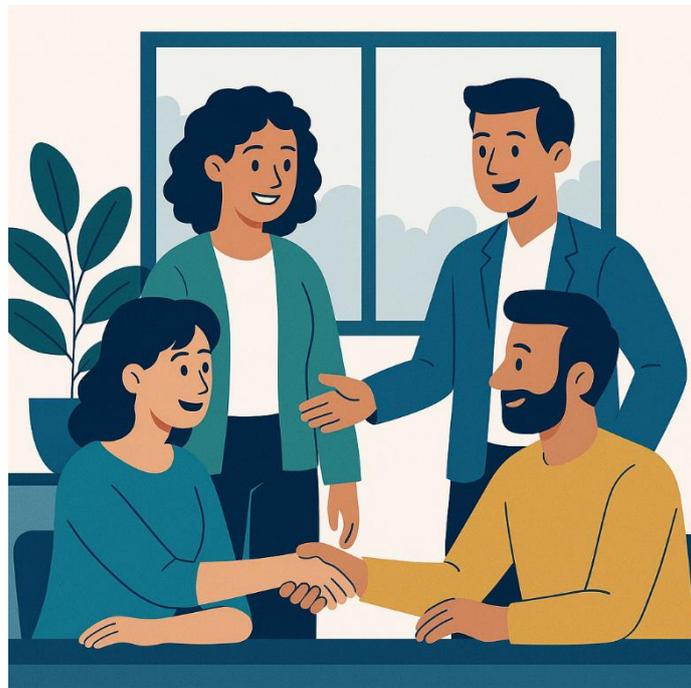


INFORME

SATISFACCIÓN LABORAL Y CONVIVENCIA EN LOS CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS NO UNIVERSITARIOS DE CANTABRIA

*ANÁLISIS INTEGRAL PARA LA MEJORA
ORGANIZATIVA Y DEL BIENESTAR DEL
PERSONAL*



Unidad Técnica de Mediación Laboral en Centros Docentes

DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL DOCENTE

ÍNDICE

1	Introducción	3
2	Satisfacción Laboral en los Centros Educativos Públicos de Cantabria	5
2.1	Justificación	5
2.2	Metodología	5
2.2.1	Escala de medición	6
2.3	Resultados de satisfacción generales	6
2.4	Análisis de los resultados generales	8
2.4.1	Escalado de puntuaciones	9
2.4.2	Interpretación de resultados	9
2.5	Gráficas por ítems satisfacción laboral	11
2.6	Conclusiones sobre la satisfacción de todo el personal	16
2.7	Resultados de satisfacción entre el personal docente	18
2.7.1	Análisis de los resultados entre el personal docente	18
2.7.2	Interpretación de resultados entre el personal docente	19
2.8	Resultados de satisfacción entre el personal no docente	20
2.8.1	Análisis de los resultados entre el personal no docente	20
2.8.2	Interpretación de resultados entre el personal no docente	20
2.9	Comparativa entre personal docente y no docente de satisfacción laboral en los Centros Educativos Públicos no Universitarios de Cantabria	21
2.9.1	Puntuaciones obtenidas	21
2.9.2	Comparación de resultados	21
2.9.3	Interpretación de las diferencias	22
2.9.4	Conclusiones del análisis comparativo	22
3	Convivencia y Organización interna de los Centros Educativos Públicos no Universitarios de Cantabria	23
3.1	Justificación	23
3.2	Metodología	23
3.2.1	Distribución	24
3.2.2	Recogida y tratamiento de los datos	24
3.2.3	Garantías éticas	24
3.3	Análisis e interpretación de resultados cuantitativos	25
3.3.1	Valoración de la convivencia general del centro	25

3.3.2	Existencia de conflictos laborales	27
3.3.3	Actuaciones para mejorar las relaciones laborales.....	28
3.3.4	Valoración del Plan de Convivencia del Centro	29
3.3.5	Existencia y valoración del Plan de Acogida	31
3.3.6	Valoración de la organización de horarios	32
3.3.7	Valoración de la organización de guardias.....	33
3.3.8	Comparativa de resultados cuantitativos entre personal docente y no docente.....	34
3.3.9	Resultados por tipo de centro	36
3.3.10	Conclusiones generales del análisis cuantitativo.....	38
3.3.11	Valoración final	40
3.4	Análisis cualitativo de los conflictos en el entorno laboral de centros educativos.....	40
3.4.1	Tipos de conflictos identificados	41
3.4.2	Cuestiones a tener en cuenta del análisis cualitativo de los conflictos	45
3.4.3	Posibles buenas prácticas detectadas en el análisis cualitativo.....	46
3.4.4	Conclusiones generales del análisis cualitativo.....	48
3.4.5	Fomento de las buenas prácticas como modelo de referencia.....	51
4	Conclusiones finales del análisis.....	52

1 INTRODUCCIÓN

En el marco de las políticas de mejora continua del sistema educativo, la Consejería de Educación, Formación Profesional y Universidades de Cantabria ha impulsado la realización de una encuesta dirigida al personal docente y no docente, con dependencia orgánica y funcional de la Administración Educativa, con el objetivo de conocer el grado de satisfacción laboral y la percepción de la convivencia en el entorno profesional de los centros públicos no universitarios de la región.

