2004:179) en la década de los treinta. Este mismo estableció el concepto de “atmósfera psicológica”, la que está referida a una realidad empírica, y es que su presencia puede demostrarse como cualquier hecho físico y desde entonces se proponen definiciones elaborando estudios empíricos con relación a este tópico.

A continuación presentamos diferentes conceptos sobre el clima organizacional que han sido utilizados para su estudio; los mismos que permitirán observar con mayor precisión las implicancias de éstos en la organización.

Mencionemos en primer lugar el enfoque estructuralista en el que se destacan dos investigadores del tema: Forehand y Gilmer (1984), quienes definen el clima

organizacional como el conjunto de cualidades permanentes que describen a la organización, la diferencian de otra e influyen en el actuar de los miembros que la integran. Está se refiere a las características existentes en el ambiente de trabajo, a la interacción de sus miembros los mismos que ofrecen respuesta a las distintas situaciones objetivas y que son compartidas dentro de la organización. Podemos decir entonces que este enfoque considera que el clima organizacional es producto de la estructura de la organización.

Es así que, Brow y Moberg (1990), establecen que el clima está referido a un conjunto de características del medio ambiente interno organizacional y como tal son percibidos por los miembros de ésta.

El enfoque estructuralista no desestima la idea que la personalidad de cada individuo ejerza influencia en el clima organizacional de la organización, sin embargo en vista de su carácter objetivo, está sujeta a la determinación estructural de la organización

El segundo enfoque es el subjetivo, cuyos representantes son Halpin y Croft (1963:171) quienes definieron al clima como "... la opinión que el trabajador se forma de la organización". Esta visión subjetiva considera que un aspecto relevante del clima organizacional son las percepciones que los individuos tienen con respecto al logro de sus necesidades y al cumplimiento de sus funciones laborales. Estos autores asumen la metáfora de la personalidad, y establecen que cuando se conocen diferentes organizaciones, es sencillo reconocer diferentes personalidades destacando que es esta personalidad la que se describe como clima organizacional.

Halpin y Croft (1963) también le asignan gran importancia a la "consideración", definición que presenta el trabajador y su reflexión con respecto a la cercanía, el alejamiento, la obstaculización, y otras dimensiones subjetivas y perceptivas que ellos consideran como componentes del clima organizacional. En este enfoque se puede omitir la estructura organizacional, para tomar en cuenta el proceso organizacional, la misma que hace referencia al recurso humano de la organización, estilo de gerencia, comunicaciones, supervisión, conflictos entre otros.

El tercer enfoque es el integrado, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer en Dessler (1993:182), para ellos el clima "son los efectos subjetivos

percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”. Ambos estudiosos destacan que el clima organizacional está determinado, no solamente por las percepciones que los trabajadores de una organización puedan tener hacia ella, sino también las opiniones que comparten en relación a la autonomía, estructura, recompensas, apoyo, confianza, consideración, características que son relativamente permanentes en el entorno de toda organización.

El clima está vinculado a las características del entorno laboral y que son percibidas, directa ó indirectamente, por los integrantes de la organización y estas características influyen de distinta manera en su modo de comportarse de acuerdo al nivel de satisfacción y motivación con la labor realizada. Es posible que el clima organizacional pueda ser considerado como un medio que optimice el éxito de una organización, con el tiempo las organizaciones van demostrando que este tema tiene un significado favorable para conocer la ruta que sigue la organización en relación a criterios establecidos.

Para comprender los diferentes conceptos acerca de clima organizacional muchos investigadores han aportado diversos conceptos, describiendo al grupo de características que definen a una organización, y que está en estrecha relación de lo que experimentan y perciben los miembros de las mismas. A partir de los diferentes enfoques podemos comprender los conceptos de algunos estudiosos:

Según Hellrieger y Slocum (1974), establecen que el clima organizacional es la descripción de una serie de atributos que son observables por los miembros de la organización y no es posible medirlo directamente, sin embargo puede ser gestionado, y se asume que los individuos que forman parte de un subsistema determinado deben tener percepciones semejantes sobre su clima.

Watter en Dessler (1993:183), menciona que Halpin y Croft y Litwin y Stringer establecen relaciones en cuanto a los términos con la finalidad de encontrar semejanzas, proporcionando una definición con la cual concordamos “...el clima se constituye de las percepciones que el individuo tiene de la organización a la cual pertenece, y la opinión que surge de ella en términos de estructura, autonomía, consideración, recompensas,

cordialidad, apoyo y apertura”. Mencionan el “espíritu” como elemento importante del clima, asumiendo dicho significado como la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si son satisfechas, además de gozar del sentimiento de la labor realizada.

De otro lado, Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones se establecen en torno a factores organizacionales netamente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. La importancia de su enfoque señala una estrecha relación entre los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de sus miembros.

Por otro lado, refiere Gonçalves (1999) “el clima organizacional es un factor multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección entre otros”. Estos elementos se unifican para formar un clima particular dotado de características únicas y propias, que presenta de cierta manera, la personalidad, de una organización y repercute en el comportamiento de los individuos en su entorno de trabajo.

Teniendo en cuenta estos aportes podemos reconocer que la importancia de estos conceptos radica en el hecho que la conducta de un individuo no es el resultado de componentes y estructuras del sistema organizacional existente, sino que esto está en función a las percepciones que él y los demás miembros tengan de estos factores. Este clima como resultado induce cierta manera de comportamientos en los trabajadores. Los comportamientos inciden en la organización, así como en el clima, y de esta manera se completa el circuito, tal como puede observarse en la Figura 1.

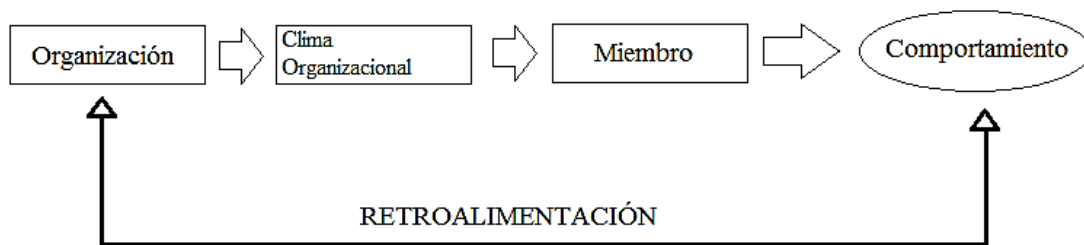


Figura 1. Comportamientos que inciden en el clima de la organización

Fuente: Kolb, D. Rubin, I. Mc Intyre (2001)

De acuerdo a lo mencionado para Griffin, Neal y Hart en Brown y Leigh T. (1996), el clima organizacional está pensado para ejercer un fuerte impacto en la motivación individual para obtener resultados laborales.

Es importante resaltar que cada persona tiene una manera especial de percibir y asumir el clima de su entorno laboral y si consideramos esto, podríamos comprender en qué grado asume el compromiso cada trabajador. Del mismo modo otros autores definen su punto de vista con respecto al término Clima Organizacional de la siguiente manera:

Según Brunet (1992:142), “La estructura y los procesos organizacionales son las dos grandes variables que componen el clima y que definen todas y cada una de sus dimensiones”. Según el autor el clima está determinado por la personalidad de una institución, y su percepción puede variar del tipo de profesión o de su posición en cuanto al cargo de sus integrantes.

Por otra parte, en otros estudios relacionados al tema se encontró que existen implicaciones en el clima organizacional que es el comportamiento del superior inmediato con el subordinado, en el cual se pueden establecer dos extremos. Según Kahn (1990:33) “En uno se localiza un estilo inflexible y rígido, en el otro, el estilo permite cambiar los métodos y aprovechar los errores, utilizar la creatividad para resolver problemas”.

Para Toro (1992, s/p) “El clima es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo”. Esta apreciación es el resultado de un proceso de formación y establecimiento de conceptos que se dan en la interrelación de sucesos, reacciones y actuaciones con los demás miembros de la organización.

Por su parte Bishop (2003), establece un concepto de medida del clima organizacional en situaciones cotidianas, según indica es en las situaciones cotidianas que no necesitan de responsabilidades mayores para los trabajadores donde se ven los problemas específicos que presenta el clima organizacional de la empresa, de igual modo, insiste en la medición de las situaciones que no tendrían por qué tener relevancia en la productividad de la empresa.

Del mismo modo, Chiavenato (2004:345) asume el siguiente concepto “El clima organizacional determina el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización; está estrechamente ligado con el grado de motivación de sus participantes, además es la calidad de la organización que es percibido y experimentado por sus miembros y que influye en su comportamiento.” Este concepto considera que la atmósfera interna, la calidad de la organización y la motivación que manifiestan los individuos son elementos decisivos para lograr un óptimo clima organizacional.

Las instituciones reconocen la importancia del tema del clima organizacional puesto que está ocupando espacios en la conducción del capital humano y en estos tiempos va adquiriendo un rol protagónico como componente importante en las distintas organizaciones.

Por su parte, Davis y Newstrom (1991:94), asumen una perspectiva mucho más global acerca del clima organizacional.

“El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. Al igual que el aire de una habitación rodea y afecta a todo lo que sucede dentro de la organización. A su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella. Es un concepto dinámico de sistemas... cada organización posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que en su totalidad, constituyen su clima... el clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo”.

Así como mencionamos anteriormente, el clima no se ve ni se toca, pero existe en la organización que a su vez está compuesto por un conjunto de factores que determinan el tipo de clima en el que se desempeñan sus miembros.

Toda organización atrae y conserva a las personas que se adaptan a su clima, de esta manera logran que sus patrones se perpetúen. Es así que Mc Murray en Pemberton (2008:33) “to describe organizational climate as an assessment of the organizational condition at a given moment, whereas organizational culture is the environment that persists over time.” Organizational climate reflects the prevalent norms, values and attitudes of the organization culture¹

Entre tanto Hall (1983: 121), establece que el “Clima organizacional son los conceptos que los individuos comparten acerca del lugar donde laboran”. Es decir que el desempeño de los individuos establece procesos de interacción social activos y estos a su vez se ven influenciados por creencias y valores de las diversas situaciones, además de sus impresiones subjetivas del clima del cual forman parte. Por tal razón para establecer una definición de clima organizacional, es necesario tener en cuenta dos elementos: persona y entorno, ya que son partes complementarias y que se integran en una misma situación.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003) lo definen el clima como el conjunto de características que una organización y estas la diferencian de otras organizaciones, siendo de relativa duración en el tiempo y que ejercen influencia en el comportamiento de la persona. Estos autores establecen que el clima es la sensación o carácter del ambiente organizacional, siendo esta una cualidad relativamente duradera en el tiempo y en el medio ambiente, además ejerce influencia en el comportamiento y que pueden considerarse como atributos de los trabajadores y por ende de la organización.

Por lo tanto, un clima organizacional medido, es una inversión a largo plazo. Los que tienen a su cargo la conducción de las organizaciones deben observar que el ambiente de trabajo es parte de la riqueza de la institución. Una organización que ejerce una disciplina rígida al personal sólo obtendrá resultados a corto plazo sin garantía que ofrezca permanencia en el tiempo.

Por su parte Gelade e Ivery (2003), exponen que administrar el recurso humano en una organización afectan directamente el clima organizacional de la misma, las áreas de

¹Mc Murray describe el clima organizacional como una valoración de la condición organizacional “como el momento de la verdad” busca que la cultura organizacional persista en el tiempo. El clima organizacional es el reflejo de las normas, valores y actitudes que prevalecen en la cultura de la organización.

gerencia como la destinada a la selección de personal afectan a la empresa. Estos procesos forman parte de un conjunto de actitudes, creencias y del mismo modo el ambiente interno de la organización.

Alcóver de la Hera (2004:180), nos dice que el clima organizacional está constituido por “las percepciones compartidas por los miembros de una organización de las políticas las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella, y que representa un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlas”.

En tal sentido, el clima influye en el comportamiento individual y del grupo, en la estructura y en sus procesos organizativos, según Martínez Santos en Bris (2008:108) “existen dos factores a considerar en cada organización: la estructura y los procesos”. Con respecto a la estructura puede considerarse los factores físicos, y en relación a los procesos a las características internas de la organización. Entonces el clima se conforma como el producto de estos aspectos circunscriptos y aplicados en un ámbito laboral establecido.

La mayoría de autores mencionados anteriormente coinciden en señalar que el clima organizacional es el resultado de la interacción recíproca entre los miembros y con el ambiente, estos aspectos dan lugar a un consenso acerca del clima. Como puede observarse en la Tabla 1.

Tabla 1.

Cuadro de definiciones de clima

Autores	Definiciones
Forehand y Gilmer	Características que diferencian a una organización de otra; permanecen en el tiempo e influyen en el comportamiento de los miembros.
Halpin y Crofts	Concepto que el trabajador tiene de la organización, “espirit”.
Litwin y Stringer	Son los efectos subjetivos percibidos por los miembros de la organización: actividades, creencias, motivación, etc. Proceso psicológico que influyen en el modo de actuar y definen las características de la organización.
Hall	Conjunto de percepciones de los miembros, las cuales están afectadas por las características de ésta.
Brow y Moberg	Son las características del medio ambiente interno de la organización.
Goncalves	Concepto multidimensional de factores que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales.
Davis y Newstron	El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. Es un concepto variable, el clima está afectado por todo lo ocurrido dentro de la organización.
Gibson, Ivancevich y Donnelly	Grupo de características que describen a una organización y la distinguen de otra.
Chiavenato	Ambiente interno que existe entre los miembros el cual influye en su comportamiento individual.
Toro	El compromiso de las personas y de su trabajo depende de una proporción importante del clima en la organización.
Alcóver de la Hera	Percepciones compartidas por los miembros de la organización, tanto formales como informales y que son propios de ella.

Elaboración propia a partir de los autores.

Tomando de referencia a estos investigadores, podríamos decir que el clima organizacional son todas de las percepciones que asumen miembros de una organización para la cual trabajan, y la calidad de su interacción y la motivación que presentan sus participantes influye decisivamente en su desempeño (Chiavenato 2004, Alcóver de la Hera 2004, Rodriguez 1999). Tal concepto hace posible representar una forma de clima organizacional, por considerar no sólo variables objetivas y de estructura de la organización, además de las variables psicológicas y las percepciones que tiene cada individuo. Asimismo servirá de base para abordar de forma teórica y metodológica el objetivo de estudio.

A continuación en la Figura 2 se presenta coincidencias básicas de las definiciones del Clima Organizacional las mismas que influyen sobre la motivación, satisfacción, etc.

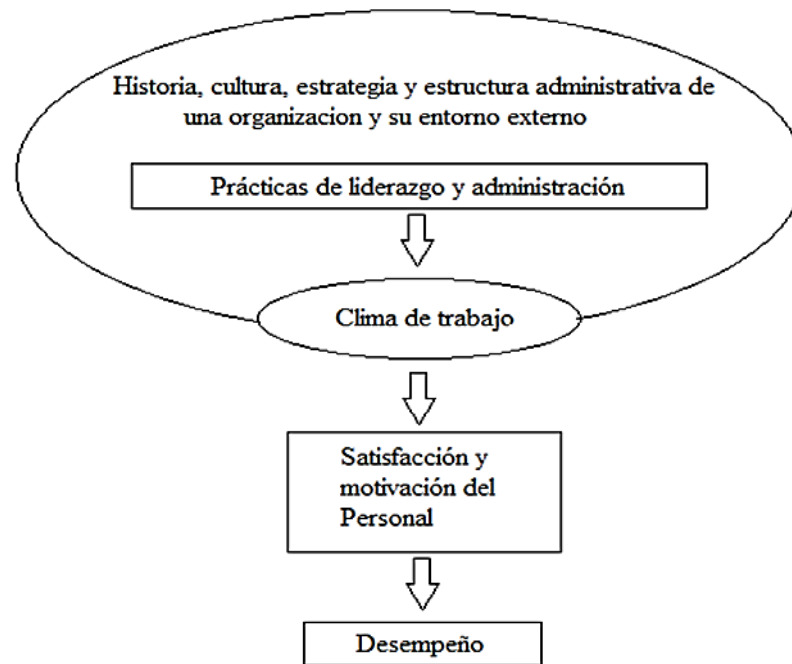


Figura 2. Influencia del contexto de la organización en el clima laboral
Fuente: Management sciences for health (2002:4)

En esta figura podemos observar de qué manera el clima está influenciado por el contexto de la organización y, ésta a su vez repercute sobre la motivación, satisfacción y el desenvolvimiento de los trabajadores. Este comportamiento está entendido sobre la forma en que los miembros comparten tanto a nivel personal o de grupo se comportan dentro de las organizaciones.

1.1.2 Tipos de clima organizacional

Según Alcóver de la Hera (2004:180), el clima se mide a través de las percepciones individuales compartidas en sus distintos niveles (departamento, unidad, organización) pero para que exista un determinado clima se necesita algún grado de consenso entre estas percepciones, en vista de ello el autor formula tres tipos diferentes de clima, los cuales se mencionan a continuación:

- El clima psicológico, se define como las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto laboral del que las personas forman parte, concretamente de las estructuras, los procesos y los eventos organizacionales más próximos. La falta de acuerdo en las percepciones de

los miembros de un mismo equipo, unidad, departamento u organización, demostraría que el clima es un atributo individual. Por lo tanto, el clima psicológico presenta relaciones significativas de cada uno de los miembros con las actitudes hacia el trabajo, la motivación y el rendimiento y, más específicamente, que las relaciones del clima psicológico con la motivación y el rendimiento de los trabajadores se encuentran mediados por las actitudes hacia el trabajo.

- El clima agregado, es el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen al mismo equipo, departamento u organización, cerca de los cuales existe un cierto grado de acuerdo o consenso, si bien no resulta sencillo establecer qué grado de acuerdo es necesario para agregar con garantía las percepciones individuales. Es decir, debe establecerse cierto grado de acuerdo entre los miembros trabajadores.
- Y por último el clima colectivo, persigue la identificación de grupos de miembros de una organización que presentan percepciones similares del ambiente (o, dicho de otro modo, miembros para quienes las situaciones tienen un significado común), estos grupos de miembros al confirmarse que comparten percepciones similares que poseen un significado psicosocial, cumplen la condición indispensable para agregar con seguridad las puntuaciones individuales. Este tipo de clima otorga gran importancia a la forma de pensar de los empleados y la empatía que se demuestren mutuamente, y que los identifica como grupo.

Por otra parte la teoría de Clima Organizacional de Likert en Brunet (1992), establece que el comportamiento de los empleados depende del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que perciben. Entonces podemos decir que la actitud estará determinada por la percepción. Esta teoría da origen a la determinación de tres variables que definen las características de una organización, las que a su vez repercuten directamente en la percepción de los miembros, estos son:

- Variables causales: Llamadas también variables independientes, orientan el sentido en el que una organización evoluciona y alcanza sus objetivos.

Dentro de las variables causales están la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

- Variables intermedias: Estas variables están dirigidas a medir la situación interna de la institución los que se reflejan en aspectos tales como: toma de decisiones, comunicación, rendimiento y motivación. Estas variables son de gran importancia pues constituyen los procesos organizacionales de la institución.
- Variables finales: Derivan del efecto de las variables causales y las intermedias anteriormente referidas, y están dirigidas a establecer los objetivos logrados por la organización como nivel de productividad, ganancia y pérdida.

En consecuencia, estas variables se combinan y se determina dos grandes tipos de climas en las organizaciones, siendo estos:

1. Clima de tipo Autoritario.
 - 1.1 Sistema I. Autoritario explotador.
 - 1.2 Sistema II. Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo Participativo
 - 2.1 Sistema III. Consultivo.
 - 2.2 Sistema IV. Participación en grupo.

El Clima Autoritario, Sistema I Autoritario Explotador, caracterizado porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula, en este caso las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El Sistema II Autoritario Paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se hace uso de recompensas y castigos como fuentes de motivación para los empleados, los supervisores manejan mecanismos de control. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los trabajadores, sin embargo da la impresión de que el trabajo se desarrolla en un ambiente estable y estructurado.

EL Clima Participativo, Sistema III Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, los trabajadores tienen permitido tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe la delegación, y la interacción entre ambas partes. Esta atmósfera está definida por su dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El Sistema IV, Participación en grupo, existe plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección, toma de decisiones consigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal, ascendente-descendente. El elemento principal de motivación es la participación, se trabaja en base a objetivos por rendimiento, las relaciones laborales está en función de la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema está en el equipo de trabajo como el medio indicado para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Por tanto, podemos deducir que los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, en donde prevalece una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Con respecto a las tipologías de clima organizacional Reddin (2004) formula una propuesta interesante estableciendo una correlación entre tipos de climas y efectividad organizacional. El contenido de los cuatro climas organizacionales básicos sería el siguiente:

- Clima orientado al control (basados en sistemas).
- Clima orientado al desarrollo de la libertad profesional (basado en la confianza de la gente).
- Clima orientado a la productividad y rendimiento (basado en la organización continua de los procesos de producción).
- Clima orientado al desafío (basado en la colaboración de equipo).

Entonces, podemos decir que el clima es el punto de inicio para abordar el estudio de las organizaciones. El beneficio de conocer el clima es que favorece tener una visión holística, ya que agrupa las diversas características del ambiente interno de la institución como componente de un sistema que asume situaciones complejas a nivel de toda la organización.

1.1.3 Componentes del clima organizacional

Cuando hablamos de componentes del clima hacemos referencia también a las variables, factores, dimensiones que intervienen en su conformación. Dicho de otra manera nos referimos a los aspectos propios del entorno organizacional, los mismos que influyen en la percepción de los miembros con respecto a su ambiente.

