
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS SERVICIOS DE CUNA – JARDÍN DE LA CIUDAD DE LIMA

Lucy Goñi Avila
lucygoni@yahoo.es

Resumen

Hoy en día, el clima organizacional es uno de los factores determinantes, no solo en la gestión, sino también en los procesos de cambio, innovación y mejora de las escuelas; y su estudio, diagnóstico y mejoramiento repercuten de manera directa en el corazón de la misma organización.

El objetivo de la investigación, fue conocer cómo perciben el clima organizacional los trabajadores de los servicios de cuna – jardín de los distritos de Independencia, Rímac y San Martín de Porres de la ciudad de Lima. El estudio se inició con el conocimiento empírico de las instituciones educativas públicas del nivel inicial y la estructuración del marco teórico de la temática planteada, luego se construyó un Cuestionario con una escala de Likert, en la cual se evaluaron diez variables, con cinco ítems cada una, haciendo un total de cincuenta ítems. La escala de alternativa fueron siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca.

Los resultados de la investigación, nos han permitido conocer aspectos relevantes del clima organizacional en el ámbito escolar y proponer un programa de reforzamiento y mejora de las capacidades organizacionales que modifique las prácticas educativas.

Palabras Claves: clima organizacional; gestión escolar; cambio organizacional; programa de mejora.

ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE CRADLE SERVICES - GARDEN CITY OF LIMA

Abstract

Today, the organizational climate is one of the determining factors; not only management but also in the process of change, innovation and school improvement, and its study, diagnosis and improvement directly affect the heart the same organization.

The objective of this research was to understand how they perceive the organizational climate services workers crib - garden district of Independencia, Rimac and San Martín de Porres in Lima. The study began with the empirical knowledge of public educational institutions of the initial level and structure of the theoretical framework of the theme, then constructed a questionnaire with a Likert scale, in which ten variables were assessed with five items each, making a total of fifty items. The alternative scale was always, almost always, sometimes, rarely and never.

The research results have allowed us to learn important aspects of organizational climate in schools and propose a program of strengthening and improving organizational capabilities to modify their teaching practices.

Keywords: organizational climate, school management, organizational change, program improvement.

Introducción

El presente estudio, se inserta dentro del contexto de la gestión educativa y las relaciones humanas al interior de las instituciones educativas, donde intervienen distintos actores: directivos, docentes, auxiliares, administrativos, padres de familia y estudiantes. La participación de estos actores, propicia un escenario donde se generan espacios de interrelación, comunicación, estilos de dirección, motivaciones, cumplimiento de responsabilidades, trabajo en equipo, etc., bajo determinados esquemas, que pueden favorecer o entorpecer el funcionamiento de la organización educativa.

Ahumada (2004), plantea que “el contexto en el que se insertan las organizaciones durante las últimas décadas, se ha caracterizado por cambios discontinuos e impredecibles y la consiguiente incertidumbre organizacional. Por lo tanto, aquellas deberían amoldarse a los nuevos y acelerados cambios si quieren sobrevivir en la economía global”. Lo cual implica, en el ámbito educativo, un cambio de actitud frente a las nuevas exigencias que ello establece para mantener su vigencia.

Hoy en día, la gestión del clima organizacional en los diferentes niveles educativos, constituye un compromiso y una responsabilidad para los directivos o gerentes educativos que deben actuar con compromiso, para insertar en las normas de la organización el término calidad, como un valor fundamental, con la finalidad de obtener resultados positivos para la organización y sus trabajadores; lo que se ha convertido en un verdadero reto en las organizaciones educativas que buscan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El clima organizacional dentro de la dinámica de la organización escolar, se manifiesta como un proceso complejo porque va ligado a las percepciones y motivaciones personales, a las interacciones y experiencias que cada miembro adquiere al interior de ella.

En el Perú, al igual que en otros países de América Latina, la modernización de la gestión pública es una necesidad, tal es así que se vienen implementando una serie de cambios sustanciales al interior de las instituciones, especialmente en las del sector educación, para ello es necesario contar con personal predispuesto al cambio y con conocimiento profundo sobre sus expectativas, esto puede direccionar la mejora de las instituciones; por ello, el presente estudio constituye un aporte dentro del contexto educativo, para asegurar la estabilidad de su recurso humano, las instituciones educativas requieren establecer mecanismos de medición constante de su clima laboral.

1. Planteamiento del problema

El interés por investigar el clima organizacional ha crecido rápidamente durante los últimos años, particularmente al interior de las escuelas y muchas veces vinculado a variables comportamentales, con la finalidad de reflexionar sobre las condiciones laborales. Según el Proyecto Educativo Nacional al 2021 (2007), una de las políticas de Estado es, “convertir a la institución educativa en espacios acogedores, organizados expresamente para propiciar la cohesión de los estudiantes, así como la convivencia grata y productiva en el aula y en el centro educativo entre todos los estudiantes y demás integrantes de la comunidad educativa”. De igual manera, las diversas investigaciones realizadas sobre eficacia escolar, confirman que un clima ordenado y saludable, es lo que distingue a una escuela eficaz. Rodríguez (1990) al concluir su tesis doctoral sobre eficacia escolar, encontró que “el clima de un centro influye positivamente en el trabajo de los docentes en el aula y, a través de este, en el rendimiento de los alumnos”; así mismo, Gonzáles (2000) en su tesis doctoral sobre estudios heterodoxos de eficacia escolar, encontró que “el clima de trabajo y sus dimensiones explicativas se confirman como factores esenciales en los modelos de evaluación de centros educativos, especialmente por su potencia para explicar la varianza de los productos afectivos, aunque también inciden en resultados relacionados con la productividad”.

Hoy en día, el tema “clima organizacional” retoma importancia, por su efervescencia social dentro de la escuela, puesto que, como afirma Zorrilla (2010) “es posible transformar la institución escolar para recuperar su sentido formador desde una nueva perspectiva, que busque responder a las exigencias de las sociedades y a las necesidades de desarrollo de las personas”, lo cual significa repensar en las funciones pedagógicas privilegiadas a las competencias de los centros escolares, tomando en cuenta las necesidades e intereses de la sociedad y al tipo de hombre que se quiere formar.

Considerando los planteamientos anteriores, el presente estudio pretende conocer el clima organizacional que prevalece en los servicios de cuna- jardín, para reforzar o modificar donde sea necesario, considerando que el clima organizacional es un factor determinante en el éxito del trabajo de toda organización, sobre todo ahora que, se están implementando sistemas de gestión de calidad, a través de indicadores de gestión, como uno de los elementos básicos para generar mejoramiento continuo. Las interrogantes planteadas son: ¿Cual es el clima organizacional en los servicios de cuna-jardín de los distritos de Independencia, Rímac y San Martín de Porres, en el año 2011?