El diseño metodológico incluyó una fase de pilotaje, realizada en mayo de 2024, en la que participaron **4 centros** seleccionados para validar la herramienta y el procedimiento de recogida de datos. Posteriormente, la encuesta fue enviada, mediante un formulario en línea (Forms) que garantizaba el anonimato, al conjunto de los centros públicos dependientes de esta Consejería, alcanzando a **228 centros adicionales**, pertenecientes a distintos niveles educativos y otras enseñanzas.

En cuanto al volumen de participantes, se alcanzó un total de **5431 personas encuestadas**, de las cuales **5336 completaron voluntariamente el cuestionario**, mostrando un alto nivel de implicación. Este dato refuerza la calidad del estudio y pone de manifiesto el interés del personal educativo en expresar su visión sobre las condiciones laborales. De estas respuestas, **5011** pertenecen al **personal docente** y **325** al personal **no docente**, lo que permite realizar un análisis segmentado y comparativo entre ambos colectivos. Esta riqueza de datos facilita una comprensión de las dinámicas laborales en los centros educativos y permite **identificar** con mayor precisión las **fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en el entorno profesional del sistema educativo cántabro**.

Esta elevada representación garantiza que los resultados obtenidos no solo reflejen realidades locales o aisladas, sino que ofrezcan una **visión global y rigurosa** de la situación laboral en el sistema educativo público de la región. Esta amplitud otorga al análisis una **consistencia técnica** que lo convierte en un instrumento útil y estratégico para la toma de decisiones.

Este informe pretende ofrecer una panorámica rigurosa y fundamentada sobre la percepción que el personal que trabaja en los centros educativos tiene respecto a su entorno laboral, abordando de forma específica dos dimensiones clave: la **satisfacción laboral** y la **convivencia profesional**.

Por tanto, a lo largo del documento se exponen y analizan los resultados obtenidos a partir de los dos bloques de preguntas que forman parte del cuestionario: el primero, centrado en la **satisfacción laboral del personal docente y no docente**; y el segundo, orientado a explorar aspectos relacionados con la **convivencia laboral en los centros educativos públicos** de Cantabria. Ambos bloques han sido diseñados para recoger información relevante desde distintas perspectivas, permitiendo una visión más completa del entorno de trabajo y del clima laboral.

La combinación de estos dos enfoques resulta **valiosa y necesaria** para comprender no solo cómo se sienten las personas en relación con su puesto y condiciones laborales, sino también **cómo se relacionan entre sí, cómo gestionan los conflictos y qué prácticas favorecen la convivencia**. Mientras que la parte del cuestionario relacionada con la satisfacción laboral

aporta indicadores cuantitativos sobre factores motivacionales y organizativos, el bloque de preguntas relativas a la convivencia, permite detectar **dinámicas interpersonales, estilos de liderazgo, problemas de comunicación o iniciativas que fortalecen el bienestar colectivo**. Esta doble mirada enriquece el análisis y proporciona a la Administración Educativa una herramienta más potente y útil para **tomar decisiones informadas, preventivas y transformadoras**.

Los **resultados cuantitativos** obtenidos en cada centro han sido **remitidos** a los **equipos directivos**, con el objetivo de que sean **compartidos** y **analizados** junto al **claudio de profesorado**. Esta acción busca facilitar una **reflexión conjunta**, permitiendo **identificar** tanto los **puntos fuertes** como las **áreas de mejora** específicas de cada comunidad educativa, y promoviendo así **acciones orientadas** a la **optimización del clima laboral** y a la **mejora de sus circunstancias particulares**.

Aunque los datos han sido considerados en su totalidad para la elaboración de este informe global, conviene señalar que, a efectos de análisis individual por centro, **los resultados obtenidos en aquellos centros con tasas de participación inferiores al 30% deben ser interpretados con cautela**, al no alcanzar el umbral mínimo que garantice representatividad estadística a nivel interno.

