LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS PROFESORES EN LOS CENTROS EDUCATIVOS COMO FUENTE DE SATISFACCIÓN

Bernardina Benito Martín (bbm@usal.es)
Dpto. Sociología y Comunicación.
Universidad de Salamanca

1. **Introducción**
2. **Las relaciones interpersonales como parte del clima escolar**
3. **Las relaciones interpersonales del profesorado con la dirección, los alumnos, los padres y los compañeros**
4. **Las relaciones interpersonales y el funcionamiento de órganos como el claustro, el AMPA y el equipo directivo**
5. **Conclusiones**
6. **Bibliografía**

1. Introducción

Los centros escolares ocupan un lugar central en el proceso educativo de los individuos, puesto que en ellos se inicia y desarrolla su formación. Al formar parte de una organización, y aunque esta educación depende fundamentalmente de las posibilidades y capacidades de los alumnos, esta formación también se ve influida por la dinámica propia de cada organización, en la que se interrelacionan toda una serie de factores personales, estructurales y organizativos que le dotan de una identidad propia. Dentro de ella, los protagonistas indiscutibles son los profesores, que siguen apareciendo como los responsables inmediatos de este proceso, a pesar de que la educación de los individuos depende cada vez más de diversas instancias: familia, Estado, medios de comunicación, etc. Lo que es cierto es que sus actitudes, sus preocupaciones, sus motivaciones, sus comportamientos, etc. en el trabajo influyen en su propia actividad laboral, en sus relaciones interpersonales con los compañeros, padres y superiores, así como en el rendimiento y relación con los alumnos. La satisfacción laboral de los docentes tiene implicaciones evidentes en el funcionamiento y organización del centro educativo, por ello, conviene dedicarle cierta atención.

Teniendo en cuenta este planteamiento y al ser el tema de la satisfacción laboral de los profesores tan extenso y abarcable desde distintas dimensiones, nos centraremos en las relaciones interpersonales del profesorado en el centro educativo como fuente de

satisfacción y veremos, cómo la dinámica de esas relaciones condiciona sus opiniones, valoraciones y comportamientos en su lugar de trabajo.

Los datos empíricos de este trabajo forman parte de un proyecto de investigación nacional[1] en el que hemos estado trabajando varios años y dirigido por el profesor Fernández Enguita, de la Universidad de Salamanca. El trabajo de campo del que se han obtenido los resultados que se presentan, se llevó a cabo en algunos centros educativos de varias provincias españolas (Madrid, Salamanca, La Rioja, San Sebastián, Cádiz, Barcelona, Valladolid, Alicante, Valencia, Palencia y Cáceres) donde se aplicaron cuestionarios a directores y profesores, con el objetivo de conocer sus opiniones sobre aspectos relacionados con el funcionamiento y organización de los centros en los que trabajaban.

2. Las relaciones interpersonales como parte del clima escolar

El comportamiento del individuo en una organización no sólo depende de su persona sino también de las características del entorno en el que se encuentre. Autores como Luc Brunet[2] consideran en este sentido, que la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y que muchas veces, el comportamiento depende en parte de la situación.

El concepto de *clima organizacional* fue introducido por primera vez por Gellerman en 1960 en el campo de Psicología Organizacional. El estudio del *clima organizacional* parte de la dificultad sobre la complejidad y ambigüedad del concepto. La revisión bibliográfica sobre el mismo nos permite afirmar que no existe una teoría científica rigurosa que identifique el concepto de una manera clara, tanto a nivel conceptual como teórico. Esto ha ocasionado la existencia de múltiples definiciones del concepto de *clima*, que se han basado en distintos indicadores para su medición. El resultado es, que esta deficiencia hace que sea muy difícil la comparación de resultados, aunque las diferentes aproximaciones pueden servir para ir desentrañando las distintas dimensiones del concepto.

[1] "Configuraciones organizativas y modelos profesionales: un análisis de las relaciones entre la profesión, la organización y el entorno escolar" (BSO2002-02284, PNICDYT 2002-2003) financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología.
[2] Brunet, L. (1987): *El clima de trabajo en las organizaciones*. México D. F : Trillas

Mario Bris[3] plantea que Anderson[4] en un intento por concretar tal complejidad, identifica cuatro concepciones que pueden ser consideradas como cuatro posturas teóricas de partida para analizar el concepto: el *clima* entendido como agente de presión ambiental percibido por los alumnos o los estudiantes, como función de las características típicas de los participantes, como función de las percepciones y actitudes de los profesores o como "calidad de vida del centro". Sintetizando aún más, Fernández y Asensio[5], hablan de dos posiciones desde las que interpretarlo: el *clima* entendido como atmósfera general del centro educativo o del aula percibido fundamentalmente por los estudiantes, o *clima* entendido como cualidad organizativa, concibiendo los centros educativos como instituciones dotadas de una organización, donde la principal fuente de información son directivos y profesores.