2. Objetivos

2.1 *Objetivo general:*

Determinar el clima organizacional que prevalece en los servicios de cuna-jardín de los distritos de Independencia, Rímac y San Martín de Porres, en el año 2011.

○ *Objetivos específicos*

- Elaborar un cuestionario estructurado que midan las dimensiones del clima organizacional en los servicios de cuna-jardín.
- Analizar las diferencias en la percepción del clima organizacional entre los distintos sujetos de estudio.
- Identificar las dimensiones más relevantes y menos relevantes del clima organizacional en los servicios de cuna-jardín, según la percepción de los trabajadores.

3. Marco Teórico

3.1 *Los servicios de cuna-jardín*

Durante los últimos 50 años, el número de madres trabajadoras han aumentado considerablemente, fenómeno social y económico que ha propiciado la búsqueda de sustitución en la atención a sus hijos menores a través de cuidados familiares, los servicios de cunas maternas y/o centros preescolares integrados, motivando así el incremento de éstos últimos, no sólo en número sino en crecimiento poblacional de los ya existentes ante la demanda imprevista.

En el Perú, de acuerdo a las “Normas Técnicas para el Diseño de Locales de Educación Básica Regular - Nivel Inicial”, elaborado tomando en consideración los fundamentos pedagógicos contenidos en el Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular por la Oficina de Infraestructura Educativa (OINFE) del Ministerio de Educación, los servicios educativos se ofrecen de la siguiente manera:

- a. Cuna: es un tipo de institución educativa que atiende los requerimientos del Ciclo I de la EBR, para niños de 3 meses a menores de 3 años. Brinda un servicio de educación orientado al desarrollo integral y de acuerdo a las necesidades de permanencia horaria de los niños. Este servicio también atiende necesidades de salud, alimentación y atención psicológica en jornadas diarias de uno a dos turnos (4 a 8 horas) según las necesidades de las familias.
- b. Jardín: está dirigida a niños de 3 a menores de 6 años. Son las instituciones educativas que satisfacen los requerimientos del Ciclo II y están destinadas a ofrecer actividades pedagógicas que

propicien el aprendizaje y desarrollo de todas las dimensiones de su personalidad (bio-psicomotor, cognitivo y socio afectivo). También ofrecen, servicios complementarios y compensatorios de salud y nutrición.

c. Cuna – Jardín: para niños de 3 meses a menores de 6 años. Son las instituciones educativas que atienden los dos Ciclos, con administración unitaria y por lo general la jornada diaria se prolonga a dos turnos.

El objetivo, coherente con las bases legales y en concordancia con la realidad peruana, es brindarles una atención integral, lo cual significa proporcionarles un ambiente educativo propicio al desarrollo de sus habilidades, destrezas, conocimientos, capacidades y actitudes, con actividades de estimulación temprana y aprestamiento integral.

3.1.1 Ambientes

De acuerdo a las Normas Técnicas de OINFE del Ministerio de Educación, para la educación escolarizada, se consideran los siguientes espacios requeridos en función al quehacer pedagógico. A estos espacios se pueden adicionar ambientes compatibles con los requerimientos de cada caso.

Cuadro N° 1 .Ambientes de los servicios de cuna-jardín. OINFE, Ministerio de educación

Asignación de espacios para instituciones de Educación Inicial Escolarizada				
Tipos	Funciones	Cuna	Jardín	
Espacios interiores	Pedagógicas	Aulas según el desarrollo motor de los niños y niñas	Aulas por grupos	
		Sala de usos múltiples	Sala de usos múltiples (SUM) - Psicomotricidad	
	Complementarias	Sala de descanso		
		Sala de higienización (cambio de pañales)		
		Sala de lactancia		
		Cocina		
	Servicios higiénicos para niños y niñas			
	Administrativas	Dirección		
		Sala de profesores		
		Secretaría y sala de espera		
		Tópico / Consultorio en Psicología		
		Depósito de materiales educativos		
	Servicios Generales	Servicios higiénicos docentes y administrativos (incluye vestidor)		
		Depósito para materiales de limpieza y mantenimiento		
		Vivienda para docente (rural) incluye servicios higiénicos		
Servicios higiénicos personal de limpieza y guardianía				
Caseta de guardianía				
Espacios exteriores	Extensión Educativa	Área exterior – Área de juegos		
		Patio		
		Jardines	Jardines, huerto o granja	
	Servicios Generales	Área de ingreso Estacionamiento		

3.1.2 *Tipos de Instituciones Educativas*

Existen dos tipos de instituciones: polidocentes y unidocentes.

Institución polidocente.- Son las instituciones en las que se tiene un docente por cada sección y la actividad pedagógica se realiza en su aula correspondiente. Las aulas de este tipo de institución son denominadas aulas por grupo de edad o grupo etario.

Institución unidocente.- Cuando en la institución educativa se tiene un docente a cargo de un aula o sección conformada por niños de diferentes edades. Este tipo de aulas son denominadas aulas integradas y las instituciones a las que corresponden se ubican en aquellos lugares donde la demanda educativa es menor.

3.1.3 *Capacidad máxima de atención por tipo de aula y por zona*

Se considerará la carga educativa máxima recomendable por aula; para asegurar el nivel de calidad de atención pedagógica requerida no se recomienda un número mayor de niños por aula que la señalada.

Cuadro N° 2 .Atención en los servicios de cuna-jardín. OINFE, Ministerio de educación

NIVEL INICIAL ESCOLARIZADO	Ciclo I	Zona urbana y periurbana	Cuna	Cantidad máxima	
			Aulas por grupo etario		
			Aula de 3 meses hasta 12 meses (0 años)	16 alumnos	
			Aula de 12 a 24 meses (1 año)	20 alumnos	
			Aula de 24 a 36 meses (2 años)	20 alumnos	
			Aula integrada		
			Distintos grupos etario (0, 1 y 2 años)	20 alumnos	
	Ciclo II	Zona urbana y periurbana	Jardín	Cantidad máxima	
				Aula por grupo etario	
				Aula 3 años	25 alumnos
				Aula 4 años	25 alumnos
				Aula 5 años	25 alumnos
				Aula integrada	
				Distintos grupos etarios (3, 4 y 5 años)	25 alumnos
		Zona rural	Aula integrada o por grupo etario		
			Distintos grupos etarios (3, 4 y 5 años)	20 alumnos	

Nota: Si un aula registra la matrícula de algún caso de inclusión el número total de niños en esa aula deberá ser menor.

3.2 *Clima organizacional*

3.2.1 *Concepto*

Si tomamos el concepto de clima organizacional o clima de la organización, según la Real Academia Española, encontramos que, clima es “conjunto de condiciones atmosféricas que caracterizan una región” y organización “acción y efecto de organizar u organizarse. Disposición, arreglo, orden”.

Según (García, M. (2009).), esta terminología fue utilizada a partir de la revolución industrial, iniciada en los años 60 del siglo pasado por Gellerman (1960), junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones, de ahí su arraigo vinculado a la empresa o a la psicología industrial organizacional.