2 SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS DE CANTABRIA

2.1 Justificación

Las preguntas que figuran en la primera parte del cuestionario, referidas a la satisfacción laboral, tienen como propósito obtener la información necesaria para **medir el grado de bienestar y realización** que el personal docente y no docente experimenta en su entorno laboral.

2.2 Metodología

Para medir el grado de satisfacción laboral de los participantes en la encuesta, se utilizó la **Escala General de Satisfacción**, desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979, una de las herramientas más reconocidas y validadas a nivel internacional para la evaluación del clima laboral.

Esta escala, que ha sido adoptada y adaptada en el contexto español a través de la NTP 394 del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), permite medir, a través de **15 ítems**, tres dimensiones fundamentales de la satisfacción laboral: la **satisfacción general**, la satisfacción **intrínseca** (vinculada al contenido del trabajo, la motivación y el reconocimiento), y la satisfacción **extrínseca** (relacionada con las condiciones externas, como el salario, el horario o las relaciones laborales).

Ítems relacionados con factores intrínsecos	Ítems relacionados con factores extrínsecos
Libertad para elegir el propio método de trabajo	Condiciones físicas del trabajo
Reconocimiento por el trabajo	Compañeros /as de trabajo.
Responsabilidad asignada	Superior inmediato
Posibilidad de utilizar las propias capacidades	Salario
Posibilidades de promoción	Relaciones dirección/ trabajadores
Atención a sugerencias	Modo de gestión
Variedad de tareas	Horario de trabajo
	Estabilidad en el empleo.

El uso de esta herramienta valida científicamente la recogida de datos y garantiza que los resultados obtenidos sean comparables con estudios previos y con estándares de referencia. Esta solidez metodológica permite no solo realizar un **diagnóstico fiable y preciso**, sino también **orientar** de forma fundamentada las **decisiones** que, desde la administración educativa, puedan adoptarse para **mejorar la salud laboral** y el **rendimiento** organizacional. En definitiva, se trata de una evaluación estratégica que combina el rigor técnico con la utilidad práctica, permitiendo transformar datos en conocimiento y conocimiento en acción.

2.2.1 Escala de medición

Al cumplimentar la escala general de satisfacción, las personas participantes en la encuesta, tuvieron que indicar, para cada uno de los quince ítems, su **grado de satisfacción** o insatisfacción, **posicionándose** en una **escala Likert de 7 puntos** donde 1 representa "Muy insatisfecho/a" y 7 "Muy satisfecho/a", tal y como se puede observar en la siguiente tabla:

Escala	Valor
Muy insatisfecho/a	1
Insatisfecho/a	2
Moderadamente insatisfecho/a	3
Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a	4
Moderadamente satisfecho/a	5
Satisfecho/a	6
Muy satisfecho/a	7

Esta amplitud facilita una mayor sensibilidad en la recogida de matices en las respuestas.

A partir de los datos recogidos, se realizó un análisis que permite interpretar los resultados de forma global y desagregada, identificando áreas fuertes y de mejora.

A lo largo de este documento **se presentan**, en primer lugar, los **resultados a nivel general**, es decir, de todas las personas encuestadas, para **posteriormente** analizar **por separado** las categorías de personal **docente y no docente**.