Luc Brunet[6] por su parte, se refiere a tres modos diferentes de investigar el *clima organizacional*: la medida de los atributos organizacionales, la percepción de los atributos individuales y la percepción de los atributos de la organización. En el primer caso, nos referimos a la medida objetiva de características de la organización, tales como los productos y servicios ofrecidos, el organigrama, la productividad, etc. En segundo lugar, la medida perceptiva de los atributos individuales reduce el *clima organizacional* a las opiniones, valores, actitudes personales de los individuos que trabajan en la organización. Serían las necesidades y opiniones de los individuos más que las características de la organización, las que definirían el *climar*. Por último, la medida perceptiva de los atributos organizacionales; las características objetivas de la organización (tamaño, estructura, etc.) por un lado, los aspectos subjetivos (aptitudes, actitudes, etc.) por otro, y la satisfacción y la productividad como resultado, son las variables que incluiría esta medida, utilizada frecuentemente por los investigadores, pero que ha sido muy criticada por no tener en cuenta la influencia del ambiente externo.

---

[3] Martín Bris, M. et al. (1999): Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil/primaria y secundaria. Madrid: Nuevo Siglo, S. L

[4] Anderson, C.S. (1982): "The search for school climate: a review of research" en *Review of Educational Research 52* (3) pp. 368-420

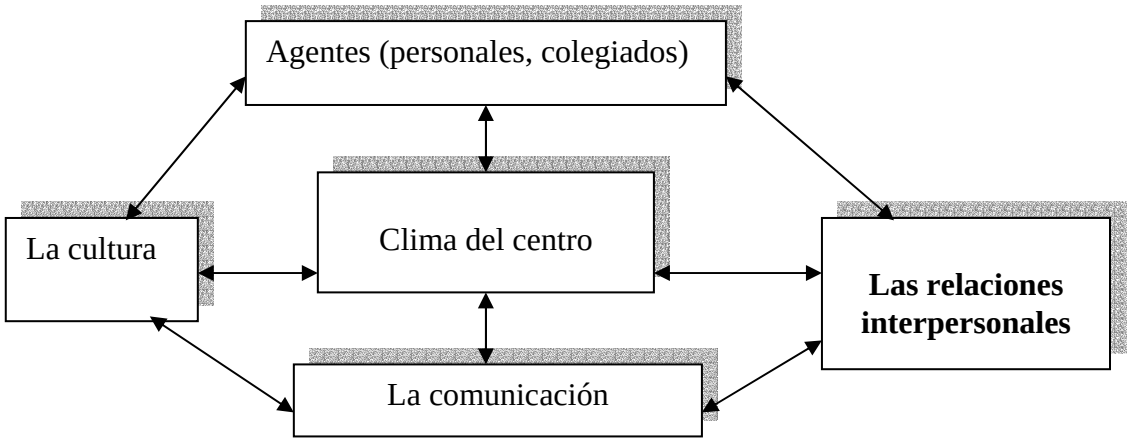
[5] Fernández Díaz, M.J y Asensio Muñoz, I. (1989): "Evaluación del clima de los centros educativos" en *Revista de Ciencias de la Educación, 153*, pp. 69-83

[6] Brunet, L. (1987): *El clima de trabajo en las organizaciones*. México D. F: Trillas. p. 19

Puesto que nos basamos en valoraciones, es evidente que la percepción del *clima organizacional* puede variar de unos individuos a otros, de manera que podemos encontrar diferentes definiciones en función de la combinación de los dos factores a los que hemos estado haciendo referencia: las características de la organización y la percepción que de las mismas tienen sus miembros. Es cierto también, que la posición ocupada dentro de la jerarquía organizativa puede influir en esta percepción, en el sentido de que aquellos que ocupan las posiciones superiores (quizá por su mayor implicación o responsabilidad en la organización) tiendan hacia una percepción más positiva que los que se encuentran en posiciones inferiores.

Antonio Medina[7] plantea que son varios los factores que forman parte del clima del centro: los agentes, las relaciones, la comunicación y la cultura, y lo presenta en el siguiente mapa relacional:

ESQUEMA 1. ASPECTOS QUE INFLUYEN Y SE VEN INFLUIDOS POR EL CLIMA ESCOLAR



Fuente: (Medina, 1992: 250)

Uno de los factores más importantes dentro de una organización son sus miembros, que a través de las interacciones que mantienen, van creando un sistema de comunicación y tejiendo una red de relaciones, tanto formales como informales, con implicaciones en la dinámica del centro.

[7] Medina Rivilla, A. (1992): "El clima social del centro y el aula" en: M. Quintina y M. Cerrillo (Eds): *Organizaciones educativas*. Madrid: Impresos y Revistas. S.A.

Partiendo de estas ideas, y al ser el concepto de *clima escolar* tan amplio y etéreo, lo abordaremos teniendo en cuenta un aspecto muy concreto, como son las relaciones interpersonales del profesorado en el centro educativo: *"El clima constituye un modelo de interacción, incluso de relaciones, que contribuye directamente a definir los grupos y la propia actividad, de tal manera que los resultados de toda índole que se producen en los centros educativos, se ven influidos por el clima en que se haya trabajado"*[8]

El estudio de la organización escolar puede llevarse a cabo desde varias perspectivas, pero una de las que evidencia mayor poder humanista es la que intenta comprender las interacciones sociales que se producen entre los miembros de la organización. Antonio Medina[9] plantea que el impacto de las relaciones interpersonales que se establecen en el centro sobre el funcionamiento del mismo, así como las actitudes y comportamientos de los individuos, han llevado a desarrollar una importante línea de investigación en este sentido y con gran influencia en las organizaciones escolares. Stephen Ball[10] en el siguiente fragmento, subraya la importancia de las relaciones informales:

> *"Por encima de este esquema formal de roles y relaciones, hay también agrupaciones informales de carácter en gran medida emotivos, y toda clase de actitudes internas y prejuicios personales que afectan a la conducta de unas personas a otras, y a su capacidad de trabajar juntas como grupo cooperativo"*

Del tipo de relaciones interpersonales que mantengan los miembros de la organización, del sistema de comunicación que establezcan, de la cohesión que se genere entre ellos... va a depender, en parte, su nivel de satisfacción en el trabajo. Para autores como Medina Rivilla[11] estas interacciones son la esencia del *clima escolar*.

---

[8] Martín Bris, M. et al. (2003): *Clima de trabajo y eficacia de centros docentes: percepciones y resultados.* Madrid: Ensayos y Documentos. p. 17.

[9] Medina Rivilla, A. (1992): "El clima social del centro y el aula" en: M. Quintina y M. Cerrillo (Eds): *Organizaciones educativas*. Madrid: Impresos y Revistas. S.A.

[10] Ball. S. (1989): *La micropolítica de la organización escolar*. Barcelona: Paidós. p. 181.

[11] Medina Rivilla, A. (1992): "El clima social del centro y el aula" en: M. Quintina y M. Cerrillo (Eds): *Organizaciones educativas*. Madrid: Impresos y Revistas. S.A. p. 241.

Los propios centros educativos son conscientes de la importancia de las relaciones interpersonales, así como de las implicaciones que pueden llegar a tener en el funcionamiento y organización del centro:

> *"No nos basta la actuación individual de los profesores si tenemos en cuenta las necesidades educativas; el ambiente escolar, las relaciones interpersonales, la coordinación efectiva de los profesionales (…) tienen una incidencia igual o mayor en la acción educativa"* (CPCAPG)

> *"(…) la forma de relacionarse con los alumnos, con los compañeros, con los padres… tiene su importancia, ya que cuando hablamos de evaluación, no nos referimos tanto a indicadores cuantificables de rendimiento cuanto a los valores educativos que se practican"* (CPLPDV)

El análisis de las relaciones interpersonales guarda una relación significativa con el nivel de satisfacción laboral. En lo que se refiere al profesorado, aunque lo podríamos generalizar a cualquier trabajo, es evidente que cuanto más agradable sea el ambiente laboral, incluyendo las relaciones con compañeros, superiores, etc., más a gusto desarrollarán sus tareas los individuos; incluso supone una buena base para seguir aprendiendo de las experiencias compartidas. Como señalaba una profesora del colegio público Campoamor: *"(…) creo que cuanto más a gusto se está más se aprende"* (CPCAEP2)

> *"Las relaciones son buenas, especialmente en infantil debido a la satisfacción en el trabajo, son imprescindibles cuando se trabaja en equipo y se comparten actividades"* (CPCAEP2)

Miguel Ángel Santos Guerra[12] considera que para captar estas relaciones hay que tener en cuenta varios aspectos:

- Que todas las escuelas son iguales, en el sentido que son de reclutamiento forzoso hasta una determinada edad, con una fuerte presión social al exigírsele unos resultados…

[12] Santos Guerra, M. A. (1994): "Las relaciones en la escuela: perspectiva tridimensional" en J.M Escudero y M.T. González (Eds): *Profesores y escuela: ¿Hacia una reconversión de los centros y la función docente?* Madrid: Ediciones Pedagógicas

- Pero a la vez, cada escuela es única a la hora de organizar el trabajo, sus actividades, de responder a las demandas externas, etc.

El buen ambiente en un centro educativo, definido en gran parte por esas relaciones interpersonales, favorece para muchos, el trabajo en equipo, la participación, los acuerdos, las iniciativas, el intercambio de conocimientos y experiencias, e incluso la manera de afrontar los conflictos. Los profesores y directores de muchos centros educativos lo reflejan claramente en las entrevistas:

> *"A nivel humano hay buena relación, se trabaja a gusto y existe un clima de cordialidad. En el aspecto profesional hay que aunar criterios en lo que es el proyecto educativo y el proyecto curricular para que haya más coordinación"* (CPPVEP1)

> *"Siempre hemos intentado mantener un buen ambiente en el claustro, que la gente esté a gusto, que haya participación, que los acuerdos se aguanten profesionalmente, aunque sean mínimos"* (CPLPED)

> *"P: ¿Qué es un buen colegio? R: (...) éste por ejemplo, porque tiene un buen ambiente, aunque cada uno tengamos nuestras diferencias a la larga siempre se puede hablar y no hay distancias"* (CPCHEP1)

> *"(…) crear grupos de gente que esté interesada no por puntos,* [Está hablando de los cursos de formación del profesorado] *eso se puede contagiar, crear ambiente. Tener talante abierto hacia los compañeros, comprensivo, de tragar muchas cosas, (…) enfrentarte drásticamente sería perjudicial, si te pones en una posición de autoridad vas a conseguir lo contrario, miras para otro lado e intentas que para la próxima se apunte. Talante moderado, integrador, admitir que somos compañeros"* (CPCHED)