Según Chrudden y Sherman (1982) toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras. Dichos autores sostienen que la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, ya que entender el clima de la organización con lleva al logro de los objetivos establecidos.

Keith (1986), citado por Martínez (2006), plantea una definición genérica de clima organizacional, según el cual se trata del ambiente humano dentro del cual realizan sus labores los trabajadores de una organización, y se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ésta. También señala que Gibson (1990), conceptúa el Clima Organizacional como “un grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas de la organización”.

Según Litwin (1987), el Clima Organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento. La medición del clima reporta una percepción agregada sobre como los empleados entienden metas y políticas, el grado de responsabilidad personal y como se sienten dentro del grupo de trabajo.

Según Fernández y Asencio (1989), el clima en organizaciones educativas, es "el conjunto de características psico-sociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que contienen un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de sus productos educativos".

Según Hall (1996) clima es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo.

Para Martínez (1999), así como la cultura, las organizaciones poseen un ambiente interno o Clima Organizacional específico, que la caracteriza y diferencia de las demás. Este ambiente interno surge de la interacción entre las características de la personalidad de los individuos, con los elementos estructurales de la organización y actúa de manera directa sobre los individuos, condicionando su percepción, y en consecuencia su comportamiento y desempeño.

Según Goncalves (2003) “el Clima Organizacional es un componente 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, es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

Según García (2009) para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales

3.2.2 Enfoques del clima organizacional

Para Dessler (1979), el concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello, que su definición se basa en los siguientes enfoques:

- Enfoque objetivo de Forehand y Gilmer (1964) que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas.
- Enfoque subjetivo de Halpin y Crofts (1962), plantea el clima organizacional como la “opinión” que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima el “espíritu” cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida.
- Enfoque de síntesis, es el más reciente y trata sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo; los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1968). Para ellos el clima organizacional comprende los efectos

subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

3.2.3 Características del clima organizacional

Según Martínez (2006), Schein (1982), establece algunas características del Clima Organizacional:

- a. Se basa en percepciones individuales
- b. Se centra en las prácticas y procedimientos de la organización como elementos de análisis.
- c. Las percepciones del clima representan una respuesta al estímulo externo, que se basa en la naturaleza intrínsecamente psicológica del individuo.

3.2.4 Elementos del Clima Organizacional:

Según Goncalves (2000), los elementos del clima organizacional son:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
 - Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
 - El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
 - El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
 - Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
1. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

3.2.6 Dimensiones del Clima Organizacional

Según Molina (2008), los estudios del clima organizacional podrían estar vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que ya han sido definidos por algunos investigadores como variables de evaluación y medición. Litwin y Stinger (1978) citados por Paulina Bustos y otros fueron los primeros en determinar que el clima organizacional comprendía nueve componentes: la Estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización La

consultora Hay Group, sede Venezuela, ha identificado seis dimensiones de clima que son medidos a través del un instrumento denominado ECO (Estudio de Clima Organizacional): claridad, estándares, responsabilidad, flexibilidad, reconocimiento, espíritu de equipo. Para la Consultora Gestar las variables a medir serían las doce siguientes: Claridad Organizacional, Respaldo organizacional, progreso y desarrollo, comunicación, remuneraciones, cooperación entre unidades, beneficios, liderazgo, ambiente físico y seguridad, organización del trabajo, identificación con la empresa y participación.

De acuerdo a Likert la percepción del clima se mide en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando o la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia.
5. Las características de los procesos en la toma de decisiones.
6. Las características de los procesos de planificación, fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control, ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Metodológicamente la elección de las técnicas e instrumentos que resulten más pertinentes para levantar la información necesaria sobre el clima de la organización, se da según las necesidades. Las dimensiones del clima organizacional que se ha utilizado en el presente estudio, se diseñaron considerando las variables frecuentes que movilizan el funcionamiento de los servicios de cuna-jardín y pueden ser de utilidad en los otros niveles educativos, además los resultados nos han reportado una información valiosa para tomar decisiones de reforzamiento y mejora. Se tuvo en cuenta las siguientes variables o dimensiones:

3. Estructura

Considera la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

4. Identidad

Grado de orgullo derivado de la vinculación con la institución, con su misión, visión y valores, proyectos y metas.

5. Estilo de Dirección

Proporciona el sentido de orientación de las actividades, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.

6. Disponibilidad de recursos

Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, congruente con la naturaleza misma del trabajo

7. Motivación

Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona, en las tareas asignadas para el logro de los objetivos, posee un alto potencial motivador, ya que satisface las necesidades de realce del ego.

8. Estabilidad

Entendida como el grado en que los trabajadores ven en la institución, claras posibilidades de permanencia, siempre que no exista una causa que justifique su despido.

9. Trabajo en equipo

Busca el logro de objetivos comunes. Conocer y compartir hacia donde se quiere llegar es muy importante, cohesiona el grupo y favorece a la organización.

10. Comunicación

La existencia del flujo de información, entre los grupos, es fundamental para el desarrollo de metas comunes, genera compromiso y participación.

11. Responsabilidad

Capacidad de las personas a responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos, con eficiencia y eficacia.

12. Relaciones interpersonales

Es la forma como se tratan los trabajadores, la actitud para participar e interactuar en actividades sociales, recreativas, culturales, etc. con los compañeros de trabajo.

4. Metodología

4.1 Método y Tipo de Estudio

El método utilizado en la investigación es el cuantitativo y el tipo de estudio descriptivo, puesto que según Hernández (2003) mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes de los fenómenos a investigar. Esta investigación pretende describir y evaluar el clima organizacional que prevalece en los servicios de cuna-jardín de la UGEL 02.

4.2 Área o sede de estudio

El área de estudio lo constituyen los servicios de cuna –jardín, escolarizados y públicos, de los distritos de San Martín de Porres, Independencia y Rímac pertenecientes a la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 02. Los servicios de cuna-jardín por ser de gestión pública tienen características similares en cuanto a la organización y estructura escolar, los educandos proceden generalmente de hogares con bajos recursos económicos, las docentes en su totalidad son profesoras tituladas, con ingresos remunerativos bajos que muchas veces no cubren la canasta familiar.

4.3 Población y muestra

La población lo conforman 313 trabajadores activos de los servicios de cuna-jardín de los 3 distritos pertenecientes a la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) N° 02. La muestra probabilística se calculó de acuerdo a la siguiente fórmula, obteniendo un total de 173 trabajadores:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (313)}{(0.05)^2 (313-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

n = 173 trabajadores.

Tabla N° 1. Muestra de Directoras, Profesoras, Auxiliares y Personal Administrativo de los servicios de cuna-jardín. UGEL 02 Lima. 2011.