Con la finalidad de estudiar y analizar la complejidad del entorno laboral, diversos autores han abordado el estudio del clima organizacional en las instituciones y cada uno con una visión distinta.

De este modo presentamos a Litwin y Stringer (1968), ambos estudiosos elaboraron un instrumento que pudiera medir seis dimensiones del clima las cuales son:

1. Estructura: Está relacionada con las reglas organizacionales, los sentimientos que expresan cada miembro acerca de las limitaciones de su situación laboral, jerarquías, obligaciones, las políticas, formalismos, reglamentos y procedimientos. En tal sentido, el profesor percibe limitaciones que enfrenta a diario en el desarrollo de su trabajo.
2. Responsabilidad: El tomar conciencia y asumir ser el jefe de uno mismo, no verificar todas las decisiones que se asumen. El profesor posee la percepción de ser su propio jefe, tiene un elevado compromiso con sus labores, crea sus propias obligaciones y exigencias, a la vez que toma decisiones individuales.
3. Riesgo: La actitud frente a la situación de asumir retos en el trabajo. En este sentido la organización fomenta la aceptación de peligro y retos en forma planificada, a fin de lograr los objetivos establecidos.
4. Recompensa: El saber que a uno lo recompensan o reconocen por un trabajo bien hecho; el énfasis en el reconocimiento contra la crítica y el castigo.

5. Calidez y apoyo: Gozar de una buena camaradería y apoyo que existen y prevalecen en la organización. Se hace hincapié en el apoyo mutuo tanto de superiores como a inferiores.
6. Conflicto: La gerenciano teme las opiniones contrarias o al conflicto; se pone énfasis en resolver de manera inmediata aquellas diferencias que se presentan en la organización. Lo sentimientos de los miembros de la organización, aceptan las discrepantes opiniones, sin temor y asumen la resolución inmediata al problema.

Según Halpin y Croft (1963) existen componentes en el clima organizacional para el cual elaboraron un cuestionario, estos componentes son:

1. Desunión. Actitudes individualistas que evidencian incapacidad para realizar trabajo en equipo, con problemas para tener una comunicación saludable que posibilite equitativas relaciones personales. Como señala Brunet (1992), se percibe el trabajo docente en forma unilateral, además de falta de acuerdo, cada uno sigue su propio criterio, presencia de permanentes discusiones entre los miembros.
2. Interferencia. Aspecto que indica cruce de obligaciones, horarios no respetados, existe desorden y sobrecarga de trabajo al docente. Al respecto menciona Brunet (1992), los profesores sienten recarga de trabajo con deberes rutinarios, con frecuencia se les convoca a reuniones para realizar tareas, trabajos administrativos considerados innecesarios.
3. Entusiasmo. Conductas que evidencian satisfacción en el trabajo, existe estímulos para realizar actividades en la institución. Como manifiesta Brunet (1992), se refiere a la “mística de trabajo en grupo” los docentes experimentan que trabajando juntos disfrutan al sentirse realizados en el trabajo profesional.
4. Amistad. Componente que muestra relaciones interpersonales amicales y positivas. Como lo señala Brunet (1992), expresa que los profesores gozan de relaciones basadas en la amistad, buen trato y cordialidad.

5. Distanciamiento. Expresa las relaciones interpersonales distantes y rígidas del director hacia los profesores, su trato es formal, estricto y vinculado a las normas. Como lo expresa, Brunet (1992), se refiere al modo de actuar del director caracterizado por un trato vertical. Se ciñe al reglamento y se limita a lo establecido y regido por la normatividad en cuanto a su trato con los docentes, carece de flexibilidad al enfrentar las situaciones problemáticas en la institución.

6. Énfasis en el rendimiento. Expresa el elevado nivel de exigencia del director en el desarrollo de las tareas del personal docente. La supervisión es constante. Como establece Brunet (1992), el director realiza supervisión estricta y constante al docente.

7. Ejemplaridad. Los docentes consideran al director como un líder y modelo a seguir en el cumplimiento de tareas, el director es fuente de motivación en el trabajo cotidiano.

8. Consideración. Establece al trato respetuoso a los docentes por parte del director. Como lo señala Brunet (1992), el director manifiesta un trato humano a los docentes, a través de detalles, demostrando interés por su personal.

Del mismo modo, Bazarra, Casanova, y García, (2005:161), distinguen dos factores del clima organizacional que se deben tener en cuenta:

- a) Clima externo, es el nivel de cumplimiento de alumnos y padres respecto a los distintos formativos y estructurales de la actividad educativa de la institución.
- b) Clima interno, es el nivel de realización profesional y personal de los educadores y del personal no docente de la institución educativa.

Estos dos aspectos del clima organizacional son importantes condiciones para el crecimiento y evolución positiva de las instituciones escolares.

Del mismo modo como lo señala Schmuck y Schmuck, en Varas y Salinas (1994:65), es preciso tener en cuenta que existen componentes en la organización que contribuyen a lograr un óptimo clima organizacional:

- Confianza y apertura. Hace posible la interrelación cercana y de apoyo mutuo entre los distintos departamentos de la institución.
- Comunicación. Orienta hacia el desarrollo de competencias y habilidades comunicativas congruentes y precisas.
- Poder. Establece el equilibrio de influencias entre los componentes de la institución y que influyen en la toma de decisiones.
- Liderazgo. Relacionada con el poder. Un director debe poseer actitudes que permitan colaborar y considerar los aportes de cada miembro, en la mejora del funcionamiento de la organización.
- Relaciones interpersonales. De ayuda mutua, respeto y preocupación por el otro.

Entonces, los componentes organizativos determinan un particular clima organizacional siendo el que influye en la forma de actuar de sus participantes. Asimismo los factores organizacionales internos y externos repercuten en el modo de actuar de los integrantes de una institución y también dependen de las percepciones que presenten cada una de estos componentes. Las variadas conductas que se presentan derivan de las actividades y las interacciones así también como las situaciones que afrontan cada uno de los sujetos de la organización.

En vista de ello debemos mencionar que algunos de los componentes anteriormente mencionados se interrelacionan para conformar un clima particular. Es por esta razón que se han elaborado diversos mecanismos que nos permiten su análisis, así como su posible interpretación.

A continuación presentamos la Tabla 2 de los principales grupos de componentes del clima organizacional estudiados.

Tabla 2

Principales grupos de Componentes del clima organizacional

Schmuck y Schmuck	Bazarra Casanova García	Litwin Stringer	Halpin	Alcóver de la Hera Croft
Comunicación	Clima Externo	Estructura	Cohesión entre el cuerpo docente	Autonomía
Confianza y Apertura	Clima Interno	Responsabilidad	Grado de compromiso del cuerpo docente	Cohesión
		Recompensa	Moral de grupo	Confianza
		Riesgo	Apertura de espíritu	Presión
Liderazgo		Apoyo Normas	Consideración Nivel efectivo de relaciones con la dirección	Apoyo Reconocimiento
Poder Relaciones interpersonales		Conflicto	Importancia de la producción	Imparcialidad Innovación

Elaboración propia

Asimismo, Alcóver de la Hera (2004:181) menciona que los componentes del clima organizacional pueden estar referidos a aspectos de sentido de grupo, los mismos que se observan en la Figura 3.

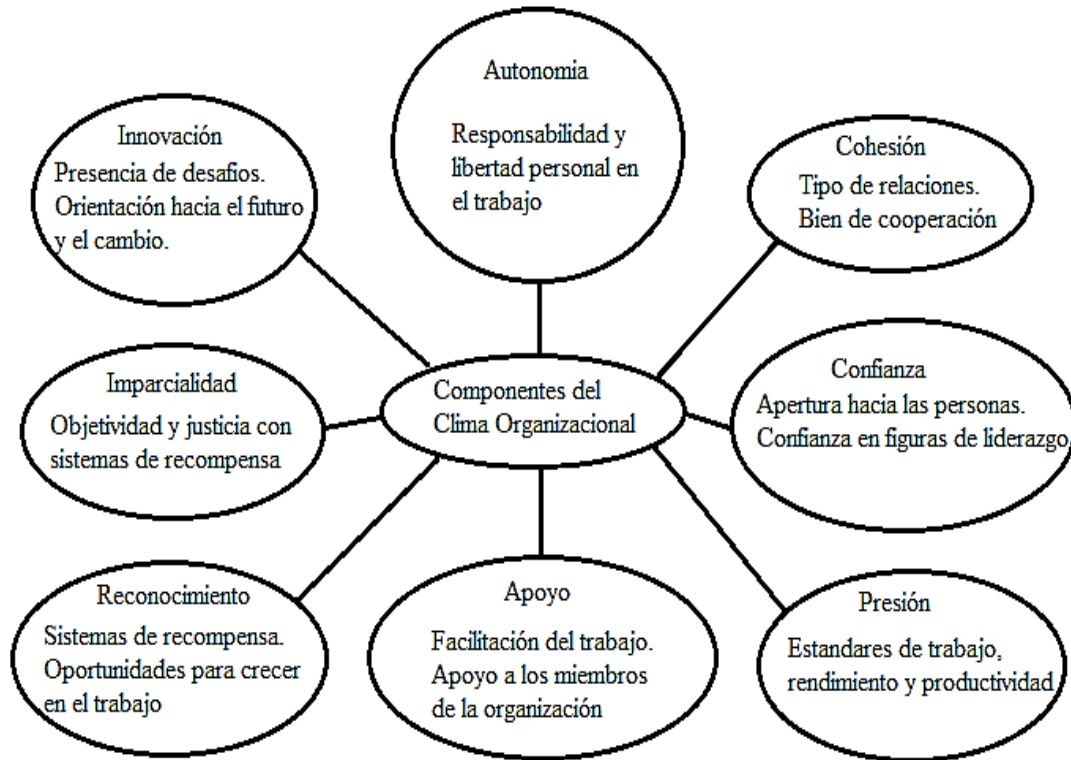


Figura 3. Componentes del clima organizacional
Elaboración propia

Asimismo, en la Tabla 3 se presenta los cuatro componentes que abordaremos en el presente estudio y su definición según diversos autores.

Se han asumido estos cuatro componentes en vista que se han observado comportamientos como la falta de adaptación al entorno laboral, malas relaciones interpersonales, falta de apoyo para alcanzar sus metas, ausencia de reconocimiento, además de un agradable ambiente de trabajo, creando dificultades al personal encargado de gerenciar la institución.

En tal sentido se plantea el estudio del Clima Organizacional a través de cuatro categorías: Confianza, Presión, Apoyo y Reconocimiento y con su análisis se pretende encontrar respuesta a las interrogantes, además de despertar el interés y reflexión de los directivos responsables de la gestión del centro educativo, sobre las condiciones del entorno laboral en el que se desenvuelve el personal docente de la institución investigada.

Tabla 3

Componentes tomados en cuenta para estudio de Clima Organizacional

	Confianza	Presión	Apoyo	Reconocimiento
Litwin, Stringer	Percepción de los miembros sobre la existencia de un grato ambiente	Énfasis que la institución pone sobre las normas de rendimiento	Espíritu de ayuda entre los miembros de la organización y buena camaradería	Estímulos recibidos por el trabajo bien hecho
Schmuck y Schmuck	Colaboración y comunicación entre los miembros	Imposición de metas a los miembros de la organización	Grado de colaboración entre los miembros	El salario es justo con respecto al trabajo realizado
Halpin y Croft	Relaciones amistosas y cordiales entre miembros de la organización	Conducta orientada hacia la supervisión estricta y constante	Muestras de interés y ayuda hacia la persona a través de pequeños detalles	
Alcóver de la Hera	Confianza en figura de liderazgo, apertura hacia las personas	Puestos con sobrecarga de trabajo, orientación hacia el rendimiento y productividad	Apoyo de organización a sus miembros, facilitación de tareas, influencia jerárquica	Mecanismos de recompensa y valoración, oportunidades para crecer y avanzar en el trabajo.

Elaboración propia a partir de autores

Así mismo, es importante señalar que sobre la base teórica del autor Alcóver de la Hera (2004) y con el aporte de diversos autores hemos conceptualizado los componentes de Confianza, Presión, Apoyo y Reconocimiento los mismos que forman parte del estudio realizado en la presente investigación.

Para efectos de este estudio se expone las definiciones de los componentes que se tomarán como punto de referencia para la realización del análisis motivo del objeto de estudio de investigación (ver Tabla 4).

Tabla 4

Conceptualización de componentes seleccionados para el estudio del Clima Organizacional

Confianza	<p>Percepción de los miembros de la organización acerca de un grato ambiente de trabajo y de favorables relaciones tanto entre pares como entre directores y empleados.</p> <p>El saber de que lo amistoso es una virtud valorada en la organización que los miembros confían entre si. El sentimiento de que las buenas relaciones prevalecen en el ambiente de trabajo.</p> <p>Referido al tipo de ambiente social y amistoso que se vive en la organización.</p>
Presión	<p>Se refiere a la conducta orientada hacia la supervisión estricta y constante del personal docente. En su trabajo el director es principalmente directivo y se preocupa básicamente por el trabajo y el rendimiento.</p> <p>La organización impone las normas de rendimiento. Referido a la necesidad de percibir metas implícitas y explícitas. Así como reglas de trabajo.</p> <p>El énfasis que pone la organización en la actuación de calidad y el rendimiento sobresaliente, el miembro siente que la organización está poniendo metas desafiantes para sí, misma y comunicando estas metas a los miembros.</p>
Apoyo	<p>Sentimiento de la existencia de un espíritu de ayuda de los jefes y entre otros miembros de la organización.</p> <p>La sensación de una “buena camaradería” y sentido colaborativo que se comparte en la organización.</p>
Reconocimiento	<p>El saber que a uno lo recompensan por un trabajo bien realizado, el énfasis en la recompensa ante la crítica y sanciones.</p> <p>Aquellos estímulos recibidos por realizar un buen trabajo. La organización establece mecanismos en los que utiliza más el premio que la sanción.</p> <p>Referido a aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.</p>

Elaboración propia

La manera de pensar y características de cada miembro es como un filtro por el cual se evidencian lo que sucede en el ámbito de trabajo, los objetivos y las reacciones de quienes la conforman, y estos a su vez son analizados e interpretados para la construcción de la percepción del clima en la organización.

Es importante indicar que para el desarrollo de nuestra investigación hemos considerado el aporte de Alcóver de la Hera en cuanto a los componentes tanto para el director como para el docente. Las maneras en que los trabajadores interiorizan su realidad y la manera cómo la interpretan son de gran importancia para la organización.

1.1.4 Características del clima organizacional

Teniendo en cuenta las definiciones y la clasificación ofrecida por Fernández en Armengol (2001: 48); son características del clima organizacional:

- Carácter global, en el sentido de que representa el tono o el ambiente del centro considerado en su totalidad.
- Es un concepto complejo y multidimensional, dado que está determinado por elementos de variada naturaleza:
 - ✓ Infraestructura física.
 - ✓ Características de las personas.
 - ✓ Sistema de relaciones entre las personas y los grupos dentro del centro y de la clase.
 - ✓ Conjunto de percepciones globales sobre el medio en el que se ubican.
 - ✓ Tiene un carácter dinámico e interactivo, ya que, a pesar de ser relativamente estable en el tiempo, puede verse alterado como consecuencia de la modificación de ciertos elementos relevantes.
 - ✓ Es susceptible de ser modificado, en algunos casos de forma no intencionada y en otros como consecuencia de una intervención directa para conseguir un clima previamente definido.

Coronel y otros en Armengol (2001:49), recopilando a distintos autores, coinciden en algunas de las características que acabamos de citar, aunque añaden algunas más:

- Es un concepto globalizador que indica el tono o el ambiente del centro.
- Es un concepto multidimensional influido por distintos elementos institucionales, tanto estructurales o formales como dinámicos o de funcionamiento.
- Las características del comportamiento humano constituyen variables con una relevancia especial en la definición del clima de un centro. El estilo de liderazgo es una de las más importantes.
- Representa la personalidad de una organización o institución.
- Tiene un carácter relativamente permanente en el tiempo.

- Determina la consecución de distintos productos educativos (rendimiento académico, satisfacción, motivación, desarrollo personal, etc.).
- La percepción del medio por parte de los distintos miembros del centro constituye un indicador fundamental en la aproximación al estudio del clima.
- La naturaleza del clima institucional hace posible su evaluación, la intervención en su diagnóstico y, por consiguiente, su perfeccionamiento.

Por su parte Mullins en Furnham (2001:601), señala que un clima organizacional sano se caracteriza por poseer:

- Integra los objetivos organizacionales y personales.
- Tiene una estructura flexible, red de autoridad, control, comunicación, y autonomía para que cada uno de los trabajadores.
- Estilos de liderazgo adecuados para situaciones específicas de trabajo.
- Confianza, consideración y apoyo mutuos entre los diferentes estamentos de la institución.
- Especial atención al diseño y la calidad de la vida laboral.
- Sistemas equitativos de recompensa basados en reforzamientos positivos.
- Oportunidades para el desarrollo del personal, profesional y el progreso.
- Sentimiento de identidad y lealtad con la organización y sensación de que es un miembro necesario e importante de ella.

De esta manera y considerando los planteamientos anteriores surge la necesidad de destacar la valoración del clima organizacional como un componente influyente en la eficacia del contexto educativo, a fin de incrementar su productividad y éxito; es necesario entonces desarrollar climas de trabajo caracterizados por presentar ambientes estimulantes y retadores que favorezcan el trabajo en equipo y que coadyuven a la concreción de los objetivos de la organización.

1.1.5 Importancia del clima organizacional

Con el paso del tiempo el tema del clima en las instituciones se ha convertido en un factor de gran importancia pues permite detectar a tiempo los problemas que afectan el desempeño de sus miembros.

Así se destaca por ejemplo a Guillén (2000:169,170), quien con su aporte menciona que el clima organizacional es importante por las siguientes razones:

- Permite información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación a las diversas variables que intervienen en una organización (metodología, supervisión, estructura, etc).
- Se dispone de información sobre las condiciones laborales existentes.
- Incentiva la participación en las diversas actividades del sistema.
- Potencia los mecanismos de comunicación y relación laboral.
- Favorece el logro de una visión integradora de la organización.

En tal sentido es pertinente indicar “Lo importante de un adecuado clima es atraer a los colaboradores más calificados, presentar menores índices de rotación, tener servicios de mayor calidad, los colaboradores que sean más saludables, que presenten innovación y ser más adaptativos, más rentables” Razurí(2008) Conferencia Clima Organizacional.

Considerando entonces la argumentación anteriormente mencionada podemos decir que un buen clima favorece la gerencia y dirección de grupos humanos, fomenta y genera bienestar y calidad en el servicio, además induce a los trabajadores a contribuir de manera espontánea y positiva con sus esfuerzos a lograr cambios en busca de los objetivos previstos.

Del mismo modo Patterson, Warr y West (2004), mencionan que la productividad de una empresa mejora en función que mejora el clima organizacional, señalan además la importancia del clima para el mejoramiento de puestos, además establecen que el conducir un clima organizacional agradable es el punto de partida para la reingeniería humana del trabajador y dicho paso es previo a la reingeniería de la organización.

Según Kahn(1990), muchas organizaciones reconocen la importancia que demanda el estudio del clima organizacional, analizando sus efectos y poniendo en marcha mecanismos para su conocimiento y control, ya que el clima, sus características y los miembros que la conforman, forman un sistema dinámico y tal comportamiento influye en la organización y por ende en la satisfacción de sus integrantes, su productividad y la rotación de personal; además se han desarrollado diversas metodologías, para su análisis y orientar su valor de manera positiva a nivel de las organizaciones.

Por otro lado Ibañez (2002:75), advierte que en una organización debemos tomar en cuenta la esencia, ambiente, orden y patrones establecidos. Es necesario incluir las versiones que surgen de los miembros respecto a los distintos elementos de la organización. Tales como:

- Políticas organizacionales, las políticas establecidas pueden influir en el clima organizacional.
- Estructura organizacional, estructura organizada de acuerdo a los principios burocráticos tradicionales.
- Condiciones económicas, la situación económica de la organización, puede ser percibida como un factor de riesgo, recompensas y conflictos.
- Estilo de liderazgo, instituido desde los niveles superiores, es muy posible su fuerte impacto en la organización.
- Valores gerenciales, son percibidos por los trabajadores como paternalistas, agresivos, formales o informales.
- La forma de vestir, la edad, el comportamiento de los trabajadores, pueden tener cierta influencia en el clima organizacional.

En ese sentido, se debe considerar importante como actividad o parte del plan de gestión, la tarea de medición y evaluación del clima organizacional de manera individual como compartida pues cada miembro tiene una opinión particular acerca de la atmósfera interna de la organización, y así tomar conciencia de que el clima es un factor dinámico y de permanente evolución.

1.2 LA INSTITUCION EDUCATIVA

En este acápite nos ocuparemos de la institución educativa, el rol que cumple en el ámbito social así también como las personas que forman parte del proceso educativo.

1.2.1 Gestión de la Institución Educativa

A través del tiempo las organizaciones educativas van constituyéndose como una estructura de orden social, y esta estructura rige el funcionamiento de la sociedad. En esta institución se gestiona y se imparten conocimientos y otras competencias para que cada persona se desarrolle y se desenvuelva en el ámbito social. El concepto de gestión

está estrechamente vinculado a los componentes de la organización y de sus procesos. La palabra gestión proviene del término inglés o francés “management”, y está orientada a la calidad de los procesos. Es así que Alvarado (1990:27), define la gestión educativa como “Conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad a la cual sirve”. Por tanto debemos tener en cuenta que este concepto orienta la búsqueda permanente de la mejora de las prácticas educativas. En ese sentido todo proceso de gestión involucra la integración y el compromiso de sus participantes en la institución, favoreciendo a que éstos orienten las diferentes actividades hacia el logro de los objetivos. El diseño de los procesos de mejora de la gestión requiere del análisis reflexivo de la propuesta establecida por el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, Unesco señala que “Partiendo desde un punto de vista más relacionado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa es entendida como acciones desarrolladas por los gestores que dirigen espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático” (IIPE 2000:16)

La escuela hoy en día requiere de quien conduzca la gestión directiva cuente con una formación y capacitación especializada. La gestión directiva, implica actuar en forma planificada, teniendo en cuenta ventajas y desventajas, ya que depende de esto para llevar al éxito o fracaso de toda organización y más aún las instituciones educativas.