> *"(…) marcarse objetivos poco ambiciosos al principio y dar prioridad a crear un buen ambiente relajado de trabajo. Hoy por hoy, esto no supone haber avanzado mucho todavía en materia pedagógica, pero sienta las bases para poder hacerlo, si somos capaces de negociar los afectos, somos capaces de negociar otras cosas"* (CPLNED1)

> *"(…) se comparte el trabajo, el conocimiento. Para saber si lo que hace está bien se fijan en el método, en el trabajo de otros compañeros. Y en otros colegios para saber lo que no tienen que hacer"* (CPLPEP1)

A veces, los directores de los centros, por mantener un "buen ambiente", evitan el enfrentamiento directo con los profesores más "acomodados". Lo mismo ocurre con las actividades planteadas y organizadas por los profesores cuando se trata de contradecir la posición defendida por la dirección.

> *"(…) cuando quieres hacer actividades te encuentras enfrente a este tipo de profes* [se refiere a aquellos que no se quieren implicar mucho más allá de sus responsabilidades básicas] *yo prefiero tragar y ceder y tener un ambiente cordial e intentar integrarlos. Hay conciencia de funcionarios, yo cumplo con lo básico y elemental y por más que intentes no hay manera"* (CPCHED)
>
> *"(…) es mejor dar rodeos para ganar la cohesión y el ambiente de grupo necesarios"* (CPLNED)
>
> *"(…) al ser esta postura contraria a la dirección, la actividad se suspendió para no viciar el ambiente"* (CPLNEJ)

3. Las relaciones interpersonales del profesorado con la dirección, los alumnos, los padres y los compañeros

Anteriormente, cuando hablábamos de la importancia de las relaciones interpersonales en los centros educativos, comentábamos que su análisis guardaba una relación significativa con el nivel de satisfacción laboral. En este apartado, trataremos de demostrar esta relación basándonos fundamentalmente en las relaciones interpersonales que el profesor mantiene con los principales agentes educativos: alumnos, compañeros, dirección y padres de alumnos.

La pregunta principal que nos hacemos es simple pero clara: ¿La satisfacción del profesorado en su trabajo depende de la satisfacción en las relaciones interpersonales que mantiene con alumnos, padres, compañeros de trabajo y equipo directivo? O dicho de otra manera, ¿La satisfacción en sus relaciones interpersonales influye en su satisfacción laboral? Y si es así, ¿En qué medida?

Antes de entrar en el análisis de los resultados obtenidos con la comparación de medias (Anova de un factor), presentamos un resumen de las medias de cada una de las variables utilizadas y que muestran un nivel de satisfacción bastante elevado en todas y

cada una de ellas[13]: satisfacción general en el trabajo (dependiente) y satisfacción en las relaciones interpersonales con los alumnos, los padres, los compañeros de trabajo y la dirección del centro (independientes).

TABLA 1. MEDIA SATISFACCIÓN GENERAL EN ELTRABAJO

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Sat_gener	378	4,07	,837
N válido (según lista)	378		

TABLA 2. MEDIAS SATISFACCIÓN EN LAS RELACIONES DE LOS PROFESORES CON ALUMNOS, PADRES, COMPAÑEROS Y DIRECCIÓN.

	N	Media	Desv. típ.
S_alumnos	382	4,24	,735
S_padres	367	3,77	,921
S_compis	383	4,22	,810
S_direc	378	4,24	,850
N válido (según lista)	362		

En primer lugar, se realizó un análisis de comparación de medias tomando como variable dependiente la satisfacción general en el trabajo y como independiente la satisfacción en las relaciones interpersonales con los alumnos. ¿Depende la satisfacción laboral de los profesores de la satisfacción en las relaciones que mantienen con los alumnos? Podemos decir que existen diferencias significativas entre las medias de los grupos; hay relación entre las variables y además es una asociación moderada (Eta cuadrado=,161). El 16,1% de la variación de la satisfacción laboral de los profesores es explicada por la satisfacción en las relaciones que mantienen con los alumnos. Aquellos que se encuentran satisfechos o muy satisfechos en general en el trabajo, manifiestan también un alto grado de satisfacción en las relaciones que mantienen con los alumnos. No obstante, aquellos que se encuentran muy insatisfechos en el trabajo en general, presentan también un importante grado de satisfacción en sus relaciones con los alumnos (Media=4). Podemos decir, por tanto, que las relaciones que los profesores mantienen con los alumnos son para ellos, una importante fuente de satisfacción, incluso cuando, en general, no están muy satisfechos en su trabajo. De hecho, en el

[13] La escala original utilizada para medir el nivel de satisfacción fue: 1 “Muy insatisfecho” al 10 “Muy satisfecho”, posteriormente fue recodificada en los siguientes valores: 1 “Muy insatisfecho”, 2 “Insatisfecho”, 3 “Ni satisfecho ni insatisfecho”, 4 “Satisfecho” y 5 “Muy satisfecho”.

informe vemos que la media de satisfacción en todos los grupos es mayor que 3, que en la escala de satisfacción que venimos utilizando[14] representaría la indiferencia.