Distritos	Directoras	Profesoras	Auxiliares de educación	Personal administrativo	TOTAL
Rímac	1	10	8	5	24
Independencia	2	17	14	8	41
San Martín de Porres	5	49	40	14	108
TOTAL	8	76	62	27	173

4.4 Técnicas e instrumentos

La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario de 10 variables o dimensiones y se encuentran reseñadas en el marco teórico, cada una de las dimensiones cuenta con cinco preguntas o proposiciones, haciendo un total de 50, estructurados con una escala tipo Likert de cinco categorías de respuestas y con un rango de 1 al 5, el cual fue validado mediante juicio de expertos, que según Hernández (1998) es un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se le administra, a cada punto se le asigna un valor numérico y al final se obtiene una puntuación total, las que califican la actitud que se está midiendo.

4.5 Validez y confiabilidad del instrumento

La confiabilidad del cuestionario se hizo con el coeficiente “a” (alfa) de consistencia interna de Cronbach, que arrojó 0.869, que según Hernández Sampieri (2003) es un coeficiente aceptable, un instrumento es confiable si el Alfa es 0.7.

Utilizando el programa computacional SPSS versión 15.0, estimamos la fiabilidad del instrumento aplicado, teniendo en cuenta la escala total que es la variable clima organizacional y las subescalas son las dimensiones del clima organizacional.

Tabla N° 2 Fiabilidad del instrumento

	Dimensiones	Cronbach's Alpha	N de ítems
Subescalas	Estructura	0.866	05
	Identidad	0.831	05
	Estilo de dirección	0.814	05
	Disponibilidad de recursos	0.790	05
	Motivación	0.881	05
	Estabilidad	0.933	05
	Trabajo en equipo	0.817	05
	Comunicación	0.893	05
	Responsabilidad	.0.943	05
	Relaciones interpersonales	.0.880	05
Escala total	Clima Organizacional	0.869	50

Como podemos apreciar, los valores de los coeficientes alfa de Cronbach son bastante satisfactorios, por tanto el instrumento constata una alta consistencia interna en la medida.

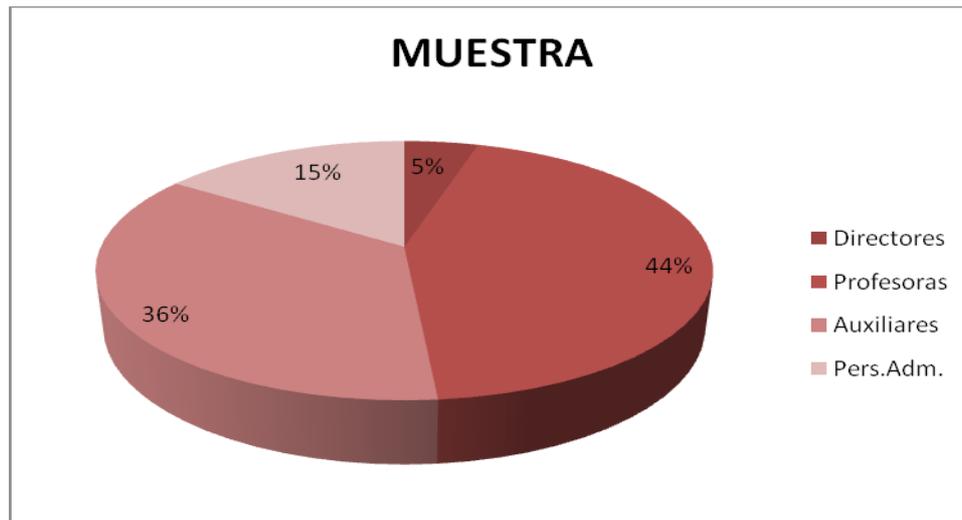
5. Resultados y Discusión

5.1 Resultados

5.1.1 Características de la población

La muestra estuvo conformada por 8 directoras, 76 profesoras, 62 auxiliares y 27 personal de servicio de los servicios de cuna-jardín de los distritos del Rímac, Independencia y San Martín de Porres, pertenecientes a la jurisdicción de la UGEL 02 de Lima. Del total de la muestra, el mayor porcentaje de participantes son del distrito de San Martín de Porres.

Grafico N° 1 Muestra. Directoras, Profesoras, Auxiliares y Personal administrativo de los servicios de cuna-jardín. UGEL 02 de Lima. 2011.



5.1.2 Análisis de los datos

En cuanto a los resultados obtenidos del cuestionario, de acuerdo a sus dimensiones tenemos:

1. Dimensión Estructura

En la tabla 3 se puede apreciar que en los 5 ítems que conforman la dimensión, las respuestas en todos los casos han estado en “siempre” y “casi siempre”, cuyos resultados han ido, para el caso de las 8 directoras el valor “siempre” en los ítems 13 y 20, para las 54 profesoras el ítem 20 de un total de 76, para las 38 auxiliares el ítem 20 de un total de 62 y para los 19 trabajadores administrativos el ítem 6 de un total de 27 personas, que conformaron la muestra. Los ítems en los cuales se observa la mayor cantidad de respuestas con “siempre”, proponen: “conocimiento de la normatividad, definición clara de las funciones y responsabilidades y el registro de las tareas diarias como apoyo para ejecutarlas bien”. Es importante destacar estas cualidades, porque estos son aspectos que todo trabajador debe poseer y manejar dentro de la institución para mantener las relaciones laborales.

Tabla N°3. Dimensión Estructura. Directoras, Profesoras, Auxiliares, Personal Administrativo de los servicios de cuna –jardín. UGEL 02.2011

ITEMS	PROPOSICIONES	DIRECTORAS			PROFESORAS			AUXILIARES			PERS.ADMINIST.		
		Siempre	Casi Siempre	A Veces	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Siempre	Casi Siempre	A Veces
6	Conozco la normatividad vigente aplicable a mi trabajo	6	2		46	19	11	33	16	13	19	5	3
13	Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas para poder cumplirlas	8			52	21	3	32	16	14	15	8	4
20	La documentación donde se registra el trabajo que realizo, son un apoyo para realizar bien mis	8			54	15	7	38	10	14	16	6	5

	labores												
27	Se toma en cuenta mis opiniones para mejorar el servicio	6	2		32	26	18	33	21	8	14	8	5
34	Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo	6	2		46	23	7	33	16	13	18	6	3

2. Dimensión Identidad

En esta segunda dimensión, también se encuentra una tasa de respuestas bastante satisfactorias en cada uno de los ítems. En los resultados de la tabla 4 se puede apreciar en los 5 ítems que conforman la dimensión, las respuestas en todos los casos han estado en “siempre” y “casi siempre”, cuyos resultados han ido, para el caso de las 8 directoras el valor “siempre” en el ítem 46, para las 57 profesoras el ítem 16 de un total de 76, para las 53 auxiliares el ítem 38 de un total de 62 y para los 19 trabajadores administrativos también el ítem 38 de un total de 27 personas, que conformaron la muestra. Los ítems en los cuales se observa la mayor cantidad de respuestas con “siempre”, proponen: “el gusto al trabajo, cumplimiento de las disposiciones y reglamento y el compromiso con las metas y proyectos”. Es importante destacar estas cualidades, porque son aspectos que todo trabajador debe poseer para sentirse identificado con su institución, capacidades necesarias para el desarrollo de los proyectos o innovaciones institucionales.