En tal sentido, observamos que el concepto de gestión educativa no presenta una determinada definición, pero sí es posible reconocer que se ha ido reemplazando desde un punto de vista en el que se establece como administración organizacional orientada a una definición más cercana a la coordinación de actividades propias del proceso enseñanza-aprendizaje.

Cuando abordamos el tema de gestión de la institución educativa asumimos que esta se caracteriza por su particularidad. Puesto como señala Sanderen Andrade (2003:12) si las escuelas realizan diversas funciones, el centro de su actuación es la educación “ la

construcción y distribución del conocimiento socialmente válido y culturalmente relevante es para la ciudadanía”; y por otro lado pensamos que reconocemos por escuela, para ello exponemos el aporte de Callirgos (2004:9), el cual dice “Las escuelas son escenarios culturales con componentes cognitivas, afectivas y en el cotidiano las autoridades escolares y alumnos establecen rutinas, códigos y normas –explícitas o implícitas- que gobiernan sus relaciones, es decir, las escuelas son microcosmos en los que se evidencian contenidos culturales de la sociedad en general”.

En ese sentido Andrade (2003:10) señala que “tratar los temas de gestión educativa difiere al referirse a la gestión de cualquier tipo de organización. Se trata de la gestión de una institución en donde se desarrollan procesos educativos que atraviesan distintas acciones y espacios de la organización, desde el aula, ámbito estrictamente pedagógico inclusive el quehacer institucional; hasta los distintos ámbitos organizacionales que posibilitan o no la enseñanza y aprendizajes con carácter propio de la organización”. A partir de una visión general, la gestión educativa se reconoce como la integración de condiciones institucionales indispensables para aprendizajes de calidad acorde con las demandas sociales.

Cuando nos referimos a las personas a las que se educa en la escuela es oportuno destacar a Cassasus (2000), quien establece que la participación de los miembros y sus esfuerzos que se despliegan por generar acuerdos y establecer compromisos con ellos se constituyen en elementos de vital importancia para la gestión, que puedan obstaculizar o hacer viable el logro de los objetivos. La participación de los agentes definen las características de la gestión en las organizaciones.

Por otro lado Gairín et al. (1996), sostiene que la gestión es función o tarea subordinada, de la organización, cuya responsabilidad es la ejecución en la cotidianidad de las actividades establecidas y previstas por esta, así como su coordinación o su valoración. La tarea más importante de organizar una escuela es gestionarla en forma organizada la que es posible haciendo uso correcto de sus recursos materiales y humanos orientados a la obtención de los objetivos preestablecidos. Además dice Gairín et al (1996:82) “La gestión abarca, por tanto, actuaciones realizadas bajo presupuestos marcados”. Por lo tanto, la finalidad de la escuela es la enseñanza, la que está en función de la satisfacción de las proyecciones y demandas de la sociedad.

En ese mismo sentido, señala Romero (2004:7)“la gestión de la escuela se asume comola manera de organizar el trabajo escolar, en la forma como se toman decisiones, la planificación del diseño del tiempo y del espacio, el trabajo en equipo, en el manejo de los conflictos, en las normas y las sanciones, en los procesos de comunicación”. Por lo tanto la gestión de la institución educativa implica desafíos que inducen el poder de enseñar y el deseo de saber

Desde una perspectiva global entendemos por gestión como la integración de procesos (planificar, dirigir y supervisar), esto implica realizar actividades, acorde con principios, políticas haciendo uso pertinente de recursos humanos, materiales y financieros. Estas acciones son realizadas por personas quienes asumen la responsabilidad, y se les denomina directores, o equipo directivo quienes planifican y coordinan las actividades a llevarse a cabo.

Asimismo en un sentido más amplio como lo señala García en Amarante(2000:16), “La organización escolar es el estudio científico de las instituciones docentes y de la adecuada y ordenada gestión de los elementos que la integran para favorecer los aprendizajes y propiciar la educación”teniendo en cuenta que esta organización se caracteriza por su estructura, relaciones y objetivos particulares.

Entonces, podemos observar que definir el concepto de gestión escolar es una tarea compleja, pero para efectos de la presente investigación asumimos el concepto de gestión escolar integral propuesto por Lavin y Del Solar en Del Solar (2004:55,76) entendida como:

“El proceso que articula las diversas instancias de la vida escolar con una orientación, que es de alcanzar aprendizajes significativos y pertinentes en los alumnos. Gestionar implicaconstruir, hilvanar, todo aquello que acontece diariamente en el cotidiano de la escuela y que conduce a una meta a lograr, que es la educación de calidad. Gestionar es hacer viableel propósito de la institución. Gestionar es aprender como organización, avanza en todas las dimensiones de la escuela basadas en principios y valores con visión a la formación integral del educando que tanto a la sociedad de hoy como la del futuro requieren”. Entendemos entonces que la gestión es la base para la dirección de la institución educativa, por ello es importante identificar las fortalezas de quienes

trabajan en las instituciones educativas, ya que a través de su aporte contribuyen al desarrollo de la misma.

Por consiguiente la escuela conforma un sistema abierto al medio que lo rodea y por lo tanto genera expectativas, en ese sentido la escuela trasciende su razón de ser al producir lo que la sociedad necesita. Una razón importante por la que existen los centros escolares en la sociedad es la oportunidad de brindar a las personas experiencias integrales que orientan su educación. Tal como lo dice Zayas, y Rodríguez, en la revista de Educación y Educación Escolar (2010:8) “La institución educativa se refiere a los significados culturales, normas, leyes, valores, todos ellos regulares y habitualizados en una sociedad. Por lo tanto, la institución educativa se puede entender como un escenario creado y organizado muy importante en donde se construyen conocimientos y saberes, y sus implicancias sociales, políticas, educativas y culturales articulan la vida de las personas”.

Así Ball (1989) y Santos Guerra (1997), señalan que las escuelas son organizaciones formales en la que interactúan una serie de factores que buscan la obtención de objetivos organizacionales. Del mismo modo, consideran también que las escuelas son organizaciones complejas que no se rigen por rigurosos patrones determinados pues existe dependencia de un grupo de intereses y de la hegemonía de grupos sociales.

Asimismo, Santos Guerra en López y Sánchez (1996: 16), afirma que “la escuela es una institución única y distinta de otra”. Un ambiente escolar es distinto de otro y las escuelas como sentido de grupo hacen la diferencia de otro tipo de organizaciones, y siendo la escuela una estructura de orden social, está conformada por un conjunto de personas que tienen distintos intereses comunes, de manera que las características de sus relaciones interpersonales le otorgan una fisonomía particular.

A través del tiempo la institución educativa se ha convertido en el escenario en el que se adquieren experiencias de aprendizaje. Esta situación es observada de modo cómo se desarrollan no solo los alumnos y docentes sino también las demás participantes de la organización, así lo menciona Alfiz (1997:145) “La escuela es la institución donde se transmiten conocimientos, cada escuela asume una manera especial de apoderarse de ellos y de ejecutarlo”, lo que se imparte en las escuelas debe orientar al logro de objetivos, además de otorgar a cada individuo elementos que posibiliten su desarrollo.

La educación es de vital importancia para todo ser humano desde el primer momento de la vida. Tal como lo menciona Arón y Milicic (2004:451), “Durante años los niños y jóvenes permanecen entre ocho y diez horas al día en el colegio y las experiencias que viven ahí dejan una imborrable huella y memoria durante toda su vida. Es importante asegurar que la escuela sea una experiencia positiva que sea recordada con alegría, y esto depende del clima favorable que brinden los maestros en el entorno escolar”.

Las organizaciones educativas poseen la particularidad de ser únicas y siendo así se institucionalizan por principios y procesos de gestión, estructura organizativa, además del clima que lo hace diferente y único de otros.

En tal sentido este estudio se contextualiza a las instituciones educativas sobre la base de los instrumentos de gestión y, cuya estructura se expresa mediante:

1. Proyecto Educativo Institucional (PEI)
2. Proyecto Curricular de centro (PCC)
3. Reglamento interno (RI)

La presente investigación se define teniendo como referente el artículo 11 del reglamento de la Gestión Educativa Peruana. 2005 DS. No 009. En este documento se señala que “La institución educativa es la primera instancia del sistema educativo descentralizado, en ella se dan procesos de enseñanza aprendizaje, además brinda servicio educativo dentro de un determinado nivel, modalidad o ciclo del sistema. En ella las decisiones son conducentes a mejorar el aprendizaje de los educandos, guiados por lineamientos de política y normas nacionales, regionales y locales inherentes en cada proyecto educativo institucional”.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI), instrumento de gestión de mediano plazo, anteriormente llamado Ideario o Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI). El Proyecto Educativo Institucional (PEI), es el instrumento de gestión que se persigue como parte de los Proyectos Educativos Nacional, Regional y Local. Dicho documento es el que encamina la vida y desarrollo de cada institución, y está formulado como un conjunto de elementos que permiten a la organización desarrollar en forma coherente sus objetivos e identidad. Sobre la base del análisis FODA se plantean los Planes Educativos, y la importancia de su misión y su visión como propuesta de centro. Se

articulan también recursos humanos técnicos, materiales y económicos propios de la organización (UNESCO, 2011). En su contenido podemos encontrar el diagnóstico, objetivos, estrategias, planes, etc. Este instrumento es el que establece las metas y el modelo educativo que encamina a la institución. Los agentes, de la educación pueden recurrir a este documento a fin de conocer la gestión institucional del centro.

Cada institución al poner en marcha el PEI da sentido a cada uno de los procesos y busca que estos se cumplan en tres áreas básicas: Institucional, Pedagógica y administrativa.

Proyecto Curricular de Centro (PCC), instrumento de gestión formulado en el marco del Diseño Curricular Básico, este documento es elaborado a partir de un diagnóstico de los alumnos y sus necesidades de aprendizaje, ya que forma parte de la Propuesta Pedagógica y este a su vez del Proyecto Educativo Institucional (DS N009-2005-ED)

Por otro lado, el Reglamento Interno (RI), es un instrumento de gestión que supervisa la organización y el funcionamiento de la Institución Educativa. En este documento se establecen los parámetros y procedimientos de desempeño de los miembros de la institución educativa (DS N009-2005-ED)

La elaboración y puesta en marcha del Proyecto educativo Institucional así como cada una de sus partes es importante puesde acuerdo con Arana (2002) estos elementos de manera independiente son insuficientes para establecer cambios en la vida de la organización. Un ambiente laboral favorable y el buen desenvolvimiento de sus directivos harán posible una óptima organización al servicio de la sociedad.

Por lo tanto, toda organización educativa responsable que pertenezca a un determinado nivel o modalidad, debe contar con un Proyecto Educativo Institucional. Pero, no es suficiente con limitarse a desarrollar lo que establecen los documentos en cada escuela de nuestro territorio, tal como lo señala la Ley General de Educación (2004), es necesario “incentivar un ambiente institucional agradable para el desarrollo de los miembros de la institución”. Asimismo, hacer posible el aporte de nuevas herramientas las que serán utilizadas para viabilizar el trabajo en la comunidad.

Las instituciones Educativas Públicas, tienen a su cargo autoridades educativas nombradas o encargadas. Estas instituciones del Estado son gratuitas y sostenidas por el Estado.

1.2.2 Agentes de la Institución Educativa

Al referirnos a los agentes de la institución educativa las tendencias sobre la gestión de la educación hace énfasis en valores compartidos, afectos, tradiciones de entendimiento mutuo, la importancia de la autonomía escolar y la participación como procesos claves para la calidad, la eficiencia y la equidad del sistema educativo. De este modo Adúriz y Ava (2006:18,19) se refieren al capital social como al conjunto de “conexiones profundas entre las personas –vínculos de confianza y reciprocidades la infraestructura moral e institucional de una comunidad”. Cabe resaltar que la confianza y los lazos personales crean las condiciones para la participación del capital humano en una organización.

También observamos en las instituciones educativas la participación activa de sus agentes, las interrelaciones y sus características son las que forman parte del proceso educativo las mismas que deben estar dotadas de un significado propio, así como en la práctica de la gestión institucional.

En ese sentido, la gestión de instituciones educativas posee instancias de intervención administrativa, financieras, y fundamentalmente pedagógicas. Además de estos existen otros elementos en la gestión y que tienen una influencia en los procesos educativos, como las relaciones entre los agentes educativos, los procesos de asociación de padres de familia, la comunidad en la escuela, y las relaciones a nivel institucional.

Por lo tanto la institución educativa tiene funciones determinadas en busca de fines concretos para desarrollarse como organización. Como afirma Alfiz (1997:67) “los actores son aquellos que participan en la construcción cotidiana de la organización, se alude a quienes laboran en los diferentes espacios de la organización son protagonistas, por acción u omisión en el desarrollo de la organización. Asimismo como se indica en la gestión educativa, en el título IV, artículo 52, son los que forman parte de la comunidad educativa está integrado por educandos, padres de familia, directivos, docentes, administrativos, ex alumnos y demás miembros de la comunidad, quienes participan en la ejecución del Proyecto Educativo llevando a cabo acciones para el bien de la organización.

Para la realización de nuestro estudio resaltamos por su participación en el proceso educativo a los directivos, docentes, alumnos y padres de familia, y para efectos de nuestra investigación destacamos la opinión de directivos y docentes.

Por tanto se entiende que la gestión es un conjunto que está conformado por actividades, procesos y es el director quien tiene la responsabilidad de vigilar a los agentes educativos los mismos que deben asumir sus responsabilidades y tareas, además el director debe hacer uso planificado del capital humano y material que dispone. El Director, es la persona que ejerce mayor influencia en el desarrollo de la actividad educativa, y en ese sentido es el que va a conducir, y velar por la integridad de todos los actores de la institución educativa. Como indica Diez (1980:60) “El director es quien orienta, coordina, evalúa, motiva y refrenda la acción educativa de la comunidad”.

Es importante mencionar también que existen directivos que se limitan a realizar trámites documentarios dejando de lado el valor de los miembros, potenciar sus capacidades, además de reconocer el trabajo con los que comparte tiempo, esta situación no favorece la función del líder, evitando que se aproveche un espacio valioso para acompañar y gestionar su institución.

En tal sentido, Schein (2011) indica que la misión de un líder consiste en manejar el intercambio cultural que se precisa para mantener la organización y su crecimiento en el tiempo. De acuerdo a lo mencionado es posible asegurar que existe una relación estrecha entre capacidad de liderazgo y comportamiento organizacional. Con respecto, a esto, Alfiz (1997) señala que la conducción es un rol primordial para la organización puesto que orienta el camino establecido y garantiza que cada uno haga lo que debe hacer.

En ese sentido es necesario enfatizar que todo director comparte actividades con otros favorable y que posea capacidades para resolver conflictos que se presenten en la comunidad, es así que Schmelkes (1994:44), expresa: “El director debe ser capaz de desarrollar un plan, explicárselo a los maestros, entusiasmarlos para que ayuden a realizarlo y al mismo tiempo mantener una presión coherente y constante sobre la escuela para que el plan se lleve a cabo”. En tal sentido los directivos de cada institución educativa deben estar involucrados y comprometidos con el trabajo

realizado ya que son los responsables directos de la organización y conducción de la organización.

La gestión de la institución educativa es responsabilidad del director. Por ello la gestión de una escuela el éxito de la misma está condicionada a la forma cómo es dirigida. Asimismo, como lo menciona Seage (1984) la eficacia de un grupo de personas para sus metas es directamente proporcional a la eficacia con que un grupo es dirigido. Un líder, que tiene la responsabilidad de promover acciones orientadas al cambio y mejora de la institución, influye también en el desarrollo de la personalidad de los agentes que forman parte de la organización, “afianza valores como la honestidad, el respeto a los demás, el trabajo tenaz y constante, la colaboración, sentido crítico y la creatividad” (Pirela, 2010: 487).

De acuerdo al artículo 68 de la Ley General de Educación (LGE) No 28044 “el director es la principal autoridad y el representante legal de la institución educativa y responsable de la gestión, en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo”. Asimismo, el Artículo 120 del Reglamento de la LGE, señala que “el director es responsable de la gestión de la institución educativa y líder de la comunidad educativa (...) Asegura mecanismos para garantizar la calidad del servicio educativo, el clima institucional favorable, el aprendizaje y las relaciones con la comunidad”. Por consiguiente, el director es el más importante y tal vez determinante agente, en el funcionamiento y evolución de toda organización educativa. Para que su gestión obtenga los resultados planificados es necesario de un marco legal que oriente sus funciones y responsabilidades inherentes a su cargo. Pero, es pertinente mencionar que los fundamentos normativos al respecto son básicos y con algunas limitaciones.

Por otra parte el docente es el generador de las iniciativas pedagógicas, a través de la reflexión y puesta en común. De acuerdo al artículo 56° de la Ley General de Educación el profesor es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano (LGE No 28044). Al hablar de los docentes nos referimos a quienes integran una coordinación horizontal de la enseñanza ya que agrupan a docentes responsables de la educación de un mismo grupo de alumnos.

El perfil del personal que atiende a los niños y niñas en etapa escolar es el de un profesional especializado con una buena formación, con capacidad para tomar decisiones y con autonomía, que trabaja coordinadamente con el equipo didáctico y con las familias, está abierto a la innovación, organiza el aula para dar respuesta a la diversidad y realiza de manera adecuada la evaluación formativa, conoce la problemática y circunstancias que rodean a cada uno de sus alumnos y da respuesta a las necesidades afectivas, tan importantes en esta etapa para que se produzca aprendizaje.

- Alumno o Discente, según (Amarante 2000), es la persona que recibe enseñanza en un colegio o centro reconocido. Es el ente fundamental de la educabilidad, y su formación integral en el plano cultural, social y ético es la actividad medular del quehacer educativo.
- Padres de Familia, están conformados como órganos de participación escolar consultiva, no de gobierno. Las asociaciones de padres de familia tienen una finalidad educativa, facilitan la representatividad y participación; pueden presentar proyectos al equipo directivo

Todos los agentes educativos comparten múltiples actividades y en el cotidiano esas interacciones, son consideradas como la manera de enfrentar una determinada situación. Para Santos (1994), las relaciones, débiles o fuertes, explícitas o implícitas, formales o informales conforman todo lo sucedido en una organización. De esta manera que en el manejo de información, actitud frente al trabajo supone entender lo que sucede, además evidencia una parte importante de la situación interna de la organización. Tal como se afirma “Learning is possible both in school and later on when working. The learning process is thereby dependent on the context wherein it takes place” (Heijke, Meng, Ramaekers 2003, s/p)².

Teniendo en cuenta lo mencionado por los autores, los que señalan que el aprendizaje se genera también en el ambiente de trabajo, y este aprendizaje surge en la medida y proporción de acuerdo al contexto en el que se desarrolle una situación, lo que es imprescindible es que en las actividades e interacciones entre directivos y docentes se

²El aprendizaje es posible en la escuela y más tarde durante el trabajo. El proceso de aprendizaje es lo que depende del contexto en el que se lleva a cabo.

genere un clima propicio para la comunicación y su desenvolvimiento. De manera que posibilite el reconocimiento de los intereses comunes que tiene la institución educativa y del personal que labora en ella, y así trabajar por ello en forma conjunta.

1.2.3 Clima organizacional en las instituciones educativas

Cada institución posee características propias que la hacen particulares y diferentes de otras instituciones las mismas que determinan un estilo propio de gestión. Al respecto, Scott (2003), luego de realizar una investigación en diversos sistemas escolares encontró que el clima organizacional tiene influencia sobre el rendimiento del profesor, de acuerdo a su explicación, el docente presta mayor atención a su entorno laboral que a sus alumnos, situación que afecta directamente el trabajo con los alumnos, encontró relacionadas la eficiencia del docente con un buen clima organizacional en la institución. Esta situación hace posible que los individuos no se sientan comprometidos con la institución, pero dicha condición dependerá en gran medida del estilo de gestión que se lleve a cabo en cada organización.

Lo señala Barber (1987:43) “Organizational climate has been defined as the collective personality of a school or enterprise the atmosphere as characterized by the social and professional interactions of the individuals in the school”³. En un sentido más amplio la idea de gestión hace referencia... “a la previsión de acciones que permitan que una institución obtenga las metas propuestas” Kremenchutzky y otros(1994). Se concibe la gestión de las instituciones educativas como la tarea de conducción de los procesos, orientada a lograr que los aprendizajes de los alumnos se realicen en el mayor nivel de logro.