TABLA 3. SATISFACCIÓN GENERAL EN EL TRABAJO Y SATISFACCIÓN EN LAS RELACIONES CON LOS ALUMNOS

Informe

Sat_gener

S_alumnos	Media	Desv. típ.
Muy insatisfecho	4,00	.
Insatisfecho	3,11	,782
Ni satis ni insatis	3,34	1,004
Satisfecho	3,98	,725
Muy satisfecho	4,40	,778
Total	4,07	,840

Tabla de ANOVA

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Sat_gener * S_alumnos	Inter-grupos	(Combinadas)	42,498	4	10,625	17,732	,000
	Intra-grupos		221,699	370	,599		
	Total		264,197	374			

Medidas de asociación

	Eta	Eta cuadrado
Sat_gener * S_alumnos	,401	,161

Juan Carlos Zubieta y Teresa Supinos[15], al referirse a las relaciones interpersonales de los profesores con los alumnos manifiestan que: "*Sería engañoso pensar que no tienen problemas con los alumnos. Los tienen y además los viven con mucha intensidad. Pero a la vez, las mayores satisfacciones las obtienen de las relaciones afectivas con los alumnos"* Diferencian entre dos tipos de profesores: para unos, lo fundamental es que los alumnos adquieran unos conocimientos instrumentales, y se muestran satisfechos cuando perciben que han logrado transmitirlos. Otros persiguen una relación más afectiva con los alumnos, de manera que no se conforman con la simple transmisión de conocimientos, sino que tratan de convertirse en guías, orientadores, transmisores de valores y visiones del mundo.

[14] 1 "Muy insatisfecho (…) 5 "Muy satisfecho".

[15] Zubieta, J. C y Susinos, T. (1992): *Las satisfacciones e insatisfacciones de los enseñantes*. Madrid: Centro de Publicaciones del Ministerio de Educación y Ciencia: C.I.D.E. p. 31.

> *"ER: ¿Qué es para ti un buen colegio? ED: (…) las actitudes, unas relaciones personales buenas, importante, importantísimo (...) un grupo de personas que da importancia a otras cosas además de a las de estudiar, hay que conseguir un equilibrio perfecto entre educar en otras cosas que no son instrucción y la instrucción"*. (CPCAEP2)

El segundo tipo, es el que está cobrando cada vez mayor importancia en los centros educativos, de tal manera que, actualmente, para ser un "buen profesor", no basta con poseer determinados conocimientos y simplemente divulgarlos. Un buen profesional de la educación es aquel que tiene los conocimientos adecuados, los sabe aplicar, pero además, posee una serie de características personales que favorecen el desarrollo de su trabajo, sus relaciones interpersonales y el aprendizaje de los niños. Así lo señaló Stroobants[16], cuando planteaba que en la nueva sociedad del conocimiento la cualificación del trabajador se basaba en los tres aspectos fundamentales del ser: "saber", "saber-hacer" y "saber-ser". En los centros, también son conscientes de la importancia de este tipo profesional:

> *"Se considera necesario asegurar un desarrollo integral de los alumnos y alumnas para lo cual es preciso que la educación no se limite tan sólo a la adquisición de conceptos y conocimientos puramente académicos sino que incluya otros aspectos que contribuyan al desarrollo integral de las personas como son las habilidades prácticas, las actitudes y los valores. La educación afectiva y social y la educación moral y cívica constituirán elementos fundamentales del proceso educativo"* (IPLSPC)

> *"ER: ¿De qué depende que un profesional sea un buen profesional?" ED: Para mi un buen profesional es el que tiene en cuenta tanto los conceptos, como los procedimientos, como las actitudes, antes, mi escuela era meramente conceptual (...) a mi la LOGSE me gustó mucho porque es un intento de aunar las tres cosas (...)"* (CPCAEP1)

> *"ER: Qué es para ti un buen profesional de la enseñanza? ED: Pues mira, yo le doy mucha importancia, tiene que ser una persona optimista, alegre, abierta, vital, al cabo de los años te das cuenta de que los niños captan hasta tu manera de decir las cosas (...) yo le doy casi más importancia a una actitud más positiva"* (CPCAEP2)

[16] Stroobants, M. (1999): "Trabajo y competencias: recapitulación crítica de los enfoques sobre los saberes en el trabajo" en *Calificaciones y Em*pleo, *21*. Disponible en: http://www.cereq.fr/cereq/ce21.pdf

La relación entre profesor-alumno, no es sólo una fuente de satisfacción del profesor en su trabajo, sino que para el alumno, puede constituir una importante fuente de apoyo y motivación, y por tanto, ejercer cierta influencia en su rendimiento académico. José Luis Rodríguez y Amparo Martínez[17] expresan esta idea manifestando que:

> *"La calidad de la relación personal establecida entre el profesor y sus alumnos, ejerce sobre el aprendizaje un efecto más significativo que ninguna otra variable. Hay pruebas de que la relación personal afecta sustancialmente no sólo a la retención, al recuerdo y al procesamiento, sino a la capacidad de transposición del material aprendido"*

De la misma manera que para los alumnos, se repitió el análisis de comparación de medias, tomando como variable dependiente la satisfacción en el trabajo y como independientes, la satisfacción en las relaciones interpersonales con padres, compañeros y equipo directivo. De nuevo, aparecen relaciones estadísticamente significativas, siendo la asociación entre grado de satisfacción en el trabajo y grado de satisfacción en las relaciones con los padres, la más importante de las tres (Eta cuadrado= ,110). La satisfacción de los profesores respecto a las relaciones interpersonales que mantienen con los padres de sus alumnos influye también, aunque en un porcentaje pequeño, en su nivel de satisfacción en el trabajo.