Tabla N°4. Dimensión Identidad. Directoras, Profesoras, Auxiliares, Personal Administrativo de los servicios de cuna –jardín. UGEL 02.2011.

ITEMS	PROPOSICIONES	DIRECTORAS			PROFESORAS			AUXILIARES			PERS.ADMINIS.		
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
4	Mi institución es el mejor lugar para trabajar, me siento orgullosa de ella	6	1	1	50	19	7	38	12	12	18	6	3
16	Me gusta el trabajo que realizo, me siento feliz.	6		2	57	18	1	47	11	4	16	5	6
26	Conozco la visión, misión y valores que orienta mi trabajo en la I.E.I.	6	2		54	16	6	39	14	9	15	8	4
38	Cumplo con el reglamento interno y otras disposiciones que se dan en mi I.E. para mejorar el servicio	6		2	50	24	2	53	9		19	5	3
46	Me comprometo y contribuyo con el logro de metas y proyectos de la I.E.	8			54	16	6	44	15	3	17	7	3

3. Dimensión Estilo de Dirección

En esta tercera dimensión, también, se encuentra una tasa de respuestas bastante satisfactoria en cada uno de los ítems. Al analizar la tabla 5, observamos que en los 5 ítems que conforman la

dimensión, la mayor parte de las respuestas se han ubicado en “siempre” y “casi siempre”, cuyos resultados han ido, para el caso de las 8 directoras el valor “siempre” en el ítem 12, para las 54 profesoras el ítem 14 de un total de 76, para las 41 auxiliares el ítem 12 de un total de 62 y para los 22 trabajadores administrativos el ítem 44 de un total de 27 personas, que conformaron la muestra. Los ítems en los cuales se observa la mayor cantidad de respuestas con “siempre”, proponen: “el papel que juega quien dirige la institución al generar un ambiente de confianza, a su capacidad de motivar y dirigir proyectos, a una comunicación abierta y a la imparcialidad que siempre debe ejercer sobre los administrados”. Es importante destacar estas cualidades, porque estos son aspectos del que lidera una organización y sobretodo como es percibido por los demás.

Tabla N°5. Estilo de Dirección. Directoras, Profesoras, Auxiliares, Personal Administrativo de los servicios de cuna –jardín. UGEL 02.2011.

ITEMS	PROPOSICIONES	DIRECTORAS			PROFESORAS			AUXILIARES			PERS.ADMINIST.		
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
2	Considero que la autoridad de mi institución genera un ambiente de confianza en la I.E.	4	2	2	46	21	9	41	14	7	16	9	2
12	Quién dirige la institución tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos y personas	8			50	20	6	36	18	8	10	14	3
14	La Directora mantiene una comunicación abierta con todos	6		2	54	17	5	21	25	16	15	9	3
24	Las propuestas de cambio que hago frecuentemente son aceptadas por la autoridad de mi institución	6	2		33	29	14	40	12	10	17	2	8
44	La Directora es imparcial al otorgar o tratar a cada quién en las mismas circunstancias de la misma manera	6	2		48	16	12	29	23	10	22	4	1

4. Dimensión Disponibilidad de recursos

En esta cuarta dimensión encontramos también una tasa de respuestas bastante satisfactoria en cada uno de los ítems. En la tabla 6 se puede evidenciar que en los 5 ítems que conforman la dimensión, el mayor número de respuestas se han ubicado en “siempre” y “casi siempre”, cuyos resultados han ido de, para el caso de las 8 directoras el valor “siempre” en los ítems 22 y 32, para las 50 profesoras el ítem 32 de un total de 76, de igual modo para las 39 auxiliares el ítem 32 de un total de 62 y para el total de trabajadores administrativos el ítem 50, que conformaron la muestra. Los ítems en los cuales se observa la mayor cantidad de respuestas con “siempre”, proponen: “el papel

que juega la infraestructura y sus condiciones físicas, y la previsión de los materiales”. Es importante destacar estas condiciones, porque son aspectos que influyen en el normal desarrollo de las actividades, evitando las improvisaciones y descuido de la organización.

Tabla N°6. Dimensión Disponibilidad de recursos. Directoras, Profesoras, Auxiliares, Personal Administrativo de los servicios de cuna –jardín. UGEL 02.2011.

ITEMS	PROPOSICIONES	DIRECTORAS			PROFESORAS			AUXILIARES			PERS.ADMINIST.		
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
10	En la I.E. me brinda los materiales e implementos para cumplir con mis funciones	6	2		43	25	8	32	17	13	12	14	1
22	Considero que las condiciones físicas tales como: espacio, ventilación, iluminación, ausencia de ruidos, etc., son favorables para cumplir con mis funciones.	8			39	24	13	38	17	7	21	6	
32	Tengo previsto o preparo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo	8			50	25	1	39	14	9	23	3	1
42	Los materiales e implementos que utilizo, se encuentran en buenas condiciones.	4	4		40	26	10	38	16	8	19	8	
50	Considero que la infraestructura de la I.E. donde trabajo, es adecuada.	8			43	23	10	33	16	13	27		

5. Dimensión Motivación

En esta quinta dimensión encontramos también una tasa de respuestas bastante satisfactoria en cada uno de los ítems. En la tabla 5 se puede evidenciar que en los 7 ítems que conforman la dimensión, el mayor número de respuestas se han ubicado en “siempre” y “casi siempre”, cuyos resultados han ido de, para el caso de las 8 directoras el valor “siempre” en los ítems 15 y 25, para las 60 profesoras el ítem 15 de un total de 76, para las 45 auxiliares el ítem 25 de un total de 62 y para los 24 trabajadores administrativos el ítem 25 de un total de 27, que conformaron la muestra. Los ítems en los cuales se observa la mayor cantidad de respuestas con “siempre”, proponen: “el compromiso para lograr buenos resultados y el papel que juega quién dirige la institución al comprometer a sus colaboradores en el logro de los objetivos de la institución”.

Tabla N°7. Dimensión Motivación. Directoras, Profesoras, Auxiliares, Personal Administrativo de los servicios de cuna –jardín. UGEL 02.2011.