Es importante detectar y reflexionar acerca de las diferentes fortalezas y debilidades que existen dentro de cada organización, de modo que se puedan sensibilizar y motivar a los directivos, padres de familia, los alumnos, las autoridades municipales y regionales, es decir la participación de la sociedad en su conjunto de modo que se alcancen los objetivos. El proceso de gestión de las instituciones educativas deben tener como misión principal la búsqueda permanente de la eficiencia y la eficacia, y tiene relación con “... lo que se espera de un producto, de un proceso del servicio que presta la escuela,

³ Clima Organizacional está definido como la personalidad colectiva de una escuela o empresa, la atmósfera está caracterizada por la interacción social y profesional de los individuos en la escuela.

conjunto que refleja el grado en que éstos satisfacen las necesidades de quienes las demandan o reciben, es decir de los beneficiarios de la escuela” (Replad, 1994)

Entre tanto, como menciona Cherrington (1989:269) “Employees are more satisfied and performance better in some organizational climates than in others”, incluso las organizaciones promueven que cada miembro se desempeñe en los diferentes niveles de la organización.⁴ Es posible afirmar que el tipo de clima que se fomenta en la escuela influye en la obtención y concreción de la calidad de motivación y la satisfacción del desempeño de los miembros que conforman dicha institución: directivos, profesores y la comunidad en su conjunto.

Sin embargo, debemos reconocer que la escuela es importante no solo por la infraestructura, la pertinencia en la planificación de sus objetivos, también depende de los valores personales que poseen directivos, docentes y educandos quienes generan conocimiento los mismos que son el componente activo de la gestión. “The learning climate of a school takes into account certain forces in the school’s social system. The social system we are most interested in the set of relationships between and among students, teachers, principals, parents and other which are most relevant to the academic learning that takes place in a school” Brookover, Erickson, y McEvoy (1997:27).⁵

De acuerdo a lo manifestado por Domínguez (1996), considerando la función del líder y el tipo de intervención de los profesores, son seis los tipos de clima organizacional en las escuelas:

a) Clima abierto:

- ✓ El director no precisa vigilar de cerca las actuaciones de los docentes, pues posee habilidades para fomentar el trabajo y que estos pongan en práctica su iniciativa y su propio liderazgo.
- ✓ Los docentes obtienen satisfacción en su trabajo y están suficientemente motivados para resolver sus dificultades.
- ✓ Los profesores se ven satisfechos con su “rol” y con su vínculo con la organización escolar.

⁴ Los empleados están más satisfechos y mejor desarrollados en algunos climas organizacionales que en otros.

⁵ El clima de aprendizaje de una escuela tiene su fortaleza en el sistema social de la escuela. Somos los más interesados en las relaciones entre estudiantes, maestros, directores, padres y cualquier otro que tenga ese aprendizaje relevante y tome ese lugar en la escuela.

- ✓ El director establece equilibrio entre el énfasis de obtener objetivos de la institución y la presión de los miembros para satisfacer las necesidades personales y del grupo.
 - ✓ El director es líder hábil y de gran influencia canaliza los sentimientos del grupo, reconoce las diferencias de opinión y las tensiones, posee capacidad de diálogo y persuasión personal, motiva a los miembros a orientar sus energías creativas responsablemente hacia la obtención de los objetivos, favoreciendo oportunidades para la satisfacción de sus necesidades individuales y sociales.
- b) Clima autónomo:
- ✓ El sistema de dirección brinda amplia libertad para promover las interacciones del grupo a fin de satisfacer necesidades y alcanzar los objetivos de la institución.
 - ✓ Se dan normas y reglamentos para facilitar diversas tareas, y el estilo de liderazgo hace viable el cumplimiento asumiendo tales normas y reglas.
 - ✓ El estilo de gestión y moral organizativa es elevada a la innovación, la dirección que se ejerce está presta a incorporar cambios y novedades a la estructura de la organización.
- c) Clima controlado:
- ✓ La dirección enfatiza la obtención de los objetivos a fin de cumplir con las necesidades de grupo.
 - ✓ Se presenta un elevado nivel de formalización en las relaciones de grupo, las relaciones y vínculos de asociación y cooperación voluntario se presentan débiles.
 - ✓ El trabajo docente no se separa de las normas directivas y de control.
 - ✓ Los docentes realizan sus deberes sin exponer diferencias de criterio sobre las normas establecidas por la organización.
 - ✓ Realizan tareas y esperan que se le instruya a cada uno como han de realizarla.
 - ✓ Los profesores no comparten tiempo para desarrollar otro tipo de relaciones ni con la dirección ni con los demás miembros de la institución.

- ✓ Estructura autoritaria del director, escasa participación de los miembros parecen ser relaciones que caracterizan este clima.
- d) Clima familiar:
- ✓ Se prioriza la satisfacer las necesidades de grupo sobre las metas de la organización
 - ✓ Las lealtades de los miembros, están más orientadas hacia los intereses profesionales que hacia los organizativos.
 - ✓ La dirección evita el surgimiento de cambios que alteren el “ambiente familiar” que distingue al clima de la institución.
 - ✓ La evolución del equipo docente y del centro no es preocupación de la institución.
- e) Clima paternal:
- ✓ El director está presente en todos los eventos y participa en los pequeños detalles de la vida de la institución.
 - ✓ Instruye frecuentemente en lo que debe y no debe hacerse para lograr un buen rendimiento.
 - ✓ Muestra consideración y un aparente interés por el bienestar personal de los miembros, es exageradamente paternal, no tiene mayor interés por satisfacer las verdaderas necesidades de los miembros trata de servirse de ellos.
 - ✓ Muestra gran interés por el trabajo, actitud que es observada y aceptada por el grupo de docentes, aunque no ofrece un ideal u objetivo que estimule al grupo, se evidencia poco motivador.
 - ✓ Como resultado se observa bajo rendimiento, poca cohesión en las relaciones con la dirección, insuficiente nivel de satisfacción, respeto a la labor realizada.

f) Clima cerrado:

- ✓ La dirección de acuerdo a las normas, tiene en cuenta la disciplina como norma de control en las distintas actividades de la organización para que de esta manera trabajen con mayor dedicación.
- ✓ Se observa a los docentes escasa iniciativa, la ausencia de canales de comunicación flexible con la dirección ocasiona una sensación de arbitrariedad en la institución, la actuación del director no muestra interés en resolver los impedimentos que los docentes encuentran en el desarrollo de su trabajo.
- ✓ El director enfoca el trabajo hacia el cumplimiento de lo establecido por las normas; los docentes no ofrecen mayor resistencia, y los destina a tareas limitadas, no se aprovecha la inventiva y capacidad creadora de los docentes, la pasividad, la rutina el desinterés y la falta de responsabilidad en el trabajo son características típicas de este clima

En cuanto a las instituciones educativas Boy&Payne citados en Nuñez y Chian Vega, (2004: 1), señalan que “un aspecto importante de cualquier institución educativa es la calidad de su ambiente psicosocial aquellas características del ambiente que tienen una orientación social, ya sea en cuanto a su origen o a sus resultados”. Entonces, empleado en este contexto educativo, el ambiente se refiere a la atmósfera, al clima que prevalece en la institución y la satisfacción de los individuos que la componen.

Una institución educativa al igual que otras organizaciones posee un contexto psicosocial propio ya que en ella interactúan individuos (personal docente, directivo entre otros), donde los procedimientos, la toma de decisiones, las relaciones con los superiores o las interacciones profesionales y sociales con los compañeros de trabajo, determinan un clima que puede o no producir niveles de satisfacción que modifican el comportamiento de los miembros de una organización.

Entonces destacamos la siguiente versión “El clima de una escuela resulta del tipo de programa, de los procesos utilizados, de las condiciones ambientales que caracterizan la escuela como una institución y como un agrupamiento de alumnos, de los departamentos, del personal y de los alumnos. El clima es un factor crítico para la salud y para la eficacia de una escuela. Para los seres humanos el clima puede convertirse en un factor de desarrollo” (Fox 1973:5,6).

Es importante mencionar, que toda escuela como organización está conformado como un sistema social, y que presenta metas planificadas, definidas y compartidas, en donde existen normas y personas (directivos, alumnos, profesores, padres de familia, etc), cada uno con roles diferentes que comparten entre si y son elementos significativos y valiosos del ámbito cultural. Esas experiencias contribuyen a su desarrollo como personas. De este modo Trujillo (2003:35) manifiesta que “la escuela es susceptible de cambio, en sus procesos, en su funcionamiento en vista de las diferentes interacciones entre las personas y las variables de la organización, los mismos que son interpretados, valorados y asumidos desde la percepción de cada miembro de la institución”. El clima puede ser saludable o no, satisfactorio o insatisfactorio y esto está en estrecha relación de su percepción y cómo se sientan sus trabajadores

Hoy & Miskel en (Hoy Smith y Sweetland 2003:21), afirman que “The school climate is a general concept that captures the atmosphere of a school. It is experienced by teachers and administrator describes their collective perceptions of routine behavior, and affects their attitudes and behavior in the school”⁶. Las instituciones educativas son las llamadas a instituir un clima que propicie el logro de los objetivos educativos demandados por la escuela. Todo individuo que se desenvuelve en un clima estable sin presiones ni sorpresas, donde trabaje en armonía con sus compañeros se sentirá motivado y gozará de una actitud positiva ante la organización.

El clima de una institución es positivo cuando presenta un ambiente físico apropiado, actividades pertinentes, motivadoras, viables, una comunicación clara, que tenga como característica el respeto y el trato cordial entre docentes, directivos y alumnos, la capacidad de escucharse y valorarse unos a otros. Es también aquel en que sus miembros son capaces de brindar apoyo ante las dificultades por las que atraviesan los colegas, siendo solícitos capaces de ayudar, y esto les permite sobrellevar mejor esas situaciones, y por último que tengan la capacidad y voluntad para resolver sus conflictos. De este modo, el análisis organizacional permite conocer y valorar la dinámica educativa que se presenta entre los miembros de la institución.

⁶El clima escolar es un concepto general, aquella que capta la atmósfera de una escuela. Esta está experimentada por maestros y administradores, describen sus percepciones colectivas de rutina y conducta y afectan sus actitudes y comportamientos en la escuela.

CAPITULO II METODOLOGÍA

En esta segunda parte del trabajo se presenta el diseño metodológico, haciendo una explicación del problema y el objetivo, así como las categorías de estudio, asimismo mencionamos la muestra, la técnica e instrumento utilizado en la investigación.

En este capítulo se explora en forma directa las percepciones que se presentan dentro de una escuela estatal referente a los componentes del clima de la organización. Se presenta un estudio cualitativo, que se refiere a cómo los actores educativos viven los procesos, concepciones y las prácticas tradicionales en su institución.

Las evidencias están dadas por las apreciaciones y testimonios de los docentes, los mismos que expresan la problemática y logros del cotidiano en el ambiente educativo. Los resultados obtenidos serán útiles para la institución investigada o para toda aquella que posea similares características en cuanto a su estructura y funcionabilidad.

Por tanto, este capítulo es la parte medular del trabajo, debido a que se documenta la investigación con las percepciones de los docentes y directivos los cuales serán analizados, interpretados contrastados con los conceptos desarrollados en el marco teórico.

El diseño de nuestro estudio estuvo conformado por selección y elaboración del objetivo, categorías, sub categorías, elementos emergentes, fuentes, técnica e instrumento, los mismos que posibilitaron el análisis de los resultados y así establecer

las conclusiones finales. Finalmente, se presenta el proceso realizado para la organización, recolección y el análisis de los hallazgos e interpretación crítica.

2.1 DISEÑO METODOLÓGICO

2.1.1 Información sobre la institución de referencia

La Institución Educativa objeto de nuestra investigación fue creada el 12 de Octubre de 1968, mediante RD. No 01774 gracias a la gestión de los pobladores e iniciativa de sus profesores. En sus inicios funcionó en un local comunal del sector. Para la construcción del centro educativo cabe destacar la colaboración en la obra de los padres de familia.

Dicha institución cuenta con un local propio ubicado en Av. Milagro de Jesús s/n tercera zona Collique en el distrito de Comas, ciudad de Lima-Perú. La institución está conformada por 2 directivos 12 profesores del nivel de Primaria y 18 profesores del nivel de Secundaria, estos niveles pertenecientes a la modalidad de menores. El horario establecido de trabajo es en la mañana de 7.50 am. a 12.30pm.

La institución educativa ha implementado talleres de cómputo, industria del vestido, los cuales permiten insertar a los alumnos al mercado laboral. A través de estos talleres la escuela investigada fomenta actividades laborales que favorecen el aprendizaje del trabajo mejorando así la situación económica y social de los alumnos, ofreciéndoles servicios que permitan crear una cultura de fomento y promoción de bienestar educativo.

Actualmente observamos en algunas instituciones la presencia de un ambiente negativo, quienes la conforman manifiestan actitudes y conductas que influyen y determinan su desempeño en el trabajo. En este sentido el interés medular que guía el presente trabajo de investigación está centrado en saber ¿Cuáles son las percepciones de los directivos y docentes sobre el clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas?

2.1.2 Objetivo

Nuestro objetivo General de investigación es Analizar las percepciones de directivos y docentes sobre el clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas.

Asimismo, para realizar nuestro estudio nos planteamos el siguiente objetivo específico:

-Analizar las percepciones de directivos y docentes sobre el clima organizacional con referencia a las categorías (Confianza, Presión, Apoyo y Reconocimiento) en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas.

2.1.3 Categorías estudiadas

La presente investigación se organizó en categorías y sub categorías sobre las percepciones de directivos y docentes respecto al clima organizacional, a partir de las teorías que sostienen el marco teórico. Este procedimiento nos permitió analizar las percepciones de nuestras fuentes directivos, docentes y descubrir elementos ocultos que emergieron como fruto de las entrevistas y que configuran las categorías de este estudio como son: Confianza, Presión, Apoyo y Reconocimiento del clima organizacional de la institución educativa.

Seguidamente, se muestra en la Tabla 5 las categorías y sub categorías de estudio, además de los elementos emergentes, los mismos que forman parte del entorno laboral y que influyen sobre el modo en que los miembros perciben su ambiente de trabajo.

Tabla 5

Categorías y sub categorías de estudio

CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	ELEMENTOS EMERGENTES
Confianza	<ul style="list-style-type: none"> -Relación entre pares- Cordialidad Docente-Docente- Trato Amable - Buenas relaciones -Relación Director-docente- Respeto -Buenas Relaciones Humanas - Autonomía - Resolución de conflictos 	
Presión	<ul style="list-style-type: none"> -Énfasis en control de labores - Supervisión - Tareas administrativas agobiantes -Logro de objetivos- Reuniones Pedagógicas - Conocimiento de normas -Labores limitadas a cumplir lo programado 	<ul style="list-style-type: none"> y objetivos
Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> -Ayuda de director hacia docentes y personales - coordinación - No hay seguimiento ni retroalimentación -Cooperación entre pares- Docente-Docentepersonales 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoya en problemas familiares - Solidarios en problemas - Colaboran entre ellos - Individualismo

Reconocimiento	-Promociones- Trabajo no valorado - No existen promociones de ningún tipo	
	-Incentivos	- Carencia de Incentivos - Falta de estímulo por ausencia de incentivos

Elaboración propia

2.1.4 Metodología utilizada

Se asumió una investigación de campo de carácter cualitativo, ya que expresa una problemática referida a una realidad y la información necesaria se obtiene directamente de ella. Al hacer uso del término metodología cualitativa también podemos referirnos a “Una determinada forma de producción del conocimiento científico basado en principios epistemológicos que indagan más el porqué de los fenómenos que por el cómo”(Losada, y López, 2003:24). Asimismo, se consideran categorías o factores que intervienen, los cuales no son manejados y se estudian tal como se exponen. Al desarrollar una investigación cualitativa se establecen categorías de análisis que nos permitan realizar un acercamiento planificado y orientado al caso de estudio.

Estas categorías están formuladas en función al objetivo planteado y considerando nuestro caso a estudiar: El Clima Organizacional de una Institución Educativa Estatal. El diseño se organizó a partir de una matriz de consistencia, desprendiendo de los objetivos las categorías y subcategorías, precisando la muestra de donde se tomaría la información y considerando la técnica así como el instrumento.

Así lo mencionan Strauss y Corbin en Sandín (2003:121), sostienen que “La investigación cualitativa es toda clase de investigación que produce resultados a los que no se ha podido llegar por procedimientos estadísticos u otro tipo de cuantificación. Se pueden llevar a cabo investigaciones sobre la vida y comportamiento de las personas, historias y también al funcionamiento organizativo, movimientos sociales, relaciones o interacciones. Algunos de los resultados pueden ser cuantificados, pero el análisis en sí mismo es cualitativo”.

Asimismo, se empleó el método descriptivo, al respecto nos dice Bernal (2006:58) “La investigación descriptiva nos hace posible seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio, la descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto”. Por lo tanto, se hizo uso de esta metodología porque como se señala, se busca la descripción de las características de una problemática. Es decir buscamos un acercamiento exhaustivo de los grupos de interés (las percepciones que tienen directivos y docentes) que forman parte de la institución educativa investigada. No se pretende medir en qué grado se encuentra una cualidad de una determinada situación, sino de descubrir todas las cualidades como sea posible. Del mismo modo, Vieytes (2004:93) señala que se puede describir empresas en distintos aspectos como los niveles jerárquicos, estilos de liderazgo, así como también medir las actitudes de una población determinada. “La investigación descriptiva busca en suma, obtener un perfil del objeto”, que en esta investigación está referida al clima organizacional de una institución educativa estatal. Es por ello que en las investigaciones cualitativas debemos hablar de entendimiento y profundidad.

De acuerdo al tipo de investigación, nuestro estudio se caracteriza por ser no experimental puesto que se observa tal y como ocurren los sucesos y no se realiza intervención alguna. En tal sentido, señala Encinas en Aliaga (1998:119) “Como el centro de atención se dirige hacia un solo caso o a una cantidad limitada de casos, este proceso se particulariza y se constituye en un estudio de caso, el mismo que como método revisa y analiza de manera profunda la interacción de los componentes que originan cambios en los individuos que son investigados” Este trabajo de investigación intenta comprender e interpretar desde un estudio de casos único holístico, las percepciones de los directivos y docentes respecto del clima organizacional. Esta investigación “toma al individuo sujeto, único o unidad social como universo de investigación y observación” (Pérez, 1994:79), puesto que el objeto de estudio es una institución educativa de gestión estatal y entendida como un caso particular, único holístico cuyo estudio es abordado a profundidad. En el ámbito del estudio de caso el sujeto que investiga pretende adquirir la percepción más completa posible del objeto de estudio y lo asume como un organismo holístico y dichas cualidades suelen ser entendidos solamente en el tiempo en el que se examinen todos en un mismo momento, dicho de otro modo: el objeto como un todo.

2.1.5 Definiciones operacionales

Clima Organizacional.

Percepciones que comparten los miembros de una organización respecto a su ambiente de trabajo. La misma que está conformada por factores que distinguen dicha organización y las diferencian de otras organizaciones; haciéndolas particulares y que además intervienen directamente en el comportamiento de las personas.

Institución Educativa Estatal.

Institución financiada por el Estado y la gestión está a cargo de funcionarios del Ministerio de Educación del Perú.

Directivos.

Docentes nombrados, que por su experiencia en el trabajo docente, asumen cargos jerárquicos en una Institución Educativa Estatal. Y son las personas directamente responsables de llevar a cabo la Misión y la Visión institucional.

Docentes.

Profesores de diferente condición laboral (nombrado, contratado) que laboran en la Institución Educativa Estatal.

2.1.6 Población y muestra

La población entendida como “la totalidad de sujetos o elementos que tienen características comunes” Mejía (2008:169) dicho en otras palabras una población es la totalidad de los miembros objetos de estudio o unidad de análisis, está conformada por 30 docentes de una institución Educativa Estatal del distrito de Comas-Lima 12 del nivel Primaria y 18 del nivel Secundaria. Para efectos de estudio se seleccionó una muestra entendida como “un sub conjunto de la población” Mejía(2008:170), la muestra seleccionada es de tipo intencional ya que se eligió las unidades no de manera casual sino arbitraria, designando a cada unidad de acuerdo a aquellas características que para el investigador sean de relevancia. Estos indicios son de gran utilidad y se usan

con frecuencia en los estudios de caso, tal como lo señala Hernández, Fernández, y Baptista (2006:562) “Las muestras no probabilísticas son valiosas pues logran, si se produce con cuidado y con profundidad, inmersión inicial en el campo, obtener los casos que interesan al investigador y ofrecen una riqueza para la recolección y el análisis de los datos”.

La muestra fue conformada por 2 directivos (director y subdirector), y 6 docentes de una Institución Educativa Estatal de Comas-Lima donde 3 profesores son del nivel Primaria y 3 profesores del nivel Secundaria, constituyendo casi el 25% de la población, cada profesor tiene un promedio de más de cinco años en la Institución Educativa.

De acuerdo a estos criterios de población se presenta la siguiente tabla de composición de la muestra del personal directivo y docente.

Tabla 6
Composición de la muestra

Turno	Nivel de Estudio	Grado	Docentes Años de Permanencia Condición Laboral Informante	Código
Mañana	Primaria	2do	1 6 años (nombrado)	E3
Mañana	Primaria	3er	17 años (nombrado)	E4
Mañana	Primaria	5to	16 años (contratado)	E5
Mañana	Secundaria	1ero	1 10 años (nombrado)	E6
Mañana	Secundaria	2do	1 7 años (nombrado)	E7
Mañana	Secundaria	4to	18 años (nombrado)	E8
Mañana			Director 12 años (nombrado)	E1
Mañana			Sub Director 9 años (nombrado)	E2

Elaboración propia

En la Institución Educativa investigada estudian un total de 500 alumnos. Dicha institución está constituida por un director, un sub director, docentes y una persona de servicio.

Se seleccionó una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas por contar con docentes y directivos quienes expresaron su voluntad de participar y colaborar con la investigación.

Además, el colegio fue elegido intencionalmente con el criterio de accesibilidad, contando además con la autorización del director y el subdirector.