Para la mayoría de los profesores, la participación de los padres en la educación escolar de sus hijos es necesaria, sin embargo, las relaciones entre padres-profesores, en ocasiones, es para estos últimos una fuente de malestar, puesto que cada padre tiene una visión particular de la educación que debe de recibir su hijo.

> *"No ha existido una tradición de cooperación y mutuos intercambios entre la escuela y la familia. El profesor es reacio a compartir sus ideas y planteamientos. Los padres por su parte, quieren que la escuela sea una prolongación de las directrices de la educación familiar"*[18]

[17] Rodríguez, J. L. y Martínez , A. (1979): *Estudios sobre el maestro*. Valencia: Nau Libres. p. 223.
[18] Vera Vila, J. (1988): La crisis de la función docente. Valencia: Promolibro. p. 157.

Respecto a la satisfacción de los profesores respecto a sus relaciones con los compañeros y su influencia en la satisfacción en el trabajo, los que se encuentran muy satisfechos en el trabajo, son también los que manifiestan mayor grado de satisfacción en sus relaciones con los compañeros. De nuevo, el grado de satisfacción en todos los grupos es moderado, aunque la asociación entre ambas variables es muy baja y solamente el 9% de la variación de la variable dependiente (satisfacción general en el trabajo) es explicado por la independiente (satisfacción en las relaciones interpersonales con los compañeros).

TABLA 4. SATISFACCIÓN GENERAL EN EL TRABAJO Y SATISFACCIÓN EN LAS RELACIONES CON OTROS PROFESORES

Informe

Sat_gener

S_compis	Media	Desv. típ.
Muy insatisfecho	4,00	,632
Insatisfecho	3,60	1,140
Ni satis ni insatis	3,54	,869
Satisfecho	3,98	,845
Muy satisfecho	4,33	,728
Total	4,07	,839

Tabla de ANOVA

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Sat_gener * S_compis	Inter-grupos	(Combinadas)	24,415	4	6,104	9,444	,000
	Intra-grupos		239,787	371	,646		
	Total		264,202	375			

Medidas de asociación

	Eta	Eta cuadrado
Sat_gener * S_compis	,304	,092

No es fácil, sin embargo, para muchos docentes mantener unas buenas relaciones con los compañeros. La dificultad de la convivencia entre personas con distintas planteamientos pedagógicos, intereses, motivaciones, etc. es planteada por los propios docentes:

> *"(…) digamos que es una relación meramente laboral y muy medida, porque se necesita mucho tacto a la hora de tomar decisiones en grupo y a la hora de establecer conversaciones entre nosotros. La disparidad de opiniones a la hora tomar decisiones en grupo y de organizar el trabajo, unas ven la cosa de una manera y otros la vemos de otro, entonces no llegamos a un acuerdo"* (CCVREP2)

No obstante y a pesar de esta dificultad, el 46% de los profesores manifiestan estar satisfechos en sus relaciones con los compañeros, unido a un 40,5% que se encuentran muy satisfechos, resulta un 86,5% de profesores que valoran positivamente estas relaciones.

TABLA 5. FRECUENCIAS SOBRE LA SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTE EN LAS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	6	1,6	1,6	1,6
	Insatisfecho	5	1,3	1,3	2,9
	Ni satis ni insatis	41	10,6	10,7	13,6
	Satisfecho	176	45,5	46,0	59,5
	Muy satisfecho	155	40,1	40,5	100,0
	Total	383	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,0		
Total		387	100,0		

Los propios docentes son conscientes de que las malas relaciones entre ellos, no sólo afectan al desempeño de su trabajo y al nivel de satisfacción en el mismo, sino también a la educación de los niños y su rendimiento académico.

> *"Es que tenemos muy poca relación, pero creo que hay más problemas personales que profesionales, al ser un claustro muy pequeño se tienden a establecer relaciones personales (...) yo siempre digo y se ríen, que para mi el colegio es como un matrimonio, si no funciona, los hijos tampoco funcionan bien. Nos hemos dejado llevar tanto por razones personales, que no vemos más allá (…) estoy convencida de que el mal rollo entre nosotros, los niños los están sufriendo"* (CCVREP1)

Por último, podemos decir que también existe una relación estadísticamente significativa entre la satisfacción de los docentes en su trabajo y la satisfacción en sus relaciones interpersonales con la dirección. Aquellos que se muestran más satisfechos en el trabajo, son los que manifiestan mayor grado de satisfacción en sus relaciones con la dirección. De nuevo, la asociación entre ambas variables es baja y solamente el 10% de la variación de la variable dependiente es explicado por la independiente.