ITEMS	PROPOSICIONES	DIRECTORAS			PROFESORAS			AUXILIARES			PERS.ADMINIST.		
		SIEMP	CASI	A	SIEMP	CASI	A	SIEMP	CASI	A	SIEMP	CASI	A VECES

		RE	SIEMP RE	VEC ES	RE	SIEMP RE	VEC ES	RE	SIEMP RE	VEC ES	RE	SIEMP RE	
3	Participo en las acciones de mejora del clima institucional.	6	2		55	17	4	44	8	10	14	10	3
15	Me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo	8			60	13	3	33	15	14	23	3	1
25	La Directora me hace sentir que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos de la I.E.I.	8			46	19	11	45	12	5	24	3	
36	La Directora reconoce los logros de mi desempeño laboral.	6	2		48	19	9	42	17	3	18	6	2
45	Me siento preparado/a para enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar.	6	2		50	25	1	37	11	14	20	6	1

6. Dimensión Estabilidad

En esta dimensión hallamos una tasa de respuestas bastante satisfactoria en cada uno de los ítems. En la tabla 8 se puede apreciar que en los 5 ítems que conforman la dimensión, vinculadas con posibilidades de permanencia en el puesto de trabajo, salvo motivo justificado para que no sea así, las oportunidades de crecimiento laboral y el cumplimiento de funciones en base a las leyes y reglamentos; las respuestas en todos los casos han estado en “siempre” y “casi siempre”, cuyas resultados han ido de, para el caso de las 8 directoras el valor “siempre” en los ítems 18, 30 y 40; para las 54 profesoras el ítem 48 de un total de 76, para las 44 auxiliares el ítem 40 de un total de 62 y para los 23 trabajadores administrativos también el ítem 30 de un total de 27 personas, que conformaron la muestra.

Tabla N°8. Dimensión Estabilidad Directoras, Profesoras, Auxiliares, Personal Administrativo de los servicios de cuna –jardín. UGEL 02.2011

ITEM S	PROPOSICIONES	DIRECTORAS			PROFESORAS			AUXILIARES			PERS.ADMINIST.		
		SIEMP RE	CASI SIEMP RE	A VEC ES	SIEMP RE	CASI SIEMP RE	A VEC ES	SIEMP RE	CASI SIEMP RE	A VEC ES	SIEM PRE	CASI SIEMP RE	A VEC ES
8	Considero que el vínculo laboral que tengo en la I.E. me brinda estabilidad personal y laboral.	3	3	2	52	15	9	30	22	10	10	14	3
18	La I.E. me ofrece oportunidades de crecimiento laboral.	8			43	18	15	40	13	9	18	8	1
30	Me visualizo prestando servicios a mi I.E. en los próximos cinco años.	8			47	20	9	41	18	3	23	3	1
40	En mi I.E. el cumplimiento de funciones se da de acuerdo a las leyes y sus reglamentos.	8			53	16	7	44	15	3	18	9	
48	En mi I.E. tenemos un reglamento interno actualizado que orienta nuestro trabajo.	6	2		54	17	5	28	20	14	21	5	1

7. Dimensión Trabajo en Equipo

En esta séptima dimensión encontramos también una tasa de respuestas bastante satisfactoria en cada uno de los ítems. En los resultados de la tabla 9, observamos que en los 5 ítems que conforman la dimensión, la mayor parte de las respuestas se han ubicado en “siempre” y “casi siempre”, cuyas resultados han ido, para el caso de las 8 directoras el valor “siempre” en el ítem 19, para las 54 profesoras el ítem 31 de un total de 76, para las 43 auxiliares el ítem 19 de un total de 62 y para los 22 trabajadores administrativos también el ítem 19 de un total de 27 personas, que conformaron la muestra. Los ítems en los cuales se observa la mayor cantidad de respuestas con “siempre”, proponen: “la aceptación del que dirige, de los aportes de los trabajadores, así como la contribución de ellos a los objetivos de la institución”. Es importante destacar estas cualidades, porque estos son aspectos que fortalecen la organización y sobretodo la manera como los trabajadores son capaces de dar, recibir y valorar los aportes.

Tabla N°9. Dimensión Trabajo en Equipo. Directoras, Profesoras, Auxiliares, Personal Administrativo de los servicios de cuna –jardín. UGEL 02.2011.

ITEMS	PROPOSICIONES	DIRECTORAS			PROFESORAS			AUXILIARES			PERS.ADMINIST.		
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
9	Cuando participo en trabajos de equipo, se toman en cuenta mis sugerencias.	4	3	1	33	29	14	35	22	5	7	14	6
19	Los trabajos en los cuales participo con mis compañeros, son aceptados por la Directora.	8			43	23	10	43	13		22	5	
31	Mi trabajo en la I.E. contribuye al logro de los objetivos de la Institución	6	2		54	18	4	36	22	4	19	4	4
41	Los trabajos en equipo hacen posible que se cumplan las metas propuestas por la I.E.	4	4		46	23	7	38	18	6	18	8	1
49	Participo activamente en los trabajos de grupo, proponiendo alternativas de solución y mejora de la I.E.	4	3	1	49	23	4	38	15	9	15	9	3

8. Dimensión Comunicación

De igual manera en esta octava dimensión encontramos una tasa de respuestas bastante satisfactoria en cada uno de los ítems. En el análisis de la tabla 10, observamos que en los 5 ítems que conforman la dimensión, la mayor parte de las respuestas se han ubican en “siempre” y “casi siempre” especialmente en el ítem 17, cuyas resultados han sido, para el caso de las 7 directoras de un total de 8, para las 53 profesoras de un total de 76, para las 37 auxiliares de un total de 62 y para los 22 trabajadores administrativos de un total de 27 personas, que conformaron la muestra. El ítem

en el cual se observa la mayor cantidad de respuestas “siempre”, propone: “la comunicación recibida es transmitida en forma clara y precisa”. Es importante destacar esta cualidad, porque una comunicación efectiva es capaz de facilitar el intercambio de opinión, participación y compromiso con la organización.

Tabla N° 10. Dimensión Comunicación. Directoras, Profesoras, Auxiliares, Personal Administrativo de los servicios de cuna –jardín. UGEL 02.2011.

ITEMS	PROPOSICIONES	DIRECTORAS			PROFESORAS			AUXILIARES			PERS.ADMINIST.		
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
5	En mi I.E. hay mecanismos de información sobre los diferentes asuntos internos (reuniones, documentos, internet)	6	2		41	19	16	32	19	11	14	9	4
17	La información que recibo en las reuniones es clara y precisa.	7	1		53	18	5	37	16	9	22	3	2
29	Constantemente recibo información sobre los cambios que se dan dentro de la I.E.	6	2		36	23	17	35	20	7	21	5	1
39	Hay control y seguimiento del cumplimiento de funciones para asegurar la eficiencia de nuestro trabajo.	6	2		51	18	7	36	13	13	17	9	
47	En mi institución existe comunicación fluida entre los que laboramos	5	1	2	39	23	14	32	14	16	19	7	1

9. Dimensión Responsabilidad

En esta novena dimensión encontramos también una tasa de respuestas bastante satisfactoria en cada uno de los ítems. De igual modo, de acuerdo a los resultados obtenidos en esta dimensión, se puede evidenciar en la tabla 11, que en los 5 ítems que conforman la dimensión, la mayor parte de las respuestas se han ubicado en “siempre” y “casi siempre”, cuyos resultados han ido, para el caso de las 8 directoras el valor “siempre” en los ítems 28 y 37, para las 59 profesoras el ítem 28 de un total de 76, para las 48 auxiliares el ítem 28 de un total de 62 y para los 23 trabajadores administrativos también el ítem 37 de un total de 27 personas, que conformaron la muestra. Los ítems en los cuales se observa la mayor cantidad de respuestas con “siempre”, proponen: “la superación de dificultades o soluciones cuando no se encuentra el que dirige la institución, así como el sentimiento personal de sentirse eficaz y competente en el trabajo realizado”. Es importante destacar estas cualidades, porque fortalecen la organización y asegura que nada interfiera en el normal funcionamiento.