2.1.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En cuanto a las distintas técnicas para el recojo de la información, y en concordancia con nuestro objetivo de estudio optamos por la entrevista, pues, al ser una “técnica de investigación intensiva que se utiliza para profundizar en aquellos aspectos más teóricos y globales que constituyen el discurso especializado (ideológico y profesional) sobre un tema y los fundamentos en que este se apoya. Por su esquema de funcionamiento es la situación de investigación en la que se da la máxima interacción posible entre un informante y un investigador” Bález y Pérez de Tudela, (2007:110).

La técnica utilizada fue la entrevista, y se hizo uso de una guía de entrevista semiestructurada. Al respecto, Añorve (2009:33) menciona que esta nos ofrece “la posibilidad de reformular preguntas y también la de profundizar en el tema al combinar las alternativas de respuesta abierta y cerrada; normalmente se trabaja con una guía de la que se pretende respetar en lo posible orden y fraseo de preguntas”. A través del diálogo esta técnica hizo posible recoger las opiniones de directivos y docentes. Los datos cualitativos fueron obtenidos de la entrevista. Cualitativo porque mediante la entrevista a los directivos y personal docente recogimos información de los agentes involucrados en la gestión, asimismo porque ofreció la posibilidad de estudiar lo que caracteriza a una organización.

La técnica de la entrevista nos permite interactuar y recopilar datos acerca de un caso o problema específico y sus antecedentes, además es una forma de acceder a las opiniones, creencias, actividades y experiencias de los miembros de una organización.

Por otro lado, una de las ventajas de la entrevista es la profundidad y el detalle de la información que se puede obtener. Además, señala Sandín (2003:125) que “el entrevistador tiene el mayor control sobre el entrevistado respecto a otros métodos, además de que puede ampliar o aclarar la pregunta”.

Se hizo uso de la entrevista semiestructurada puesto que el entrevistador tal como lo mencionan Hernández, Fernández, y Baptista (2006:598) “tiene la libertad de incluir preguntas adicionales para obtener mayor información sobre los temas investigados”.

Para Eramisen Añorve(2009:31), la entrevista, en el contexto de la investigación, “implica interacción verbal inmediata y personal entre un entrevistador y un respondente”. Esta interacción incluye factores más complejos que el simple intercambio de preguntas, y respuestas verbales, característica que hace que la entrevista vaya más allá de un simple proceso mecánico de recolección de datos e incluye elementos psicológicos. Por tanto, “La entrevista, en ese sentido, no es un método progresivo ni opresivo, ya que el conocimiento obtenido puede ser usado para resaltar las condiciones del sujeto investigado y para manipular su comportamiento de modo más eficiente”. Parra, M.(2009:99).

Con el uso de dicho instrumento se buscó recopilar la mayor cantidad posible de información, y así obtener diversas percepciones de los agentes educativos sobre el clima laboral existente en su institución.

De este modo, para la construcción del instrumento de la investigación se definieron las categorías y luego se elaboraron las preguntas. El instrumento ha sido elaborado por la investigadora, y la validación se realizó mediante dos procedimientos; en primer lugar el juicio de expertos que consiste en someter el instrumento a la evaluación de profesionales educadores peritos del tema poseedores de formación de posgrado.

Para la fase de juicio de experto se contó con el apoyo de dos especialistas en psicología cognitiva y con conocimientos sobre temas de investigación. Dichas expertas emitieron su opinión acerca de la claridad y congruencia de las preguntas. Es así que se hicieron modificaciones en las que se reajustaron las preguntas de un total de veinticinco quedaron veintidós preguntas validadas. En segundo lugar, una vez aceptado el instrumento se procedió a realizar una prueba piloto con una docente de la institución; el objetivo de esta fue verificar que la guía de entrevista estuviera correctamente estructurada y confiable, además de calcular el tiempo de aplicación, así como poder detectar posibles errores. Como por ejemplo que los docentes no entendieran u omitieran algunas de las preguntas. Posterior a la aplicación de la prueba piloto no se realizaron modificaciones.

En un sentido más amplio Martínez (2006), afirma que una investigación tendrá un alto nivel de “validez” en razón que sus resultados “reflejen” una imagen lo más completa y representativa de la realidad o situación. Asimismo, Sandín(2003), señala que de acuerdo a las observaciones de asesores y jueces, podemos concluir, que el instrumento

elaborado para nuestra investigación tendrá validez de contenido y de constructo, si las preguntas indagan la problemática planteada y sus distintos aspectos (ver Anexo 2).

Este instrumento presenta dos preguntas claves y sub preguntas basadas en las categorías del objeto de estudio. Para realizar las entrevistas, se coordinó con cada directivo y docente, el día y hora para de esta manera no tener la dificultad de no encontrarlos en el momento de la aplicación de la entrevista. Las entrevistas se realizaron en el mes de diciembre de 2012 y fueron en forma individual, con una duración de 45 minutos cada uno. Al inicio de la aplicación del instrumento se explicó a cada docente el propósito de la entrevista, así como también de la importancia de su colaboración, introduciendo y favoreciendo un ambiente de confianza para poder obtener las respuestas más apropiadas para la recopilación de respuestas para la investigación. Para obtener éxito en la recogida de datos en la entrevista se utilizó una grabadora, previamente solicitando autorización para su uso a cada directivo y docente entrevistado. Así lo indica Rodríguez (1999:182)“La grabadora es muy útil pues permite registrar con veracidad todas las interacciones verbales que se producen entre entrevistador y el entrevistado”. También si hizo uso del software Dragon Natural, el mismo que realiza el procesamiento en forma textual de las opiniones y respuestas vertidas por los miembros entrevistados. Posteriormente se procedió a la transcripción literal y corrección de las versiones emitidas durante la entrevista.

CAPITULO III ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

3.1 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

El análisis de los datos obtenidos a partir del enfoque cualitativo, demanda un proceso flexible y a la vez permanente, es realizada a partir de las categorías de estudio las cuales hace posible analizar el objetivo de la investigación teniendo en cuenta la opinión emitida de los docentes y directivos.

Se realizó un análisis cualitativo de datos resultado del proceso de aplicación de las entrevistas, luego, se realizó un cruce de datos para determinar relaciones entre categorías, y así proceder a comparar, inducir y comprobar los resultados con la teoría. La recopilación y seguidamente el proceso analítico de la información cualitativa comprende la categorización, análisis e interpretación de los contenidos como actividades entrelazadas.

La información producida en las entrevistas, fueron procesados en forma literal, seguidamente se inició desde los datos para descomponer en unidades para luego proceder a su configuración en categorías, de este modo hacer posible su análisis y poder responder al objetivo planteado. Es posible establecer estas categorías utilizando una palabra o una idea que tenga similitud con respecto a otras, asignando un nombre para establecer un criterio de unidad; esto nos permite que al final del proceso todas las ideas se integren en determinada categoría. En tal sentido, señala Landsheere en

Estraño(2006:374) “La categorización es la acción de categorizar o de utilizar un sistema de categorías o grupos que posee un cierto número de atributos comunes y diferentes en este aspecto a todos los grupos”. Se codificó, considerando similitudes que existen entre estas y en función a criterios predeterminados (Ver anexo 3).

Posteriormente se realizó la sistematización de la entrevista y análisis de las respuestas y su contenido de manera que se pudiera otorgar autenticidad a nuestra investigación cualitativa. Asimismo, podemos ahondar en el mensaje de contenido en las respuestas vertidas por los informantes. Dicho procedimiento se concluyó con la elaboración de los mapas mentales respectivos (anexo 4).

3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación presentamos el análisis de la información obtenida en la investigación. Primero realizamos el análisis de cada una de las categorías Confianza, Presión, Apoyo y Reconocimiento, es decir examinando los elementos emergentes que se obtuvieron y que son parte de las categorías de estudio según las opiniones vertidas de los directivos y docentes logrando una interpretación de los datos obtenidos en la estudio de investigación.

3.2.1 Confianza:

Entendemos por Confianza como el reconocimiento de que las relaciones amistosas son valoradas en la organización donde los trabajadores confían entre sí. El sentir que las relaciones laborales son favorables y perduran en el ambiente de trabajo.

Con respecto a la subcategoría **Relación entre pares Docente-Docente** la mayoría manifestaron la existencia de una buena relación, trato amable y cordial por el tiempo que vienen trabajando juntos. Estas opiniones permiten inferir que existe una relación satisfactoria entre el personal docente de la institución, por lo tanto se ha establecido una buena comunicación y se percibe compañerismo entre ellos, lo cual permite una

mayor motivación para alcanzar los objetivos organizacionales. Las siguientes respuestas nos revelan esta situación:

-Es un trato cordial entre todos, bueno como le digo ya son varios años que venimos trabajando todos los colegas, entonces hay un ambiente de confianza, sólo que si hay algún conflicto el director debe tomar en cuenta las consultas que le hacemos saber y no quedar en nada. E6

-Bueno (...) hay un buen clima tal vez no hay confianza entre todos pero si nos respetamos (...) claro, hay colegas que tienen más confianza y que siempre están juntos, pero en líneas generales creo que hay tranquilidad para trabajar. E3

-Creo que tenemos una relación amable. El director trata con respeto a los colegas, pero debe actuar más cuando hay problemas y desacuerdos, es pasivo. E8

Así vemos la importancia de estas expresiones teniendo en cuenta que es uno de los factores del clima organizacional tal como lo señala Halpin y Croft (1963), pues en las relaciones interpersonales cercanas y positivas es que podemos observar la confianza, la amabilidad, la cordialidad y el respeto que ofrece una adecuada atmósfera laboral. De igual modo, la calidad de la vida laboral está vinculada al grado de satisfacción que se logra en una organización. Un ambiente laboral que presenta como características, el trato amable, cordialidad y respeto entre docentes, hará posible evidenciar la existencia de confianza entre los miembros ofreciendo de esta manera un buen desempeño y desarrollo óptimo de las capacidades y habilidades del personal.

En lo referente a la **Relación Director-Docente** hemos encontrado en las respuestas de los entrevistados las mismas que manifiestan la existencia de buenas relaciones humanas, trato respetuoso que el director brinda a los docentes considerando algunas circunstancias que atraviesa la institución. Además es importante considerar el tiempo que vienen compartiendo labores. Las siguientes versiones nos revelan tal situación:

-Yo diría que son buenos, el director nos da confianza, bueno (...) ya son varios años que venimos trabajando juntos. E2

-El director tiene bonito carácter, yo diría que es pacifista, es suave, tratando de no afectar la autoestima del profesor, que me parece que es bueno que sea flexible; aunque debe tener mejores estrategias para manejar al personal, eso es bueno. E5

-Bueno (...) ahora estamos en proceso de adecuación a ciertas circunstancias que ha pasado la institución y se va mejorando más que nada lo que es el clima, las relaciones humanas son buenas con los alumnos, padres de familia y docentes. E1

En relación a este aspecto, Alcóver de la Hera (2004), establece que la confianza en la figura del líder, la apertura hacia las personas y la sensibilidad de la dirección son aspectos que posibilitan una adecuada relación entre jefe y subordinado. Por lo tanto podríamos decir que los docentes se sienten motivados a ejecutar sus actividades cotidianas, situación que permite conciliar las asperezas que puedan existir y evitar cualquier inconveniente que influya de manera negativa en los resultados esperados.

De otro lado debemos señalar que de acuerdo a las versiones obtenidas de los entrevistados observamos que el Director brinda autonomía al personal docente: “Si, se realiza seguimiento de sus actividades, pero cada uno ya conoce y realiza sus labores (...) los profesores son autónomos, siempre trato de conversar con ellos para resolver los problemas o dificultades que tienen con los alumnos y padres de familia, es importante estos temas ya que existe mucha desidia por parte de algunos profesores”. Es decir la autonomía según Alcóver de la Hera (2004), entendida como la responsabilidad, independencia y libertad personal en el ámbito laboral. Podemos decir entonces que el desenvolvimiento cotidiano de las labores pedagógicas de cada uno de los miembros de la institución está caracterizado por el poder de decisión que goza el sujeto al mismo tiempo de no contar con una estrecha supervisión.

Sin embargo, debemos mencionar que existen opiniones que difieren de las anteriores con respecto a esta categoría de estudio. Por las respuestas ofrecidas observamos que existe cierto descontento entre algunos profesores por la ausencia del Director en cuanto a su falta de capacidad para buscar alternativas de solución a los problemas y conflictos que surgen dentro del grupo:

-Es un trato cordial entre todos, bueno como le digo ya son varios años que venimos trabajando todos los colegas, entonces hay un ambiente de confianza, sólo que si hay algún conflicto el director debe tomar en cuenta las consultas que le hacemos saber y no quedar en nada. E6

-Creo que tenemos una relación amable. El director trata con respeto a los colegas, pero debe actuar más cuando hay problemas y desacuerdos, es pasivo. E8

Por otra parte, un docente entrevistado manifestó que las relaciones interpersonales no son óptimas, demandando el establecimiento de un lugar más tranquilo que sea congruente con la realidad de los docentes, además expresa la necesidad de la intervención del director en la solución de este problema.

- (...) particularmente no es el más óptimo, desearía que fuese un lugar más tranquilo acorde con la realidad de los compañeros y trabajadores de esta institución. El director debe actuar mejor ante los problemas para tener un trato más propicio, para desarrollarnos cada vez mejor como profesores. E7

Las relaciones laborales favorables dependen de todas las personas en particular de los directivos cuya responsabilidad es crear un clima en el cual la comunicación se practique con libertad; les corresponde a los directivos ser flexibles y actuar con moderación ante actitudes negativas o de conflicto que pudiera presentar el personal, generando por el contrario un ambiente agradable que permita el logro de los objetivos.

Cuando al personal se le brinda la oportunidad de ser parte de la solución de los problemas que atraviesa su organización o su grupo en particular, éstos tienden a aumentar su autoestima y su sentido de valoración hacia sí mismo, al percibir que están aportando ideas novedosas y contribuyendo, de manera creativa con la organización.

Siendo así, las relaciones favorables entre los directivos y todo el personal de la institución depende en gran parte que exista disposición de sus miembros, disposición a mantener comunicación fluida y abierta evitando confusiones, malos entendidos entre quienes ostentan diferente cargo jerárquico. Es importante destacar que las buenas prácticas de las relaciones internas se ponen en evidencia cuando los directivos establecen diálogo constante con los docentes y demás miembros de la institución.

3.2.2 Presión:

Entendemos la categoría Presión, como la conducta orientada hacia la supervisión estricta y permanente de los profesores. En su trabajo el Director es ante todo directivo y se preocupa básicamente por el trabajo y el rendimiento. Además está referido a la necesidad de percibir metas implícitas y explícitas, así como la normatividad y el trabajo de sus miembros.

En relación a la subcategoría **Énfasis en control de labores** los docentes entrevistados manifestaron la falta de supervisión de actividades y labores pedagógicas en las respuestas obtenidas en su mayoría. Los profesores expresaron no contar con dicha supervisión asumiendo la posibilidad que cada docente realiza su trabajo porque sabe sus responsabilidades y funciones. Las respuestas emitidas evidencian tal situación:

-Lamento decirlo pero no hay supervisión constante, creo que realizo mi trabajo porque ya sé lo que debo hacer con mis alumnos, tengo las normas claras en ese sentido, pero es importante la comunicación y la retroalimentación para mejorar el trabajo. Por otro lado, pienso que no deberíamos tener responsabilidades administrativas ya que nos distrae de nuestra labor de enseñanza .E6

-Existe muy poca supervisión de labores docentes, yo creo que es porque ya todos conocemos como trabajamos, pero es importante que el director y el sub director conozcan nuestro trabajo más a fondo creo que en Primaria hay mejor control y se comunican más. E8

En vista de ello y de acuerdo a la información ofrecida por los entrevistados, podemos establecer que existe relación entre las categorías de Presión y Apoyo respecto a aspectos como la Supervisión y la Coordinación.

-Tenemos pocas reuniones de coordinación de trabajo en donde exponemos nuestras actividades, pero aparte de la revisión del programa no existe seguimiento. En las reuniones creo que hacemos retroalimentación y así vamos mejorando el trabajo, es que creo que sabemos y tenemos claro nuestra labor docente.E5

Siendo de este modo, nos llama la atención que los docentes entrevistados manifiesten que no son supervisados en forma regular y constante. Esta situación podría significar que el director no realiza su trabajo omitiendo su labor y la de su personal. Teniendo en cuenta como indica Diez (1980:60) “El director es quien orienta, coordina, y anima las acciones educativas de la comunidad”.

Para que el trabajo pedagógico se desarrolle de manera óptima, el personal docente no solo debe ser competente, sino también contar con el suficiente apoyo y el elegido para ejecutar esta tarea es el director. Schmelkes (1994:44), expresa: “El director debe ser capaz de desarrollar un plan, explicárselo a los maestros, entusiasmarlos para que ayuden a realizarlo y al mismo tiempo mantener acciones coherentes y constantes sobre la escuela para que el plan se lleve a cabo”. En tal sentido los directivos de cada

institución educativa deben estar involucrados y comprometidos con el trabajo realizado.

Por otro lado, podemos apreciar versiones de dos docentes entrevistados, en cuanto a su disconformidad y rechazo ante la realización de tareas administrativas las cuales generan preocupación y presión por plazos de entrega establecidos. Tal como lo indica Alcóver de la Hera (2004), son características de esta categoría los puestos con sobrecarga de trabajo, estándares de trabajo y la orientación de los individuos hacia la búsqueda del rendimiento institucional. Los docentes entrevistados manifiestan que estas tareas son innecesarias y dificultan la verdadera esencia de la labor docente.

-Para nada, no existe seguimiento, en mi caso presentamos la demostración que se nos solicita, pero nada más. Bueno tampoco existe retroalimentación por parte de la dirección, como le digo, no sé cómo será en Primaria (...) en secundaria por lo menos a mí no. También debe haber una diferencia entre el trabajo pedagógico y el administrativo que creo es innecesario. A veces estamos con el tiempo justo para entregar documentación y eso nos mantiene preocupados ya que tenemos que cumplir con los plazos. E7

-Lamento decirlo pero no hay supervisión constante, creo que realizo mi trabajo porque ya sé lo que debo hacer con mis alumnos, tengo las normas claras en ese sentido, pero es importante la comunicación y la retroalimentación para mejorar el trabajo. Por otro lado, pienso que no deberíamos tener responsabilidades administrativas ya que nos distrae de nuestra labor de enseñanza .E6

Tomando en cuenta estas versiones, estamos de acuerdo con Rodríguez (1999:162) que el clima organizacional guarda relación con el ambiente laboral y tiene gran influencia en el comportamiento de los trabajadores de una institución. Un clima óptimo hará posible una mejor actitud de los miembros a colaborar activamente en el desarrollo de sus deberes.

Referente al **Logro de objetivos**, los entrevistados expresaron la poca realización de reuniones pedagógicas situación que tiene relación con la categoría de Apoyo debido a la falta procesos de seguimientos y por consiguiente de retroalimentación de labores pedagógicas. Se observa las siguientes respuestas las mismas que nos dan a conocer tal situación:

-Tenemos pocas reuniones de coordinación de trabajo en donde exponemos nuestras actividades, pero aparte de la revisión del programa no existe seguimiento. En las reuniones creo que hacemos retroalimentación y así

vamos mejorando el trabajo, es que creo que sabemos y tenemos claro nuestra labor docente. E5

-A ver mire como le digo hay pocas reuniones de coordinación es que ya todos sabemos las normas de nuestro trabajo en Primaria. Además no tenemos supervisión constante del director, él da libertad para el trabajo. E4

-Para nada, no existe seguimiento, en mi caso presentamos la demostración que se nos solicita, pero nada más. Bueno tampoco existe retroalimentación por parte de la dirección, como le digo, no sé cómo será en Primaria (...) en secundaria por lo menos a mí no. También debe haber una diferencia entre el trabajo pedagógico y el administrativo que creo es innecesario. A veces estamos con el tiempo justo para entregar documentación y eso nos mantiene preocupados ya que tenemos que cumplir con los plazos. E7

Estas respuestas señalan la existencia de grupos con percepciones e intereses encontrados. Los profesores perciben que el director influye poco en el desarrollo de sus labores académico-pedagógicas y en el logro de sus metas, esto afecta su desempeño y su satisfacción personal, puesto que no tienen un director que motive al personal, brinde apoyo y tenga en cuenta sus requerimientos.

Por lo tanto la tarea primordial de un director es lograr que los docentes contribuyan a actividades que ayuden a concretar la misión y objetivos de la institución. En ese sentido, mantener cohesionado y comprometido al grupo es un factor bastante importante para establecer un clima laboral armonioso y favorable para el desarrollo de las tareas diarias del personal.

En cuanto al conocimiento de normas y objetivos, según la versión del director indica realizar seguimiento pero los profesores se limitan al cumplimiento de lo programado, esto genera desidia para resolver dificultades que se presentan en la institución, tal como lo expresa la siguiente opinión:

-Sí, se realiza seguimiento de sus actividades, pero cada uno ya conoce y realiza sus labores (...) los profesores son autónomos, siempre trato de conversar con ellos para resolver los problemas o dificultades que tienen con los alumnos y padres de familia, es importante estos temas ya que existe mucha desidia por parte de algunos profesores. E1

Y es en ese sentido que los docentes entrevistados manifiestan conocer y tener establecido los deberes a cumplirse en la institución. A continuación las siguientes respuestas nos ofrecen dicha información:

-A ver mire como le digo hay pocas reuniones de coordinación es que ya todos sabemos las normas de nuestro trabajo en Primaria. Además no tenemos supervisión constante del director, él da libertad para el trabajo. E4

- Creo que realizo mi trabajo porque ya sé lo que debo hacer con mis alumnos, tengo las normas claras en ese sentido, pero es importante la comunicación y la retroalimentación para mejorar el trabajo. E6

Las respuestas ofrecidas nos llevan a inferir que se percibe la existencia de cumplimiento de labores y tareas pedagógicas predefinidas. Como lo señala Campbell en Brunet(2004), afirma que la autonomía individual es un componente referido a la responsabilidad, libertad y capacidad de que goza el sujeto. Dicho aspecto está caracterizado por el sentir compartido entre los miembros de que existe un buen nivel de organización así como los objetivos están claramente establecidos por la institución.