TABLA 6. SATISFACCIÓN GENERAL EN EL TRABAJO Y SATISFACCIÓN EN LAS RELACIONES CON LA DIRECCIÓN

Informe

Sat_gener

S_direc	Media	Desv. típ.
Muy insatisfecho	3,75	1,258
Insatisfecho	3,67	1,000
Ni insatis ni satis	3,56	,884
Satisfecho	4,00	,796
Muy satisfecho	4,32	,745
Total	4,08	,835

Tabla de ANOVA

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Sat_gener * S_direc	Inter-grupos	(Combinadas)	26,174	4	6,543	10,336	,000
	Intra-grupos		231,713	366	,633		
	Total		257,887	370			

Medidas de asociación

	Eta	Eta cuadrado
Sat_gener * S_direc	,319	,101

Como conclusión y después de ver el resultado de los análisis, podemos afirmar que existe una relación estadísticamente significativa entre el grado de satisfacción laboral del profesorado y su nivel de satisfacción en sus relaciones con los alumnos, los padres de los alumnos, los compañeros de trabajo y la dirección. Es una asociación positiva en todos los casos, de manera que el nivel de satisfacción laboral aumenta con la satisfacción en sus relaciones interpersonales dentro del centro educativo. También podemos decir que la asociación más fuerte entre satisfacción general y satisfacción en sus relaciones interpersonales, es la que se establece con los alumnos (Eta cuadrado= ,161) y con los padres (Eta cuadrado= ,110).

4. Las relaciones interpersonales con los individuos y el funcionamiento de órganos como el claustro, el AMPA y el equipo directivo.

Hemos visto en el apartado anterior cómo la satisfacción en las relaciones interpersonales que los profesores mantienen dentro del centro educativo con los alumnos, los padres de los alumnos, los compañeros de trabajo y el equipo directivo, influyen en su nivel de satisfacción en el trabajo, y sobre todo, las relaciones con los

alumnos. Lo que a continuación nos preguntamos, es si estas relaciones pueden influir en la valoración que los profesores tienen sobre el funcionamiento de órganos como el claustro, el consejo, el AMPA o el equipo directivo, representantes de los colectivos antes mencionados. Dicho de otra manera, ¿Influye la opinión que los profesores tienen sobre su relación con la dirección en su valoración sobre el funcionamiento del equipo directivo del centro?

El análisis realizado nos permite afirmar que es una relación estadísticamente significativa, es decir, que la opinión sobre la relación interpersonal que los profesores mantienen con la dirección influye, y además de una manera determinante puesto que la asociación entre ambas variables es muy fuerte (Eta cuadrado= ,586), en su valoración sobre el funcionamiento del equipo directivo: aquellos que se muestran muy insatisfechos en sus relaciones con la dirección, también se muestran muy insatisfechos con el funcionamiento de la dirección y viceversa, los que manifiestan estar muy satisfechos en sus relaciones con la dirección, son los que se muestran más satisfechos con su funcionamiento. El 58,6% de la variación de la variable dependiente (satisfacción con el funcionamiento del equipo directivo) es explicado por la independiente (satisfacción en las relaciones interpersonales con la dirección).

TABLA 7.RELACIONES INTERPERSONALES CON LA DIRECCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN

Informe

R_SaFuncDir

R_SaRelDir	Media	Desv. típ.
Muy insatisfecho	1,75	1,500
Insatisfecho	1,89	,601
Ni insatis ni satis	2,92	,601
Satisfecho	3,96	,606
Muy satisfecho	4,64	,562
Total	4,05	,925

Medidas de asociación

	Eta	Eta cuadrado
R_SaFuncDir * R_SaRelDir	,765	,586

Nos podemos preguntar lo mismo con respecto al claustro y al AMPA, ¿La satisfacción en las relaciones interpersonales que los profesores mantienen con otros profesores del centro educativo y con los padres, influye en su satisfacción sobre el funcionamiento del claustro y al AMPA?

En cuanto a la relación entre la valoración sobre el funcionamiento del claustro y sus relaciones con sus compañeros, de nuevo encontramos una relación estadísticamente significativa: los que se muestran insatisfechos en sus relaciones con sus compañeros, son los que manifiestan mayor grado de insatisfacción respecto al funcionamiento del claustro y los que se muestran más satisfechos en sus relaciones con sus compañeros, también valoran positivamente el funcionamiento del claustro. Además, la asociación entre ambas variables también es fuerte (Eta= ,330).

TABLA 8. SATISFACCIÓN DEL PROFESORADO RESPECTO A LAS RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS* SATISFACCIÓN SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL CLAUSTRO.

Informe

R_SFunClaus

R_RelCompis	Media	Desv. típ.
Muy insastisfecho	3,00	1,549
Insatisfecho	1,80	,447
Ni insatis ni satis	3,00	,837
Satisfecho	3,61	,721
Muy satisfecho	4,30	,638
Total	3,79	,872

Medidas de asociación

	Eta	Eta cuadrado
R_SFunClaus * R_RelCompis	,574	,330

Por último, aquellos que se muestran insatisfechos en sus relaciones con los padres de los alumnos, son más neutrales a la hora de valoran el funcionamiento del AMPA. Por el contrario, aquellos que se declaran satisfechos o muy satisfechos en sus relaciones con los padres, califican positivamente el funcionamiento del AMPA. Parece ser, que las relaciones que mantienen con los padres influyen en menor medida sobre la valoración de los profesores en cuanto al funcionamiento del órgano que los representa. De hecho, en este caso, la fuerza de la asociación es baja y solamente el 12,2% de la

variación de la satisfacción respecto al funcionamiento del AMPA es explicado por la satisfacción en las relaciones que mantienen con los padres.