Tabla N°11. Dimensión Responsabilidad. Directoras, Profesoras, Auxiliares, Personal Administrativo de los servicios de cuna –jardín. UGEL 02.2011.

ITEMS	PROPOSICIONES	DIRECTORAS			PROFESORAS			AUXILIARES			PERS.ADMINIS.		
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
7	Tengo la capacidad de plantear alternativas de solución ante los problemas que se presenta en mi trabajo.	7	1		43	27	6	32	20	10	11	12	4
21	En mi institución se respeta el horario de trabajo	6		2	51	22	3	47	10	5	20	7	
28	Puedo tomar decisiones acertadas cuando no están mis superiores	8			59	12	5	48	13	1	17	4	2
35	Cumplo con las funciones que me corresponde	6	2		47	23	6	24	30	8	21	4	2
37	Siento que soy un/a empleado/a eficaz y competente en el trabajo que realizo	8			43	25	8	33	21	8	23	2	1

10. *Dimensión Relaciones Interpersonales*

11.

En esta décima dimensión encontramos también una tasa de respuestas bastante satisfactoria en cada uno de los ítems. En la tabla 12 se puede apreciar, que en los 5 ítems que conforman la dimensión, el mayor número de respuestas se han ubicado en “siempre” y “casi siempre”, cuyas resultados han ido de, para el caso de las 7 directoras el valor “siempre” en los ítems 11, 13 y 43 de un total de 8, para las 53 profesoras el ítem 11 de un total de 76, para las 41 auxiliares el ítem 33 de un total de 62 y para los 20 trabajadores administrativos el ítem 33 de un total de 27, que conformaron la muestra. Los ítems en los cuales se observa la mayor cantidad de respuestas con “siempre”, proponen: “el compartir el trabajo con otro compañero sin necesidad de tener un vínculo especial, la consideración que las actividades extras pueden beneficiar a la organización y el apoyo solidario que siempre es necesario en todo entorno laboral”.

Tabla N° 12 . Dimensión Relaciones interpersonales. Directoras, Profesoras, Auxiliares, Personal Administrativo de los servicios de cuna –jardín. UGEL 02.2011.

ITEMS	PROPOSICIONES	DIRECTORAS			PROFESORAS			AUXILIARES			PERS.ADMINIS T.		
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
1	En mi Institución Educativa el trato es cordial y de respeto	6	2		48	15	13	34	22	6	9	17	1
11	Trabajo a gusto, junto a cualquier compañero/a de trabajo.	7		1	53	14	9	35	21	6	19	8	
23	Participo en las actividades sociales que se realiza en la Institución Educativa.	4	4		45	19	12	37	17	8	16	10	1
33	Las actividades de integración que se realizan fuera de la Institución mejoran las relaciones con mis compañeros/as.	7	1		40	24	12	41	14	7	20	7	
43	Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito.	7		1	39	23	14	38	19	5	19	7	1

12. *Puntuaciones del Clima Organizacional según sus dimensiones.*

Las puntuaciones obtenidas por los trabajadores en la alternativa “siempre” en las 10 dimensiones del clima organizacional, se pueden apreciar en la tabla 13, donde las directoras obtienen mayor puntuación de respuestas en la dimensión responsabilidad con un 87.5%, las profesoras obtienen mayor puntuación en la dimensión identidad con un 69.74%, las auxiliares también obtienen su mayor puntuación de respuestas en la dimensión identidad con un 71.29%, el personal administrativo obtiene mayor puntuación de respuestas en la dimensión disponibilidad de recursos con un 75.55%. Estos resultados, nos indican el predominio de la dimensión “identidad” en las profesoras y auxiliares, en las directoras la dimensión responsabilidad; y en los administrativos la dimensión disponibilidad de recursos. Es importante tener en cuenta el menor porcentaje en las puntuaciones de las auxiliares y administrativos, pues en ambos casos se da en la dimensión “estilos de dirección”, aunque no es un porcentaje muy bajo pero si es necesario considerarlo, teniendo en cuenta que en las instituciones muchas veces se generan conflictos internos, a causa de falta de autoridad o abuso de ella, muy vinculado con los estilos de dirección que se aplican en las instituciones.

Tabla N° 13. Puntuaciones de Clima Organizacional según dimensiones obtenidas por las Directoras, profesoras, auxiliares y personal administrativo de los servicios de cuna-jardín. UGEL 02 de Lima. 2011.

Dimensiones	Ítems	Directoras		Profesoras		Auxiliares de Educación		Pers. Administ.	
		8		76		62		27	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Estructura	5	34	85	230	60.53	169	54.52	82	60.74
Identidad	5	32	80	265	69.74	221	71.29	85	62.96
Estilo de Dirección	5	30	75	231	60.79	167	53.87	80	59.26
Disponibilidad De Recursos	5	34	85	215	56.58	180	58.06	102	75.55
Motivación	5	34	85	259	68.16	201	64.84	99	73.33
Estabilidad	5	33	82.5	249	65.53	183	59.03	90	66.66
Trabajo en Equipo	5	26	65	225	59.21	190	61.29	81	60
Comunicación	5	30	75	220	57.89	172	55.48	93	68.88
Responsabilidad	5	35	87.5	243	63.95	184	59.35	92	68.15
Relaciones Interpersonales	5	31	77.5	225	59.21	185	59.68	83	61.48

5.2 *Discusión*

Los resultados de la investigación permiten destacar las percepciones que han desarrollado las directoras, profesoras, auxiliares de educación y el personal administrativo sobre los factores o dimensiones del clima organizacional en sus centros laborales, los resultados nos dan cuenta de de varias fortalezas que se dan al interior de las instituciones.

Después de asignar puntuación global a cada cuestionario, en una escala de 1 al 5, se procedió a calcular los estadísticos, con ello se pudo obtener una visión general de las dimensiones predominantes, en la mayoría de directivos se manifiesta con mayor incidencia las dimensiones: estructura, identidad, estilo de dirección, disponibilidad de recursos, motivación, estabilidad, trabajo en equipo y responsabilidad, dimensiones en las que hay que les permite crear un ambiente propicio para las relaciones humanas.