3.2.3 Apoyo:

Esta categoría se caracteriza por el sentimiento acerca de la existencia de ayuda mutua de parte de los directivos y de otros empleados de la institución, además de la presencia de un ambiente de camaradería y solicitud prevalecientes en la organización.

En relación a la **Ayuda de Director hacia docente**, podemos observar que en su mayoría los informantes expresaron contar con el apoyo del director cuando presentan algún inconveniente o problema familiar o de salud. Este valor se evidencia en las siguientes respuestas:

-La dirección apoya al personal ante cualquier problema (...) comprenden cuando tienen problemas de salud. Si los colegas se apoyan son solidarios. E8

-Sí me he sentido apoyada por la dirección del plantel cuando me operaron me dieron permiso y actualmente estoy pasando por una situación delicada, mi madre está muy enferma y estoy recibiendo apoyo de la dirección como de todos mis colegas. E5

-Sí, a los docentes se les procura brindar todas las facilidades cuando tienen problemas. De lo que se trata, es que el profesor no se sienta agobiado ante cualquier problema. Además existe un ambiente de ayuda entre todo el personal del centro educativo, si se puede decir que existe calidad humana. E1

-Sí, siempre me he sentido apoyada por el director es muy comprensivo, está siempre dispuesto a escuchar cuando le comunicas tus problemas personales o laborales y los colegas también son colaboradores en su mayoría, trabajamos

en equipo, aunque siempre hay alguien que demuestra su fastidio, pero son muy pocos la mayoría nos apoyamos. E4

Para el análisis de esta categoría encontramos en su mayoría respuestas muy parecidas y similares. En este sentido, encontramos que un espacio donde se reconoce el valor del Apoyo es ante alguna situación apremiante por la que atraviesan los miembros pudiendo ser estados de enfermedad, problemas familiares, etc. Tal como lo señala Litwin y Stringer (1968), la sensación de una buena camaradería y solicitud que existen y prevalecen entre los miembros de la organización. Se enfatiza en el apoyo y su reciprocidad en niveles superiores como inferiores.

Es común ver como el acompañamiento a la persona que está pasando por un momento de necesidad, el apoyo mutuo cuando alguno lo demande y el involucrarse en tareas cotidianas ya que se sienten que conforman una comunidad. Estas manifestaciones hacen que afloren en ellos sentimientos de fraternidad y preocupación por el otro. Esto permite el establecimiento de un ambiente cordial y dinámico que promueve la participación y ayuda mutua.

Con respecto a la subcategoría **Cooperación entre docentes** podemos encontrar coincidencias en cuanto a las versiones de los entrevistados. Sus respuestas están referidas a aspectos como solidaridad y colaboración. Estos valores se expresan en las siguientes versiones:

-Como le comentaba antes, por las características de nuestras labores tenemos bastante comunicación y siempre tratamos de ayudarnos, no sólo en las tareas de nuestra institución, sino también cuando tenemos dificultades familiares y personal. E2

-Si me he sentido apoyada, los profesores son solidarios y cuando he tenido problemas de salud me han ayudado cubriendo mis horas de clase. E3

-Sí, siempre me he sentido apoyada por el director, él es muy comprensivo, está siempre dispuesto a escuchar cuando le comunicas tus problemas personales o laborales y los colegas también son colaboradores en su mayoría, trabajamos en equipo, aunque siempre hay alguien que demuestra su fastidio, pero son muy pocos la mayoría nos apoyamos. E4

-Sí en ese sentido la institución apoya cuando tienes alguna dificultad o problema de índole personal, en ese sentido no me puedo quejar (...) también los compañeros de trabajo se solidarizan y colaboran de una u otra manera cuando tienes problemas (...) creo que si somos solidarios. E7

-(...) Sí, cuando se presenta por ejemplo un problema con algún padre de familia el director me ha brindado su apoyo para resolver de la mejor manera cualquier situación, si se nos apoya. Si, los colegas nos apoyamos en el trabajo y para solucionar dificultades, además nos reunimos para compartir algunas experiencias. E6

Los docentes manifiestan gozar de un ambiente favorable en cuanto a la cooperación entre todos los miembros de la institución. En sus respuestas podemos notar que hay sentimientos de amistad y solidaridad la cual es practicada como parte del cotidiano y como norma, las mismas que son valoradas por los docentes. Ante el surgimiento problemas de índole familiar o personal expresan su confianza, y se ofrecen apoyo entre ellos, todos estos aspectos caracterizan las buenas relaciones que prevalecen en la institución. Tal como lo manifiestan Paterrson, Warr y West (2004), quienes exponen la importancia del clima laboral para el mejoramiento de puestos incluso afirman que el manejo de un clima organizacional agradable es el primer paso para la reingeniería humana del empleado, señalando que es el paso previo a la reingeniería del sistema organizacional.

Sin embargo, debemos mencionar opiniones que son antagónicas ante este valor, como el caso de grupos que fomentan el divisionismo y actitudes individualistas, esto podría deberse a que algunos profesores tienen más confianza que otros, siendo esta la razón por la cual se conforman grupos. La respuesta de una docente nos lo revela:

-Bueno las relaciones no son las mejores ya que existen grupos entre profesores, algunos tienen mucha confianza y bueno eso hace que haya divisiones entre el personal. Hay profesores muy individualistas. E4

Teniendo en cuenta la anterior respuesta, podemos citar a Martín (2009), quien señala que si los valores están correctamente establecidos, son reconocidos de la misma manera por los distintos agentes educativos, y sus beneficios son muy valiosos para la organización. En esa perspectiva tales condiciones posibilitan la evidencia del valor de la solidaridad, la colaboración valores imprescindibles para alcanzar los objetivos en la organización.

La solidaridad es un valor que propicia a los individuos a ser desprendidos, dejando de lado actitudes de individualismo ante la demanda de ayuda que manifiestan las personas de su entorno y con las que comparte labores. Esta convivencia en su conjunto resulta de las experiencias de una cultura individualista que se suma a lo organizacional, permitiendo superar barreras para pasar a una visión integradora y compartida.

3.2.4 Reconocimiento:

Esta categoría está referida a los estímulos que se dan por el trabajo bien realizado. Es la percepción de que uno es recompensado por el trabajo bien hecho, se pone énfasis en la recompensa ante la sanción. También establece aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.

En relación a las **Promociones** los docentes entrevistados en su mayoría expresaron la falta de valoración y reconocimiento respecto al desarrollo de sus labores de enseñanza y demás actividades pedagógicas. Manifiestan realizar su labor docente como un servicio a la comunidad, aducen que el trabajo docente no es valorado y mucho menos reconocido. El director del centro educativo asegura no disponer de presupuesto para otorgar reconocimientos al trabajo que realiza el personal docente. Los profesores entrevistados manifiestan su disconformidad ya que en su institución no existe un programa de promociones en función a méritos alcanzados. Las siguientes respuestas nos permiten observar estos aspectos.

-Como usted sabe los directores no manejamos un presupuesto que podamos disponer para reconocer el trabajo de los profesores. En el Estado realizamos el trabajo docente como un servicio a la sociedad, sólo por la satisfacción de trabajo bien realizado. No existen incentivos económicos claro, sería beneficioso contar con algún tipo de incentivo. Eso sería muy importante para que los profesionales trabajen con mayor interés. Bueno (...) pero esa es la realidad. E1

- No existe ningún tipo de reconocimiento, mucho menos económicos los que trabajamos en educación ya sabemos eso. Si quiero continuar otros estudios debo solventarlos yo con mi sueldo. E7

-No, nunca he recibido ningún incentivo (...) es más, el trabajo no es valorado, si deseo estudiar tengo que pagar de mi sueldo. El trato al profesor no ha mejorado en ese sentido. E3

De la misma manera los informantes expresaron que no existe promociones de ningún tipo ni verbal ni escrita. En ese sentido es importante recalcar la opinión de una docente, quien espera algún reconocimiento (un diploma, una carta), en vista que está realizando un proyecto en el área de matemática. *“No (...) nunca he recibido ningún incentivo y menos económico, sería bueno (...) no. Por lo menos recibiríamos algo. Por ejemplo yo estoy realizando un proyecto de matemática y me gustaría recibir por lo menos un diploma, una carta, pero nada. Bueno es así esto”*. E5

El hecho de reconocer lo que un docente realiza y la importancia que tiene éste dentro de la institución es de un incalculable valor, el contar con un sistema de promociones y otros beneficios motiva a que el docente se esmera aún más por hacer las cosas cada vez mejor y se supere, y de esta forma contribuye a lograr las metas que persigue la institución.

En cuanto a un sistema de **Incentivos**, los docentes entrevistados en su mayoría expresaron la falta de estímulos e insatisfacción en el trabajo; debido a la ausencia de un sistema de incentivos en la institución. Tal como lo señala Hodgetts y Abtmanen Echegaray (2006:20), la satisfacción con la labor realizadase produce de la motivación y el desempeño en el trabajo. Es así que el docente está seguro que existe una relación entre esfuerzo y recompensa. Un profesor satisfecho con su trabajo se siente motivado y a la vez ofrece un mejor desenvolvimiento de su trabajo y de la calidad educativa. Las respuestas emitidas por los informantes dan cuenta de su disconformidad ante tal situación, la cual no se presenta favorable para la institución.

-Aquí en el Estado no existe ningún tipo de incentivos, nosotros trabajamos sólo por una satisfacción de hacer bien el trabajo. Siempre es así y no creo que esta situación cambie. E6

-Bueno (...) durante todo mi tiempo de servicio nunca he recibido ningún tipo de incentivo, no existe (...) aquí se trabaja para servir a los alumnos. E4

-No, no existen incentivos de ninguna clase. El -esfuerzo y el trabajo del profesor no es valorado E2

-No existe ningún tipo de reconocimiento, mucho menos económicos los que trabajamos en educación ya sabemos eso. Si quiero continuar otros estudios debo solventarlos yo con mi sueldo. E7

-Bueno, eso no existe aquí. Si yo quiero seguir estudiando y preparándome lo tengo que hacer con la mía (hace gesto con las manos), como quien dice de mi bolsillo. En el Estado no existen incentivos económicos, bueno y que yo sepa

deotra clase tampoco. Se trabaja porque se tiene que cumplir. En el colegio no hay premios ni reconocimientos de ninguna clase. Eso siempre ha sido así (...) y no cambiará. E8

Al respecto, tal como lo señala Justiniano Manzi y Morales en Arón y Milicic (2004:28) están de acuerdo en cuanto a que los factores determinantes en el clima organizacional desde la percepción de los docentes son las condiciones económicas que se refieren a salarios justos, sistema de ascensos y recompensas etc.

En ese sentido, también podríamos decir que las promociones, ascensos y beneficios no se consideran justas, pero el ambiente de trabajo que se encuentra en la organización es bueno y la mayoría percibe poca presión en el desarrollo de sus labores.

Asimismo, las compensaciones e incrementos salariales deben ser percibidos como justos de parte de los docentes de modo que se sientan satisfechos, además éste mismo debe estar de acuerdo a sus expectativas.

Podemos decir entonces de los docentes entrevistados acerca de su clima organizacional, tienen percepciones que se relacionan con los componentes estudiados, ellos perciben que al tener un buen clima laboral, las actividades se desarrollan en forma adecuada, pertinente y exitosa. Por lo tanto, es imprescindible que los directores de las instituciones educativas tomen conciencia y trabajen asumiendo el compromiso de gestionar políticas y procesos que encaminen hacia el logro de un clima organizacional favorable, cuya característica de la institución sea la participación activa, involucrada con responsabilidad de un mejor desempeño de la tarea docente.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos, presentamos las siguientes conclusiones.

- 1) La categoría referida a la Confianza entre directivos y docentes manifiesta percepciones de satisfacción. Estas percepciones en gran medida tienen que ver con las condiciones adecuadas y prácticas cotidianas de valores para interrelacionarse; entre las que se enuncian el respeto, la cordialidad el trato amable; estos sentimientos se expresan y representan normas valoradas en el grupo docente teniendo en cuenta los años que comparten labores pedagógicas en la institución.

En ese sentido podríamos decir entonces, que las relaciones interpersonales cercanas y positivas entre directivos y docentes evidencian la existencia de confianza, siendo esta una categoría importante y de fortaleza para la institución, favoreciendo de esta manera una adecuada atmósfera laboral en la organización.

Sin embargo, es necesario destacar la existencia de descontento de algunos docentes respecto a la percepción de esta categoría por cuanto existe demanda de un mejor ambiente de trabajo y una adecuada intervención y manejo de desacuerdos y conflictos. Además se percibe la existencia de grupos de profesores con diferente nivel de confianza lo cual no favorecería al trabajo en equipo, ya que se genera obstáculos para desarrollar de las diferentes tareas programadas. Esta situación es desfavorable para la institución sobre todo cuando se desea proporcionar un buen clima de trabajo a nivel de centro que contribuya al logro de los objetivos propuestos y ofrecer una atención de calidad en la escuela.

- 2) En la categoría de Presión de acuerdo a las percepciones de los docentes entrevistados se ha encontrado evidencias de insatisfacción laboral. Esta situación se manifiesta a consecuencia de la falta de supervisión constante, acompañamiento, además de reuniones de coordinación por parte del equipo directivo de la institución que favorezcan la retroalimentación de sus labores docentes. Tanto profesores como directivos asumen que cada uno conoce las normas establecidas por la institución y por ende sus responsabilidades.

Asimismo los docentes perciben que existe dejadez, no se pone énfasis en la tarea en cuanto a control de labores, falta de compromiso, además de la ausencia de una gerencia oportuna y eficaz. Asimismo, los informantes expresaron su descontento debido a que consideran que se les atribuye trabajos administrativos que muchas veces consideran innecesarios y que generan preocupación en el cumplimiento de tareas, dentro de los plazos establecidos. Por otro lado, el hecho de que los miembros de la institución perciban que las actividades que ejecutan carecen de objetivos desafiantes y retadores de modo que influyen o cambien su entorno obstaculizará su actuación sobresaliente y de calidad. En tal sentido, es importante la presencia de un buen liderazgo que comprometa y encamine a los miembros de un equipo hacía el logro de los objetivos y optimice la capacidad creadora de los docentes.

- 3) En cuanto a la categoría de Apoyo los docentes entrevistados coinciden en sus percepciones con respecto a la presencia de ayuda por parte de la dirección y un sentimiento de solidaridad mutua entre docentes que laboran en la institución. Los docentes entrevistados se sienten apoyados por el director en situaciones personales, familiares o de índole laboral y reconocen el apoyo la colaboración como un valor prevaleciente y apreciado en la institución. La satisfacción en el trabajo es necesaria para que cualquier miembro se sienta involucrado con su deber y logre los objetivos propuestos. En el caso de los profesores, el bienestar, es fuente de salud, la misma que se verá proyectada en forma directa en el trabajo con los alumnos.

- 4) La categoría referida a Reconocimiento, ocasiona percepciones de insatisfacción laboral en los directivos y docentes en gran medida debido a que no reciben ningún tipo de incentivo ni económico ni de otra clase. No ven valorado su trabajo. En tal sentido se percibe al docente desmotivado. Una docente manifestó su deseo por recibir algún tipo de reconocimiento verbal o a través de documentos que feliciten su iniciativa por desarrollar proyectos que favorezcan el aprendizaje de los alumnos.

De modo que, cuando un miembro de la institución educativa encuentra en su organización una adecuación o respuesta a sus necesidades, podríamos decir entonces que está motivado y satisfecho. Es obvio que un clima que permite a

sus trabajadores alcanzar satisfacción personal que le permita desarrollarse, genera en éste una visión positiva de su función.

5) Finalmente, los hallazgos encontrados en este estudio ofrecen evidencias empíricas de las categorías estudiadas del clima organizacional tales como: la Confianza, Presión, Apoyo y Reconocimiento los cuales parecieran tener incidencias en el comportamiento entre los miembros que laboran en la institución. Por tanto teniendo en cuenta el modo en que se analicen estas cuatro categorías y se puedan mejorar sus deficiencias la calidad del clima organizacional será óptima al igual que los objetivos establecidos por la institución educativa.



RECOMENDACIONES

Después de realizar la presente investigación mencionamos las siguientes recomendaciones:

En relación al tema de investigación

- 1) En tiempos como hoy en los que se habla de clima organizacional de calidad en educación, además de cambio e innovación en las instituciones educativas se recomienda realizar investigaciones acerca del clima organizacional ya que constituye uno de los aspectos primordiales que encamina el éxito de las organizaciones modernas.
- 2) Las categorías estudiadas en la presente investigación servirán de aporte al conocimiento en post de mejorar las percepciones del clima organizacional de directivos como también de docentes.

En relación al diseño metodológico de investigación sobre clima organizacional

- 3) Al realizar investigaciones acerca del clima organizacional es recomendable enfocar el estudio a partir de una metodología cualitativa-descriptiva, pues esta nos permite conocer a profundidad las percepciones, opiniones y otras características que se evidencian en las experiencias vividas por los miembros de la institución.
- 4) Se recomienda pertinente la realización de una investigación que comprenda una población más amplia en la que se analice las ocho categorías propuestas por Alcóver de la Hera (2004), con la finalidad de crear un instrumento de uso institucional para el diagnóstico del clima organizacional en las instituciones educativas.

Para la institución objeto de estudio

5) Para toda organización educativa es de suma importancia conocer cómo se sienten sus trabajadores, si realmente cuentan con ellos para afrontar retos que se presenten, en vista de ello es importante difundir y fomentar espacios de acompañamiento que faciliten la reflexión y auto evaluación de los distintos agentes educativos de la institución. Es imperativo establecer las condiciones para que cada miembro pueda ejecutar sus tareas sin incomodidad alguna y por el contrario se sienta atraído y entusiasmado hacia ellas.

6) Establecer estrategias para crear y mantener canales de información para que los mensajes fluyan de manera oportuna motivando el libre intercambio de ideas. Además se debe propiciar espacios abiertos de diálogo donde cada docente exponga sus inquietudes, necesidades, problemas, y a su vez estableciendo medios de participación activa en la que el profesor se convierta en miembro activo de la institución.

7) Es recomendable que los directivos encargados de gestionar la institución trabajen en el fomento y elaboración de planes y programas de incentivos y estrategias motivacionales dirigidas a premiar la iniciativa, la capacidad creativa y las buenas prácticas de los docentes de la institución educativa.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Adúriz, I.yAva, P. (2006). Construcción de ciudadanía: experiencia de implementación de un índice de participación ciudadana en América Latina. *América Latina Hoy:Revista de Ciencias Sociales*, 42, (15-35). Recuperado de http://pdf2.biblioteca.hegoa.efaber.net/ebook/16661/Participacion_ciudadana.pdf
- Alcóver de la Hera, C. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid: Mc Graw Hill
- Alfiz, I. (1997). *Proyecto Educativo Institucional: Propuesta para un diseño Colectivo*. Buenos Aires:Aique
- Aliaga, J. (1998). *Métodos y técnicas de investigación educativa*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú
- Alvarado, O.(1990). *Administración de la Educación*. Lima: INIDE.
- Amarante, A. (2000). *Gestión Directiva Módulos 1 a 4*. Buenos Aires: Magisterio Río de la Plata
- Andrade, A (2003). *Desarrollo de capacidades de gestión educativa: Propuesta Metodológica para el diagnóstico de necesidades de capacitación y lineamientos de respuesta anivel de centros educativos*. Lima: Ministerio de Educación –DINFOCAD-Proeduca.GTZ.
- Añorve, M. (2009). La fiabilidad en la entrevista. La entrevista semiestructurada y estructurada, un recurso de la encuesta. *Revista de Investigación y Bibliotecológica*. Recuperado de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/ibi/article/view/3793>
- Arana, J. (2002). *Los caminos de la gestión en la escuela pública*. Serie Educar es innovar 1. Proyecto de Innovaciones Educativas en el distrito de Independencia Convenio UPCH-CIE/BID. Lima: Peidi.
- Armengol, C. (2001). *La cultura de la colaboración reto para una enseñanza de calidad*. Madrid: La Muralla
- Arón, A yMilicic, N. (2004). *Clima social escolar y desarrollo personal. Un programa de mejoramiento*. Santiago de Chile: Andrés Bello
- Ball, S. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona: PaidósIbérica, S.A.