TABLA 9. SATISFACCIÓN DEL PROFESORADO RESPECTO A LAS RELACIONES CON LOS PADRES Y SATISFACCIÓN SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL AMPA

Informe

R_SfuncAMPA

R_Srelpadres	Media	Desv. típ.
Muy insatisfecho	3,00	,894
Insatsifecho	2,64	1,221
Ni insatis ni satis	2,96	,756
Satisfecho	3,35	,989
Muy satisfecho	3,87	1,001
Total	3,28	1,015

Medidas de asociación

	Eta	Eta cuadrado
R_SfuncAMPA * R_Srelpadres	,349	,122

Por tanto, y después de ver los resultados estadísticos, podemos afirmar que la valoración sobre el funcionamiento del AMPA, el claustro y el equipo directivo, no es una valoración demasiado objetiva por parte de los profesores, puesto que está influida claramente por su grado de satisfacción respecto a las relaciones con los individuos, sobre todo en el caso de la dirección y los compañeros, donde la asociación entre ambas variables es muy fuerte y fuerte respectivamente.

En cuanto al consejo escolar, máximo órgano colegiado en el que están representados alumnos, padres, profesores, etc. podemos señalar que el profesorado está bastante satisfecho con su funcionamiento (40,6%), aunque también conviene mencionar el 32,4% de profesores que se muestran indiferentes.

TABLA 10. SATISFACCIÓN SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO ESCOLAR

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	15	3,9	4,5	4,5
	Insatisfecho	31	8,0	9,4	13,9
	Ni insatis ni satis	107	27,6	32,4	46,4
	Satisfecho	134	34,6	40,6	87,0
	Muy satisfecho	43	11,1	13,0	100,0
	Total	330	85,3	100,0	
Perdidos	Sistema	57	14,7		
Total		387	100,0		

5. Conclusiones

El objetivo de la presente comunicación era señalar la importancia de las relaciones interpersonales que el profesor mantiene en el centro educativo como una fuente de satisfacción. A través de los análisis estadísticos realizados, hemos visto cómo las relaciones que los profesores mantienen con la dirección, los compañeros, pero sobre todo con los alumnos y los padres de los alumnos, condicionan su satisfacción laboral. Pero además, hemos comprobado cómo la satisfacción de los docentes respecto a estas relaciones interpersonales, influye en su valoración sobre el funcionamiento de los órganos colegiados del centro; es decir, que la valoración sobre el funcionamiento del claustro, del AMPA y del equipo directivo, no es una valoración demasiado objetiva, sino que está condicionada por la satisfacción en las relaciones interpersonales que los profesores mantienen con los compañeros, padres y dirección, respectivamente. Sobre todo, hay que destacar el caso de la dirección, donde el 58,6% de la variación de la variable dependiente (satisfacción) es explicado por la independiente (relaciones interpersonales).

6. Bibliografía

- Anderson, C.S. (1982): "The search for school climate: a review of research" en *Review of Educational Research 52* (3) pp. 368-420
- Ball, S.J (2001): *La Micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona: Paidós
- Brunet, L. (1987): *El clima de trabajo en las organizaciones*. México D. F: Trillas
- Fernández Díaz, M.J y Asensio Muñoz, I. (1989): "Evaluación del clima de los centros educativos" en *Revista de Ciencias de la Educación, 153*, pp. 69-83.
- Jares, X.R (1997): "El lugar del conflicto en la organización escolar" en *Revista Iberoamericana de Educación, 15*. Disponible en: http://www.campus-oei.org/oeivirt/
- Martín Bris, M. et al. (1999): *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil/primaria y secundaria*. Madrid: Nuevo Siglo, S. L
- Martín Bris, M. et al. (2003): *Clima de trabajo y eficacia de centros docentes: percepciones y resultados.* Madrid: Ensayos y Documentos
- Medina Rivilla, A. (1992): "El clima social del centro y el aula" en M. Quintina y M. Cerrillo (Eds): *Organizaciones educativas*. Madrid: Impresos y Revistas. S.A.
- Rodríguez, J. L. y Martínez, A. (1979): *Estudios sobre el maestro*. Valencia: Nau Libres.
- Santos Guerra, M. A. (1994): "Las relaciones en la escuela: perspectiva tridimensional" en J.M Escudero y M.T. González (Eds): *Profesores y escuela: ¿Hacia una reconversión de los centros y la función docente?* Madrid: Ediciones Pedagógicas
- Stroobants, M. (1999): "Trabajo y competencias: recapitulación crítica de los enfoques sobre los saberes en el trabajo" en *Calificaciones y Em*pleo, *21*. Disponible en: http://www.cereq.fr/cereq/ce21.pdf
- Vera Vila, J. (1988): La crisis de la función docente. Valencia: Promolibro.
- Zubieta, J. C y Susinos, T. (1992): *Las satisfacciones e insatisfacciones de los enseñantes*. Madrid: Centro de Publicaciones del Ministerio de Educación y Ciencia (C.I.D.E)