Para la mayoría de las profesoras, la motivación es la dimensión de mayor incidencia, lo cual evidencia el agrado por el trabajo, por lo realizado, el interés por conocer lo que se hace en el puesto que ocupa, así como el reconocimiento de los superiores.

Para las auxiliares la dimensión predominante es la identidad vinculada al reconocimiento del centro laboral como un lugar agradable, comprometidas con las perspectivas institucionales, así mismo con la misión, visión y valores.

El personal administrativo muy identificado con la dimensión disponibilidad de recursos, lo cual implica la alternativa de previsión, para cumplir con sus funciones en forma responsable.

En cuanto a los resultados en general, con respecto a la medida de los ítems, encontramos un coeficiente superior a 0.90 lo que permite concluir un alto nivel de confiabilidad y precisión en la medida de la dimensión, además expresa la heterogeneidad en los ítems.

El nivel de confiabilidad obtenido para la muestra permite predecir un alto nivel de confiabilidad en la evaluación del clima en otros niveles educativos u poblaciones...

Es preciso señalar que el instrumento no se elaboró con respecto a un criterio, sino en base a los factores que caracterizan el clima organizacional dentro de una organización, específicamente escolar.

6. Conclusiones, Recomendaciones

1. *Conclusiones*

- Se evidenció que los trabajadores que laboran en los servicios de cuna -jardín perciben un clima organizacional estable dentro de un nivel moderado.

- Es propicio destacar que según la información tabulada, más de un 50% de las respuestas de las directoras, profesoras, auxiliares y personal administrativo se ubican en siempre, resultando puntajes altos relacionados con dimensiones que favorecen el clima organizacional.

2. Recomendaciones

- Otra línea de trabajo a futuro es el clima organizacional relacionado con otras variables como desempeño laboral, satisfacción laboral; lo cual va a permitir proponer propuestas de intervención a partir de las características observadas, para desarrollar programas de capacitación de acuerdo a la misión y visión de las instituciones educativas.
- Dada la relevancia de la gestión en las instituciones educativas es necesario conocer con mayor detalle el tipo de clima organizacional que se requiere en el contexto actual, por ello es recomendable hacerlo extensivo a otros niveles educativos.

BIBLIOGRAFÍA

- Bolívar, A. (1999): *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid: Ed. Síntesis.
- Bordem, A. (2006). *Directores de Escuela ¿Líderes del cambio o sujetos a cambio?* Universidad de Nuevo México, EEUU. En el Seminario: Fortalecimiento en la Gestión Escolar para el éxito de Esquemas Educativos Descentralizados. Guatemala 23 – 24 de Febrero.
- Caligiore, C. I., Díaz S. J. (2003). *Clima Organizacional y desempeño de docentes en la ULA: estudio de caso*. Revista Venezolana de Gerencia. Universidad de Zulia rvgluz@yahoo.es. Oct. – Dic. años /vol. 8, N° 24 ISSN: 1317 – 9403. Venezuela.
- Cuevas, M.; Díaz, F.; Hidalgo, V. (2008). *Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural*. Revista de Curriculum y formación del profesorado. Universidad de Granada.
- Dessler G. (1979). *Organización y Administración, enfoque situacional*. Bogotá: Prentice Hall Internacional.
- Escala, S. (1973). *Psicología para Directivos*; Ediciones Deusto; España.
- Facultad de minas. Recuperado de [Http://www.bdigital.unal.edu.co/826/1/43635943_2009pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/826/1/43635943_2009pdf). el 20 de Setiembre del 2009.
- García Solarte, M (2009), *Cima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual*. [Versión electrónica] *Red de Revistas Científica de América Latina, el Caribe, España y Portugal, Cuadernos de Administración N° 42*, Julio – Dic. 2009, 42-61.

- Gómez D., G. (1996) Curso de organización escolar y general; Ed. Escuela Española; Madrid, España.
- González G., Odris (2008) Percepciones de los estudiantes universitarios, frente al liderazgo del docente. Revista Mexicana de Orientación Educativa ISSN 1665 – 7527. V. 5 N° 13, México.
- Guedez, V. (1995). Gerencia, Cultura y Educación. Fondo Editorial Tropykos. CLACDEC. Caracas. Venezuela.
- Hernández R., Fernández C. Y Baptista L. (2003). *Metodología de la Investigación*. Tercera edición. México: Mc Graw Hill Editores.
- Kotter, J. (1997). El líder del cambio. Traducción Paulina Díaz Cortés; Ed. McGraw-Hill; México, 1997.
- Lanza, H. (1996) La evaluación de los sistemas educativos en Iberoamérica: algunas reflexiones en torno a su especificidad. Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Evaluación de la Calidad; Madrid, España, Febrero;. Recuperado el 28 de Octubre del 2009 en www.ince.mec.es
- Lopez R., F. Hacia unos centros educativos de calidad. Contexto, fundamento y políticas de la gestión escolar. Recuperado el 12 de Octubre del 2009 en página Web del Ministerio de Educación y Cultura de España, Secretaría General de Educación y Formación Profesional, Dirección General de Centros Educativos; www.pntic.mec.es/calidad.
- Marchesi, A., Tedesco, J., Coll, C. Calidad, equidad y reformas en la enseñanza. OEI – Fundación Santillana, 2010.
- Molina, M. Dra. En Psicología. Magíster en Investigación Científica. Especialista en Recursos Humanos. www.losrecursoshumanos.com - info@losrecursoshumanos.com - Documento generado: 22/05/2011
- Murrillo T., J. (2003). La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica, Revisión Internacional sobre el estado del arte.; Ed. CIDE.
- Rodríguez, D. (2007), Diagnóstico del clima organizacional. *Diagnóstico organizacional*. México D.F.: Alfaomega pp. 159 -178.
- Rivero, J., (2007). Educación, Docencia y Clase Política en el Perú; Ed. TAREA; 1° Edición, Perú.
- Schmelkes, S. La evaluación de los centros escolares; Departamento de Investigaciones Educativas, México. Recuperado el 30 de setiembre del 2009 en www.ince.mec.es.
- Slavin, R. (1996). Salas de clase efectivas, Escuelas efectivas; traducción Verónica Knapp;

Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y El Caribe; Octubre.
Recuperado el 31 de Octubre del 2009 en www.preal.cl/slavntrn.wpd.

Tiana F., A. (1996). Tratamiento y uso de la información en evaluación; Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Evaluación de la Calidad, Madrid, España, Febrero. Recuperado el 8 de Noviembre del 2009 en www.ince.mec.es

Tiana, A. (2007). La evaluación de los sistemas educativos. En Revista Iberoamericana de Educación de la Organización de los Estados Iberoamericanos, N° 10. Recuperado el 11 de Octubre del 2009 en www.oei.org/oeivrt/rie10.