- Barber, L.W. (1987). *School Climate*. Bloomington: Phi Delta Kappa's Center on Evaluation, Development and research
- Báez y Pérez de Tudela, J. (2007). *Investigación Cualitativa*. Madrid: ESIC
- Bazarra, L. Casanova, O. y García, J. (2005). *Ser profesor y dirigir profesores en tiempos de cambio*: Madrid: Narcea S. A.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson. S.A.
- Bishop, D. (2003). *The relationship between faculty perceptions of music unit administrators leadership behavior and organizational climate*. (Tesis inédita de PhD), University USA. Recuperado de <http://www.umi.com>
- Bris, M. M. (2008). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Universidad Alcalá Departamento de Educación. Recuperado de <http://ddd.uab.es/pub/educar/0211819Xn27p108>
- Brookover, W. Erickson, F y McEvoy, A. (1997). *Creating effecting schools. and Service program for enchancing school learning climate and achievement*. Florida: Learning publications.
- Brown, S. y Leigh, T. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology* 81, 358-368.
- Brow, W. y Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral*. México: Limusa.
- Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Callirgos, J. (2004). *Percepciones y conflictos causados por la discriminación racial y étnica*. Bolivia. Ecuador. Guatemala y Perú [Documento de trabajo]. Lima: Care-Perú.
- Cassasus, J. (2000). *Paradigmas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B (versión preliminar)*. Recuperado de: http://moodle.eclac.cl/file.php/1/documentos/grupo6/Problemas_gestion_educativa.pdf
- Cherrington, D. (1989). *Organizational Behavior: the management of individual performance*. Boston: Allyn and Bacon

- Chiavenato, I. (2004). *Organización y administración. La dinámica del éxito en las Organizaciones*. México: Thompson.
- Davis, K y Newstrom, J. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill
- Del Solar, S. (2004). La dinámica de cambio y la resistencia en la organización escolar chilena en el marco de la reforma educativa. En: *Ansión y Villacorta (Eds), Para comprender la escuela pública desde sus crisis y posibilidades* (55-76). Lima: PUCP.
- Dessler, G (1993). *Organización y administración. Enfoque situacional*. México. Trillas
- Diez, J. (1980). *La Comunidad Educativa*. Madrid: Narcea.
- Domínguez, F. (1996). *Manual de organización de Instituciones Educativas*. Madrid: Escuela Española.
- Echegaray, R. (2006). *Clima laboral y satisfacción laboral en los docentes del centro educativo no estatal Parroquial Salesiano*. (Tesis inédita de maestría). Universidad de San Martín de Porres, Lima.
- Estraño, A. (2006). *Análisis de la información en la investigación cualitativa*. “Entorno- Empresarial.com”. Recuperado de <http://www.entorno-empresarial.com>.
- Flores, R. (1999). *Cultura organizacional y cambio*. Recuperado de <http://www.educación.upa.cl>
- Forehand, G y Gilmer, B. (1984). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Boletín*, 64, 361-382
- Fox, R. (1973). *School climate improvement: a challenge to the school administrator*. Madrid: Escuela Española
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: El comportamiento del individuo en las Organizaciones*. México: Oxford
- Gairín, J. Carbonel, J. Mesanza, J. Martín Moreno, Q. Municio, P. San Fabián, J. Jares, X., et al. (1996). *Manual de organización de Instituciones Educativas*. Madrid: Escuela Española.
- Gelade, G. e Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Journal of Personnel Psychology*, 56, 2, 386-404.
- Gibson, J. Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2003). *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos*. México: McGraw Hill Interamericana.

- Goncalves, A. (1999). Dimensiones del Clima Organizacional. *Revista Paradigma*. Recuperado de <http://www.revistaparadigma.org.ve/Doc/Paradigma972/Art4.htm>
- Guillén. G. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: Mc Graw Hill
- Hall, R. (1983). *Organizaciones estructuras y procesos*. México: Prentice Hall
- Halpin, A. y Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: Midwest Administration Center.
- Hellrieger, D & Slocum, J. (1974). "Organizational Climate : Measures research and contingencies", *The Academy of Management Journal*, Vol 17, No2, p 255-280
- Heijke, H. Meng, C. Ramaekers, G. (2003). An investigation into the role of human capital competences and their pay-off. Recuperado de <http://www.ideas.repec.org/p/dgr/umaror/2003001.html>.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hoy Smith y Sweetland (2003). The development of the organizational climate index for high school: Its measure and relationship to faculty trust. *The High School Journal*. 86 (2), 38-49.
- Ibañez, M. (2002). *Comportamiento Organizacional de las empresas*. Lima: Universitaria UPRP.
- IPE-UNESCO. (2000). *Gestión educativa estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: IPE UNESCO
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* (33) 692-724
- Kremenutzky y otros (1994). *Gestión Institucional*. Ministerio de Cultura y Educación.
- Kolb, D. Rubin, I y McIntyre, J. (2001). *Psicología de las organizaciones*. México: Prentice Hall
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- López, J. y Sánchez, M. (1996). *Para comprender las organizaciones escolares*. Sevilla: Repiso Libros.

- Losada, J. y López, L (2003). *Métodos de investigación en ciencias humanas y sociales*. España: Thompson.
- Management SciencesforHealth .(2002). Cómo crear un clima de trabajo que motive al personal y mejore su desempeño. *Revista Actualidad Gerencial*. 11(3). 1-22
- Martín, F. (2009). *Los valores en el centro de la Cultura Organizacional*. Argentina: Editorial El Cid Editor Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecapucpsp/docDetail.action?docID=10311402&p00=importancia%20valores%20organizacionales>
- Martínez , M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Revista Paradigma*. Maracay, (27), 2, dic. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200002&lng=es&nrm=iso.
- Mejía, E. (2008). *La investigación científica en Educación*. UNMSM. Lima
- Ministerio de Educación del Perú(2004). *Ley General de Educación No 28044*
- Ministerio de Educación del Perú (2005). *Reglamento de la Gestión Educativa*. DS No 009-2005-ED
- Núñez, P. yChiang, V. (2004). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en grupos de profesores y/ o investigadores universitarios. *Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*. Recuperado de <http://dialnet.unrioja.es/servlet/extaut?codigo=97521>.
- Parra, M. (2009). Validación y aplicación de la entrevista codificación y observación a la idoneidad del profesor, en el Segundo año de Ciencias de la Salud (Medicina y Nutrición). Universidad de los Andes, Mérida. *Revista Educación Ciencia y Salud*. 6(2), 93-100. Recuperado de <http://www.udec.cl/ofem/recs/anteriores/vol622009/artinv6209c.pdf>
- Patterson, M. Warr, P. y West, M. (2004). Organizational Climate and Company Productivity the Role of Employee Affect and Employee Level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 2, 193-216
- Pemberton, L. (2008). *Organizational Climate at Higher Education Institutions. Perceived by leaders participating in the Academic Quality Improvement Program*. USA: Saarbrucken.
- Pérez, S. (1994). *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes. I Métodos*. Madrid: La Muralla. S.A.

- Pirela, L. (2010). Leadership and Organizational Culture in Basic Education Institutions. *Revista venezolana de gerencia*, 15(51), 486-502.
- Razurí, G. (abril,2008). *Importancia del clima organizacional en las empresas actuales*. Ponencia presentada en el ciclo de Conferencias de la Facultad de Administración y Contabilidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Reddin, W. (2004). *Gestión del Clima Organizacional en la mejora de la efectividad*. Recuperado de: http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf
- Replad (1994). *Modelo de gestión* GESEDUCA. Chile: UNESCO-OREALC.
- Rodríguez, D. (1996). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfa omega
- Romero, C. (2004). La gestión institucional como enseñanza implícita. *Novedades educativas* 167,6-7.
- Sandin, M. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y Tradiciones*. España: Mc Graw Hill
- Santos Guerra, M. (1997). *La luz del prisma. Para comprender las organizaciones educativas*. Málaga: Aljibe, S.L.
- Scott, C. (2003). *Organizational effectiveness: its relationship on teacher efficacy and school climate*. (Tesis inédita de PhD). University USA.
Recuperado de <http://www.umi.com>
- Schein, E. (2011). *Liderazgo y cultura*. Recuperado de <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-auautores/184--schein-edgar-h.html>.
- Schmelkes, S. (1994). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. OEA
- Seage, J. (1984). *La administración educativa como proceso*. Material utilizado en el curso de taller multinacional de Planificación y Supervisión de la educación. Lima: Ministerio de Educ-OEA
- Toro, F (1992). Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11 (1,2),163-173
- Trujillo, K. (2003). *Investigación de un caso organizacional en Centros Educativos Secundarios de Gestión Estatal de Lima Metropolitana*. (Tesis inédita de Licenciatura). UNIFE. Lima.
- UNESCO (2011). *Manual para Directores de Instituciones Educativas*. Recuperado de http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual_directores_unesco.pdf

- Varas, P y Salinas L. (1994). *Desarrollo personal, interpersonal y organizacional en la escuela*. Santiago de Chile: Centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones mercado y sociedad*. Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.
- Zayas, F. y Rodriguez, A.(2010).Educación y Educación Escolar.*Revista Electrónica publicada por el Instituto de Investigación en Educación*(10)1, 8. Recuperado de <http://revista.inie.ucr.ac.cr>



ANEXOS



TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Percepción de cuatro categorías del Clima Organizacional en directivos y docentes de una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas

Problema	Objetivo General	Categorías/Sub-Categorías	Metodología	Fuentes	Técnica Instrumento
¿Cuáles son las percepciones de los directivos y docentes sobre el clima organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas?	<p>Analizar las percepciones de directivos y docentes sobre el clima organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas.</p> <p>Objetivo Específico: Analizar las percepciones de directivos y docentes sobre el clima organizacional con referencia a las categorías (Confianza, Presión, Apoyo y Reconocimiento) en una Institución Educativa Estatal de UGEL 04 de Comas</p>	<p>Confianza: -Relación entre pares. Docente - Docente - Relación Director –Docente.</p>	<p>Enfoque Cualitativo</p> <p>Nivel Descriptivo</p>	Directivos Docentes	Entrevista Guión de Entrevistasemi estructurada
		<p>Presión: - Énfasis en control de labores. - Definición de logros de objetivos de metas.</p>	<p>Población:</p> <p>28 docentes 2 directivos</p>		
		<p>Apoyo: -Ayuda de Director hacia docente. -Cooperación entre docentes.</p>	<p>Muestra:</p> <p>2 Directivos 6 docentes:(3 Primaria) (3 Secundaria)</p>		
		<p>Reconocimiento: -Promociones. -Incentivos.</p>			

2. GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Datos de la entrevista.

Fecha de aplicación de la entrevista:

Duración:.....Inicio:.....Término:.....Fecha:.....

Datos de la persona informante.

Institución Educativa UGEL:

Profesor:

Nivel :

Grado :

Tiempo de servicio:

A manera de situarnos.

La siguiente entrevista tiene como objetivo analizar los componentes que se presentan en el Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 Comas.

Nota: Puede usted estar seguro de que la información que brinde durante esta entrevista tiene carácter confidencial.

Preguntas:

1. ¿Cómo percibe usted el ambiente de trabajo de su institución?
2. ¿Considera usted importante que un buen clima organizacional favorece el desempeño laboral? ¿Por qué?

Sub- Preguntas:

Sub categoría: Relación entre pares

1. ¿Cómo cree que influye la participación del Director para mantener un armónico clima institucional?
2. ¿Suele el Director consultar a los docentes antes de tomar decisiones que los afecten?

Sub categoría: Relación Director- Docente

3. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre los directivos y los docentes?
¿Por qué?
4. ¿En los conflictos laborales el Director participa activamente para solucionarlos? Si, No, De qué manera?

Sub-categoría: Énfasis en control de labores.

5. ¿Existe un seguimiento permanente de sus labores docentes por parte de la Dirección? ? De qué manera?
6. ¿Percibe que hay una retroalimentación para la mejora de sus labores, como producto de las acciones de control?
7. ¿Considera usted que el colegio lo responsabiliza con labores administrativas innecesarias?

Sub-categoría: Definición de logros de objetivos de metas.

8. ¿Considera que los objetivos de la institución, están claramente definidos, son adecuados?
9. ¿Cómo percibe la distribución de las tareas en relación a las funciones de cada cargo, es clara y adecuada?
10. ¿Las normas de la institución son claras y se orientan hacia la realización eficaz de las actividades?
11. ¿Siente preocupación, estrés, ansiedad por el cumplimiento de plazos previstos para cumplir con sus metas?

Sub- categoría: Ayuda de Director hacia Docente.

12. ¿Percibe usted que el Director brinda apoyo para superar obstáculos que se presentan en el trabajo? En qué forma?
13. ¿Considera usted que la Dirección observa su labor, lo orienta y le brinda oportunidad con ideas novedosas para mejorar? ¿En qué forma?
14. ¿Cuándo atraviesa por un problema personal, familiar, se siente usted apoyado por la institución? De qué manera?

Sub-categoría: Cooperación entre docentes.

- 15. ¿Considera usted que los profesores trabajan en equipo, comparten información experiencias, se apoyan mutuamente?
- 16. ¿Cuándo atraviesa por un problema personal, familiar, se siente apoyado por sus colegas? De qué manera?

Sub-categorías: Promociones.

- 17. ¿Considera usted que la institución le brinda oportunidades de desarrollo personal, profesional? En qué forma?
- 18. ¿Percibe usted que su trabajo es valorado y reconocido por la institución? De qué manera?

Sub-categoría: Incentivos.

- 19. ¿En su institución existe incentivos económicos o no económicos, si es así ¿Cuáles son y con qué frecuencia se da?
- 20. ¿Considera que los incentivos que proporciona el colegio son satisfactorios, Si, No, Por qué?
- 21. ¿Cómo considera el desarrollo de carrera, ascensos que se dan en la institución?
- 22. ¿La institución premia los altos niveles de desempeño de los profesores? De qué manera?

Preguntas de cierre:

¿Algo más que desee agregar?

Cierre de la entrevista.

La entrevista ha culminado. Agradezco su colaboración.

Observaciones:.....

3. CATEGORIZACION DE LAS ENTREVISTAS

Categoría	Sub categorías	Elementos Emergentes	Hallazgos
Confianza	Relación entre pares Docente-Docente	Cordialidad	-Es un trato cordial entre todos, bueno como le digo ya son varios años que venimos trabajando todos los colegas, entonces hay un ambiente de confianza, sólo que si hay algún conflicto el director debe tomar en cuenta las consultas que le hacemos saber y no quedar en nada. E6
		Buenas Relaciones	Bueno (...) hay un buen clima tal vez no hay confianza entre todos pero si nos respetamos (...) claro, hay colegas que tienen más confianza y que siempre están juntos, pero en líneas generales creo que hay tranquilidad para trabajar. E3
		Trato amable	Creo que tenemos una relación amable. El director trata con respeto a los colegas, pero debe actuar más cuando hay problemas y desacuerdos, es pasivo. E8
	Relación Director-Docente	Respeto	Yo diría que son buenos, el director nos da confianza, bueno (...) ya son varios años que venimos trabajando juntos. E2 El director tiene bonito carácter, yo diría que es pacifista, es suave, tratando de no afectar la autoestima del profesor, que me parece que es bueno que sea flexible; aunque debe tener mejores estrategias para manejar al personal, eso es bueno. E5
Buenas relaciones humanas		Bueno (...) ahora estamos en proceso de adecuación a ciertas circunstancias que ha pasado la institución y se va mejorando más que nada lo que es el clima, las relaciones humanas son buenas con los alumnos, padres de familia y docentes. E1	
Autonomía		Si, se realiza seguimiento de sus actividades, pero cada uno ya conoce y realiza sus labores (...) los profesores son autónomos, siempre trato de conversar con ellos para resolver los problemas o dificultades que tienen con los alumnos y padres de familia, es importante estos temas ya que existe mucha desidia por parte de algunos profesores. E1	
Resolución de conflictos	Es un trato cordial entre todos, bueno como le digo ya son varios años que venimos trabajando todos los colegas, entonces hay un ambiente de confianza, sólo que si hay algún conflicto el director debe tomar en cuenta las consultas que le hacemos saber y no quedar en nada. E6 Creo que tenemos una relación amable. El director trata con respeto a los colegas, pero debe actuar más cuando hay problemas y desacuerdos, es pasivo. E8 (...) particularmente no es el más óptimo, desearía que fuese un lugar más tranquilo acorde con la realidad de los compañeros y trabajadores de esta institución. El director debe actuar mejor ante los problemas para tener un trato más propicio, para desarrollarnos cada vez mejor como profesores. E7		
Presión	Énfasis en control de labores	Supervisión	-Lamento decirlo pero no hay supervisión constante, creo que realizo mi trabajo porque ya sé lo que debo hacer con mis alumnos, tengo las normas claras en ese sentido, pero es importante la comunicación y la retroalimentación para mejorar el trabajo. Por otro lado, pienso que no deberíamos tener responsabilidades administrativas ya que nos distrae de nuestra

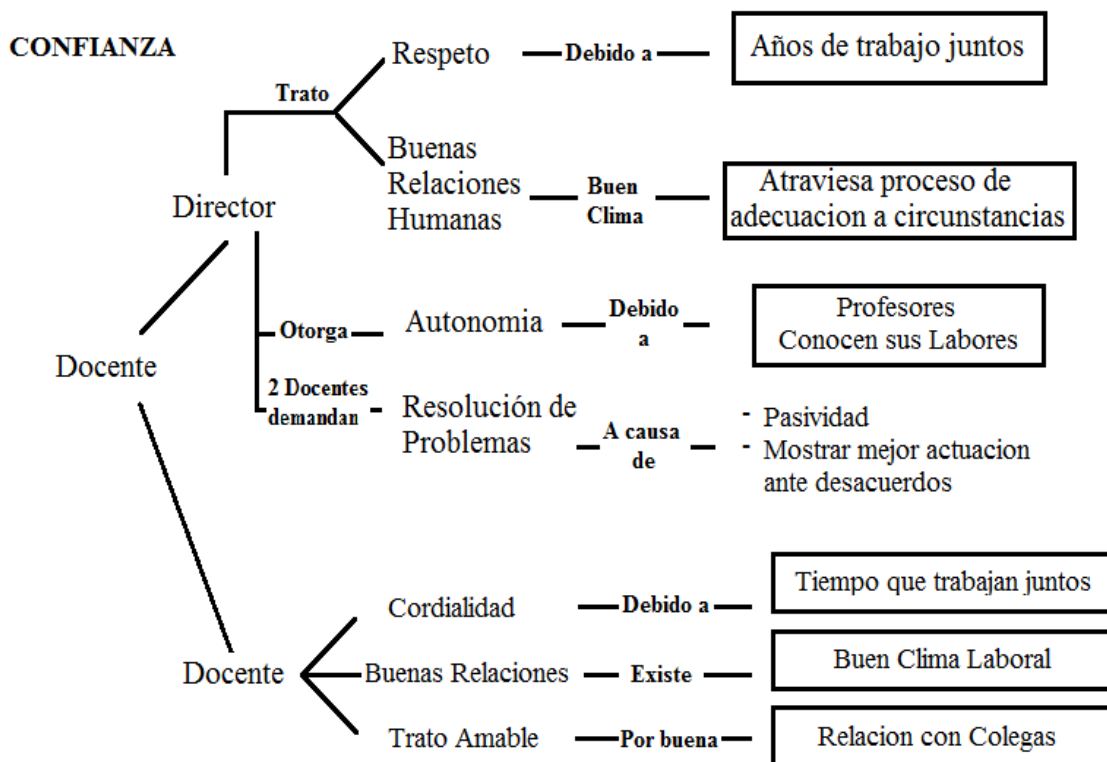
			<p>labor de enseñanza .E6</p> <p>-Existe muy poca supervisión de labores docentes, yo creo que es porque ya todos conocemos como trabajamos, pero es importante que el director y el sub director conozcan nuestro trabajo más a fondo creo que en Primaria hay mejor control y se comunican más. E8</p>
		Tareas administrativas agobiantes	<p>-Para nada, no existe seguimiento, en mi caso presentamos la demostración que se nos solicita, pero nada más. Bueno tampoco existe retroalimentación por parte de la dirección, como le digo, no sé cómo será en Primaria (...) en secundaria por lo menos a mí no. También debe haber una diferencia entre el trabajo pedagógico y el administrativo que creo es innecesario. A veces estamos con el tiempo justo para entregar documentación y eso nos mantiene preocupados ya que tenemos que cumplir con los plazos. E7</p> <p>Lamento decirlo pero no hay supervisión constante, creo que realizo mi trabajo porque ya sé lo que debo hacer con mis alumnos, tengo las normas claras en ese sentido, pero es importante la comunicación y la retroalimentación para mejorar el trabajo. Por otro lado, pienso que no deberíamos tener responsabilidades administrativas ya que nos distrae de nuestra labor de enseñanza .E6</p>
	Logro de objetivos	Reuniones pedagógicas	<p>-Tenemos pocas reuniones de coordinación de trabajo en donde exponemos nuestras actividades, pero aparte de la revisión del programa no existe seguimiento. En las reuniones creo que hacemos retroalimentación y así vamos mejorando el trabajo, es que creo que sabemos y tenemos claro nuestra labor docente.E5</p> <p>-A ver mire como le digo hay pocas reuniones de coordinación es que ya todos sabemos las normas de nuestro trabajo en Primaria. Además no tenemos supervisión constante del director, él da libertad para el trabajo. E4</p> <p>-Bueno (...) no mucho en mi caso yo trabajé a la par con el director. Por lo tanto tratamos de llevar a cabo todo lo planificado y es así, conversamos siempre, pero nosotros hacemos seguimiento a los profesores. A veces estamos presionados por el tiempo y eso provoca preocupación. E2</p>
		Conocimiento de normas y objetivos, labores limitadas al cumplimiento de lo programado.	<p>Si, se realiza seguimiento de sus actividades, pero cada uno ya conoce y realiza sus labores (...) los profesores son autónomos, siempre trato de conversar con ellos para resolver los problemas o dificultades que tienen con los alumnos y padres de familia, es importante estos temas ya que existe mucha desidia por parte de algunos profesores.E1</p> <p>A ver mire como le digo hay pocas reuniones de coordinación es que ya todos sabemos las normas de nuestro trabajo en Primaria. Además no tenemos supervisión constante del director, él da libertad para el trabajo. E4</p> <p>-Lamento decirlo pero no hay supervisión constante, creo que realizo mi trabajo porque ya sé lo que debo hacer con mis alumnos, tengo las normas claras en ese sentido, pero es importante la comunicación y la retroalimentación para mejorar el trabajo. Por otro lado, pienso que no deberíamos tener responsabilidades administrativas ya que nos distrae de nuestra labor de enseñanza .E6</p>
Apoyo	Ayuda de Director hacia Docente	Apoya en problemas familiares y personales.	<p>-Como le comentaba antes, por las características de nuestras labores tenemos bastante comunicación y siempre tratamos de ayudarnos, no sólo en las tareas de nuestra institución, sino también cuando tenemos dificultades familiares y personal. E2</p> <p>-Sí, a los docentes se les procura brindar todas las facilidades cuando tienen problemas. De lo que se trata, es de que el profesor no se sienta agobiado ante cualquier problema. Además existe un ambiente de ayuda entre todo el personal del centro educativo, si se puede decir que existe calidad humana. E1</p> <p>-La dirección apoya al personal ante cualquier problema (...) comprenden cuando tienen problemas de salud. Si los colegas se apoyan son solidarios. E8</p> <p>-Si me he sentido apoyada por la dirección del plantel cuando me operaron me dieron permiso y actualmente estoy pasando por una situación delicada, mi madre está muy enferma y estoy recibiendo apoyo de la dirección como de todos</p>

			<p>mis colegas. E5</p> <p>-Si, siempre me he sentido apoyada por el director él es muy comprensivo, está siempre dispuesto a escuchar cuando le comunicas tus problemas personales o laborales y los colegas también son colaboradores en su mayoría, trabajamos en equipo, aunque siempre hay alguien que demuestra su fastidio, pero son muy pocos la mayoría nos apoyamos. E4</p>
		-Coordinación.	<p>-Tenemos pocas reuniones de coordinación de trabajo en donde exponemos nuestras actividades, pero aparte de la revisión del programa no existe seguimiento. En las reuniones creo que hacemos retroalimentación y así vamos mejorando el trabajo, es que creo que sabemos y tenemos claro nuestra labor docente.E5</p> <p>-Existe muy poca supervisión de labores docentes, yo creo que es porque ya todos conocemos como trabajamos, pero es importante que el director y el sub director conozcan nuestro trabajo más a fondo creo que en Primaria hay mejor control y se comunican más. E8</p> <p>-Lamento decirlo pero no hay supervisión constante, creo que realizo mi trabajo porque ya sé lo que debo hacer con mis alumnos, tengo las normas claras en ese sentido, pero es importante la comunicación y la retroalimentación para mejorar el trabajo. Por otro lado, pienso que no deberíamos tener responsabilidades administrativas ya que nos distrae de nuestra labor de enseñanza .E6</p>
		-No hay seguimiento ni retroalimentación	<p>-Para nada, no existe seguimiento, en mi caso presentamos la demostración que se nos solicita, pero nada más. Bueno tampoco existe retroalimentación por parte de la dirección, como le digo, no sé cómo será en Primaria (...) en secundaria por lo menos a mí no. También debe haber una diferencia entre el trabajo pedagógico y el administrativo que creo es innecesario. A veces estamos con el tiempo justo para entregar documentación y eso nos mantiene preocupados ya que tenemos que cumplir con los plazos. E7</p> <p>-Tenemos pocas reuniones de coordinación de trabajo en donde exponemos nuestras actividades, pero aparte de la revisión del programa no existe seguimiento. En las reuniones creo que hacemos retroalimentación y así vamos mejorando el trabajo, es que creo que sabemos y tenemos claro nuestra labor docente.E5</p>
Cooperación entre pares docente-docente	Solidarios en problemas personales.		<p>Si me he sentido apoyada por la dirección del plantel cuando me operaron me dieron permiso y actualmente estoy pasando por una situación delicada, mi madre está muy enferma y estoy recibiendo apoyo de la dirección como de todos mis colegas. E5</p> <p>-Si me he sentido apoyada, los profesores son solidarios y cuando he tenido problemas de salud me han ayudado cubriendo mis horas de clase. E3</p> <p>-Si, siempre me he sentido apoyada por el director él es muy comprensivo, está siempre dispuesto a escuchar cuando le comunicas tus problemas personales o laborales y los colegas también son colaboradores en su mayoría, trabajamos en equipo, aunque siempre hay alguien que demuestra su fastidio, pero son muy pocos la mayoría nos apoyamos. E4</p> <p>-Si en ese sentido la institución apoya cuando tienes alguna dificultad o problema de índole personal, en ese sentido no me puedo quejar (...) también los compañeros de trabajo se solidarizan y colaboran de una u otra manera cuando tienes problemas (...) creo que si somos solidarios. E7</p> <p>-Si me he sentido apoyada, los profesores son solidarios y cuando he tenido problemas de salud me han ayudado cubriendo mis horas de clase. E3</p>
	Colaboran entre ellos		<p>-Si me he sentido apoyada por la dirección del plantel cuando me operaron me dieron permiso y actualmente estoy pasando por una situación delicada, mi madre está muy enferma y estoy recibiendo apoyo de la dirección como de todos mis colegas. E5</p>

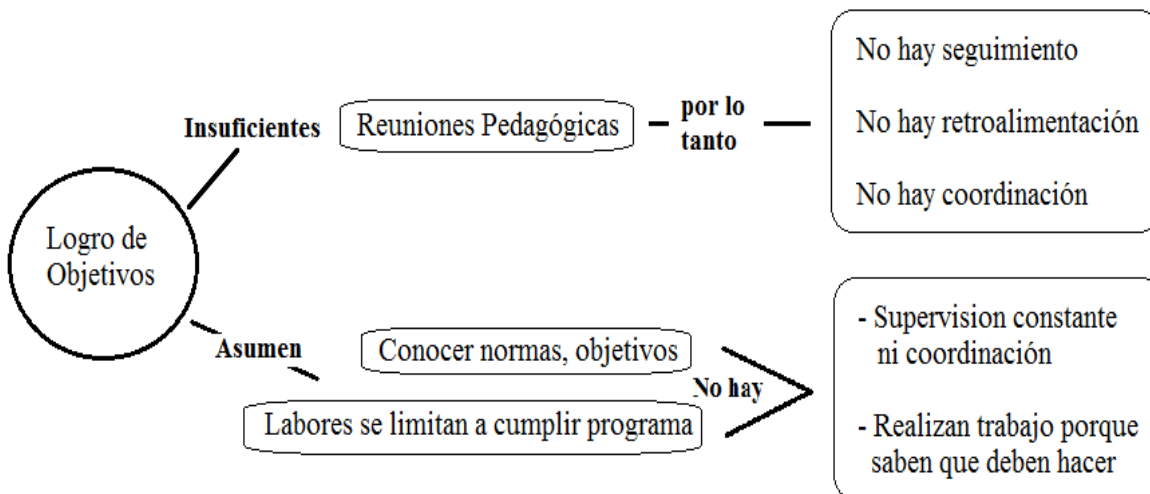
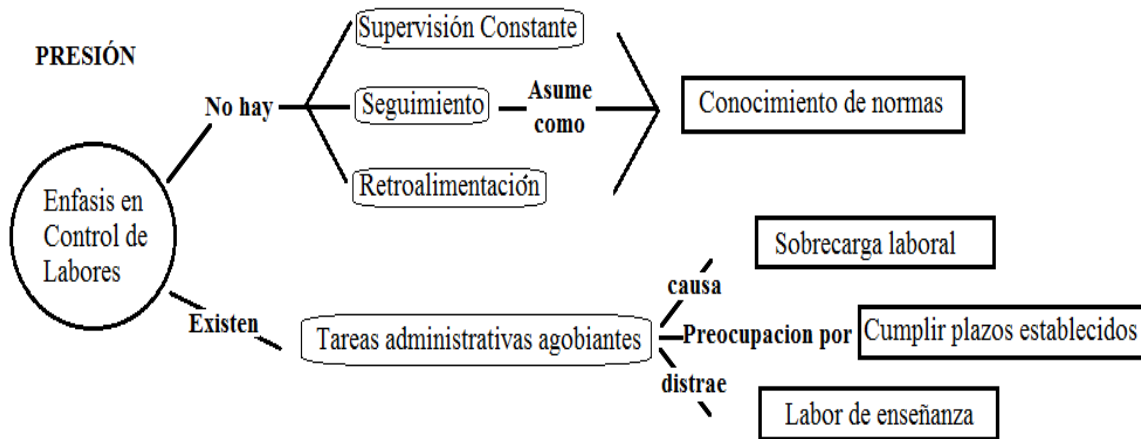
			-(...) Si, cuando se presenta por ejemplo un problema con algún padre de familia el director me ha brindado su apoyo para resolver de la mejor manera cualquier situación, si se nos apoya. Si, los colegas nos apoyamos en el trabajo y para solucionar dificultades, además nos reunimos para compartir algunas experiencias. E6
		Se observa individualismo	-Bueno las relaciones no son las mejores ya que existen grupos entre profesores, algunos tienen mucha confianza y bueno eso hace que haya divisiones entre el personal. Hay profesores muy individualistas. E4,
Reconocimiento	Promociones	Trabajo no valorado	-Como usted sabe los directores no manejamos un presupuesto que podamos disponer para reconocer el trabajo de los profesores. En el Estado realizamos el trabajo docente como un servicio a la sociedad, sólo por la satisfacción de trabajo bien realizado. No existen incentivos económicos claro, sería beneficioso contar con algún tipo de incentivo. Eso sería muy importante para que los profesionales trabajen con mayor interés. Bueno (...) pero esa es la realidad. E1 -No, no existen incentivos de ninguna clase. El esfuerzo y el trabajo del profesor no es valorado E2 - No existe ningún tipo de reconocimiento, mucho menos económicos los que trabajamos en educación ya sabemos eso. Si quiero continuar otros estudios debo solventarlos yo con mi sueldo. E7, -No, nunca he recibido ningún incentivo (...) es más, el trabajo no es valorado, si deseo estudiar tengo que pagar de mi sueldo. El trato al profesor no ha mejorado en ese sentido. E3
		No existen promociones de ningún tipo: Ni escrita ni verbal	-No (...) nunca he recibido ningún incentivo y menos económico, sería bueno (...) no. Por lo menos recibiríamos algo. Por ejemplo yo estoy realizando un proyecto de matemática y me gustaría recibir por lo menos un diploma, una carta, pero nada. Bueno es así esto. E5 -Bueno, eso no existe aquí. Si yo quiero seguir estudiando y preparándome lo tengo que hacer con la mía (hace gesto con las manos), como quien dice de mi bolsillo. En el Estado no existen incentivos económicos, bueno y que yo sepa de otra clase tampoco. Se trabaja porque se tiene que cumplir. En el colegio no hay premios ni reconocimientos de ninguna clase. Eso siempre ha sido así (...) y no cambiará. E8
	Incentivos	Carencia de incentivos	-Aquí en el Estado no existe ningún tipo de incentivos, nosotros trabajamos sólo por una satisfacción de hacer bien el trabajo. Siempre es así y no creo que esta situación cambie. E6 -Bueno (...) durante todo mi tiempo de servicio nunca he recibido ningún tipo de incentivo, no existe (...) aquí se trabaja para servir a los alumnos. E4 -No, no existen incentivos de ninguna clase. El -esfuerzo y el trabajo del profesor no es valorado E2 -No existe ningún tipo de reconocimiento, mucho menos económicos los que trabajamos en educación ya sabemos eso. Si quiero continuar otros estudios debo solventarlos yo con mi sueldo. E7
		Falta de estímulo por ausencia de incentivos.	-Como usted sabe los directores no manejamos un presupuesto que podamos disponer para reconocer el trabajo de los profesores. En el Estado realizamos el trabajo docente como un servicio a la sociedad, sólo por la satisfacción de trabajo bien realizado. No existen incentivos económicos claro, sería beneficioso contar con algún tipo de incentivo. Eso sería muy importante para que los profesionales trabajen con mayor interés. Bueno (...) pero esa es la realidad. E1 -Aquí en el Estado no existe ningún tipo de incentivos, nosotros trabajamos sólo por una satisfacción de hacer bien el trabajo. Siempre es así y no creo que esta situación cambie. E6 Bueno, eso no existe aquí. Si yo quiero seguir estudiando y preparándome lo tengo que hacer con la mía (hace gesto con las manos), como quien dice de mi bolsillo. En el Estado no existen incentivos económicos, bueno y que yo sepa de otra clase tampoco. Se trabaja porque se tiene que cumplir. En el colegio no hay premios ni reconocimientos de ninguna clase. Eso siempre ha sido así (...) y no cambiará. E8

Mapas Mentales

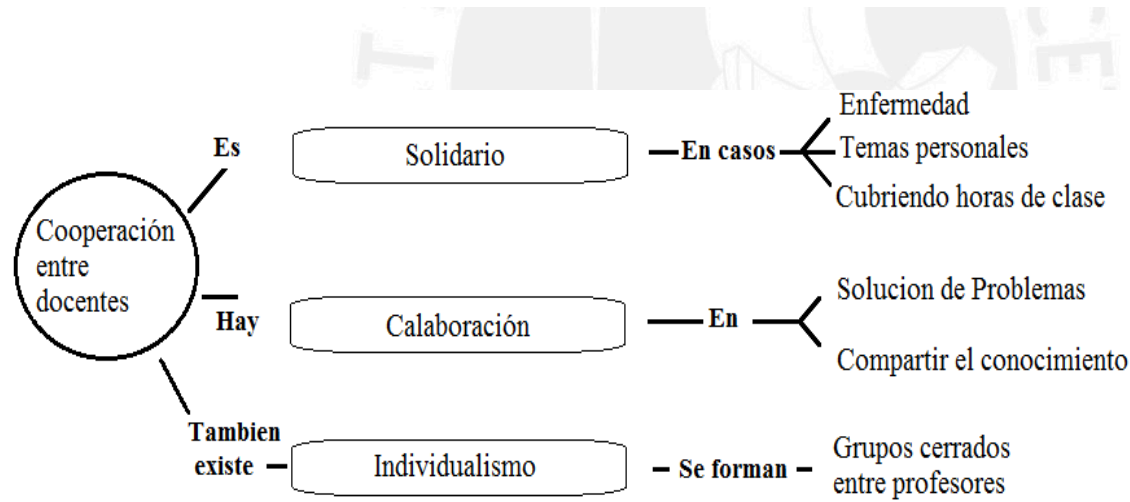
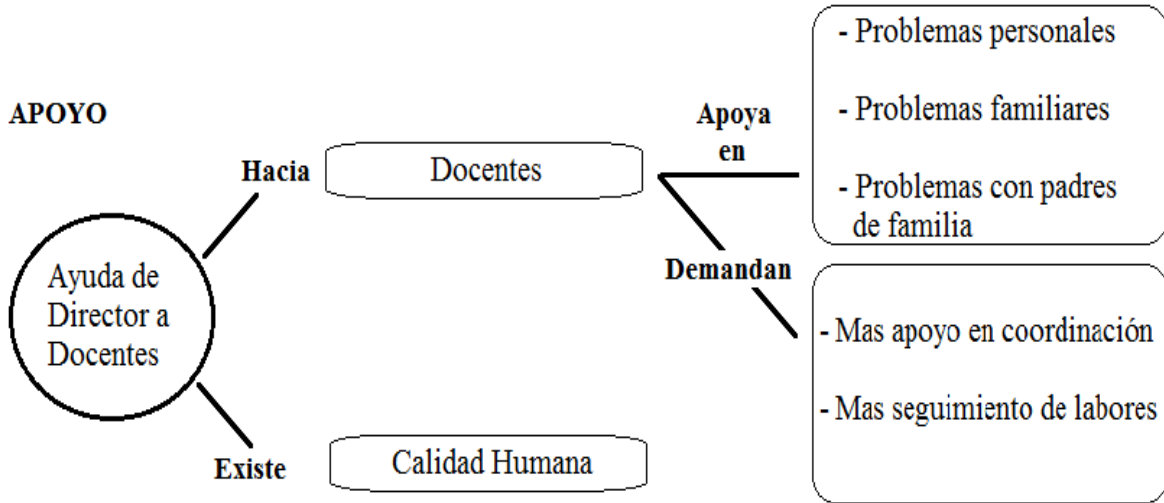
Categoría Confianza



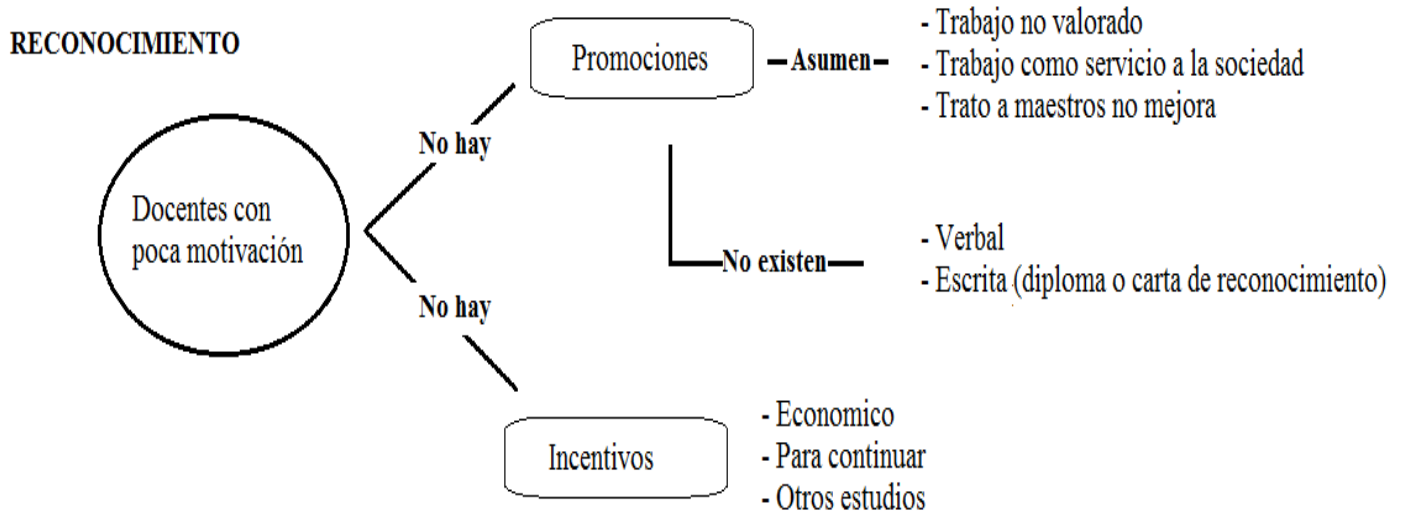
Categoría Presión

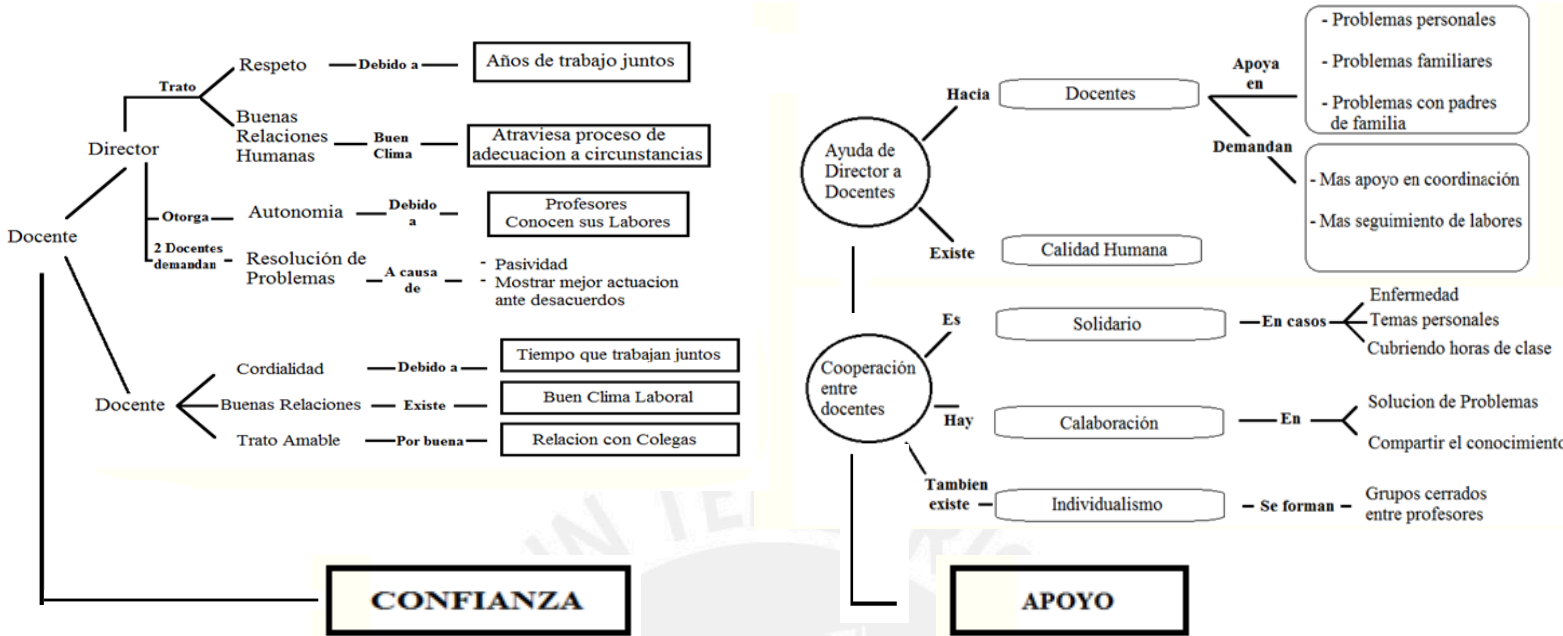


Categoría Apoyo



Categoría Reconocimiento





Categorías del Comportamiento Organizacional en la Institución Educativa Estatal según percepciones de Directivos y Docentes