2.3 Resultados de satisfacción generales

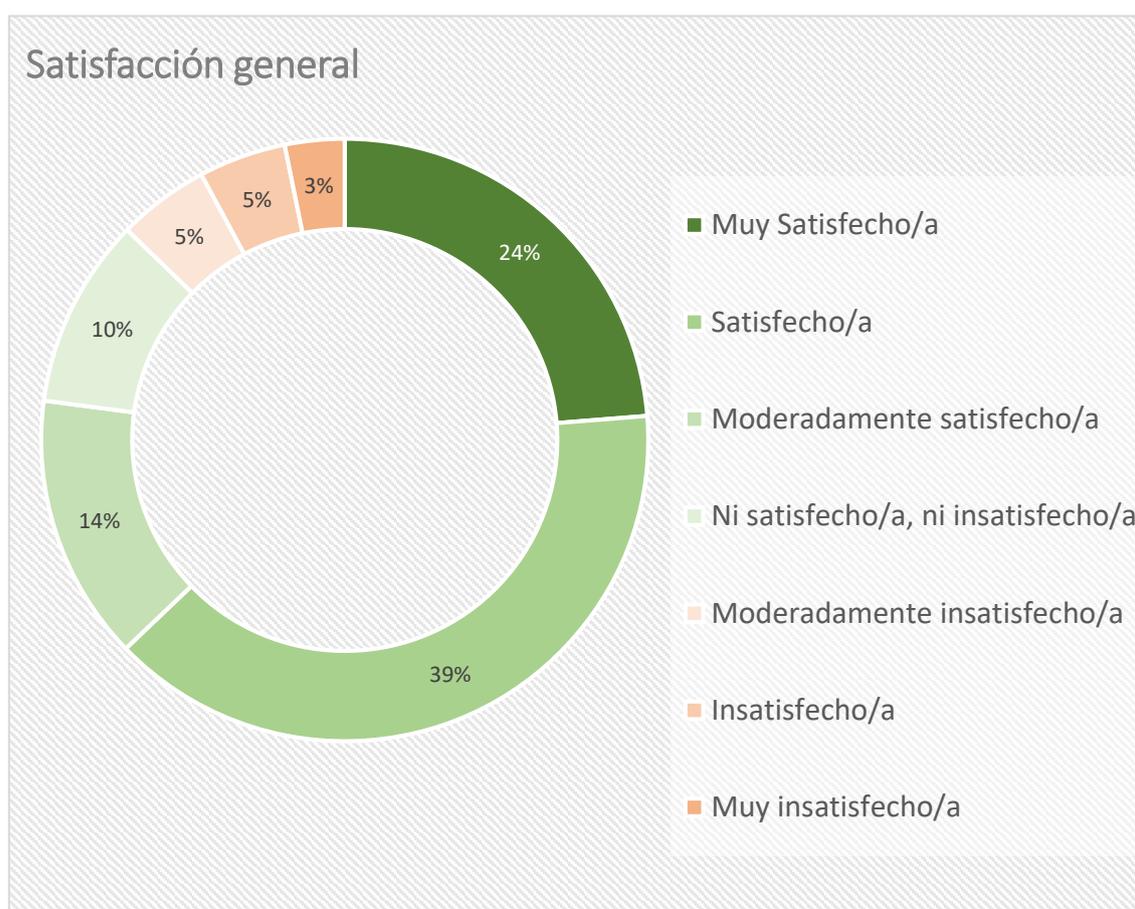
Para interpretar correctamente los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción laboral, es fundamental tener en cuenta que las respuestas, tal y como se indica en el apartado anterior, se valoran en una **escala de tipo Likert de 7 puntos**, donde **1 representa el nivel más bajo de satisfacción (muy insatisfecho/a)** y **7 el nivel más alto (muy satisfecho/a)**. Esta escala permite captar con precisión el grado de acuerdo o satisfacción del personal respecto a diferentes aspectos de su entorno laboral.

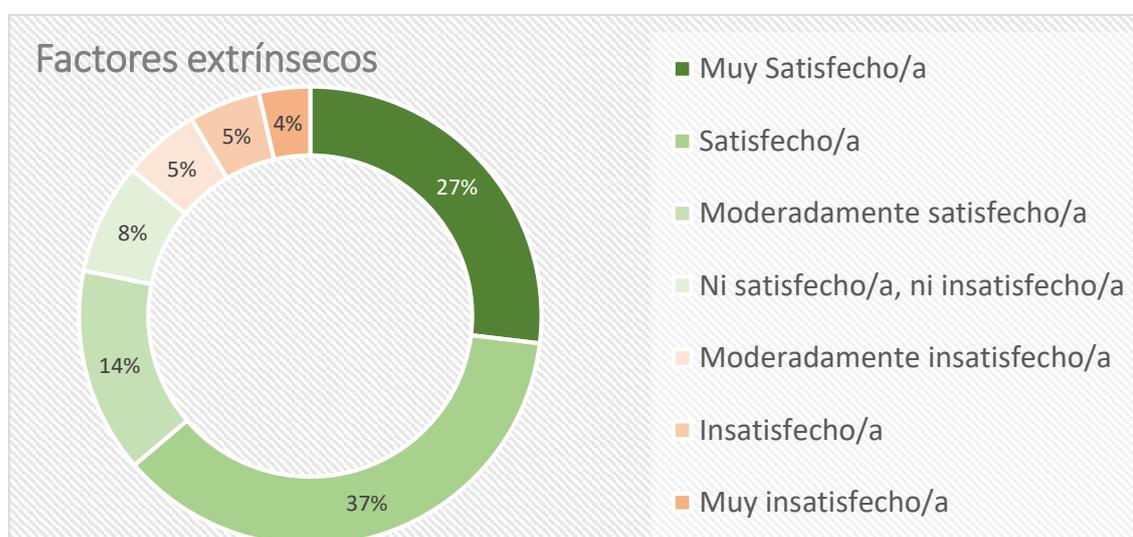
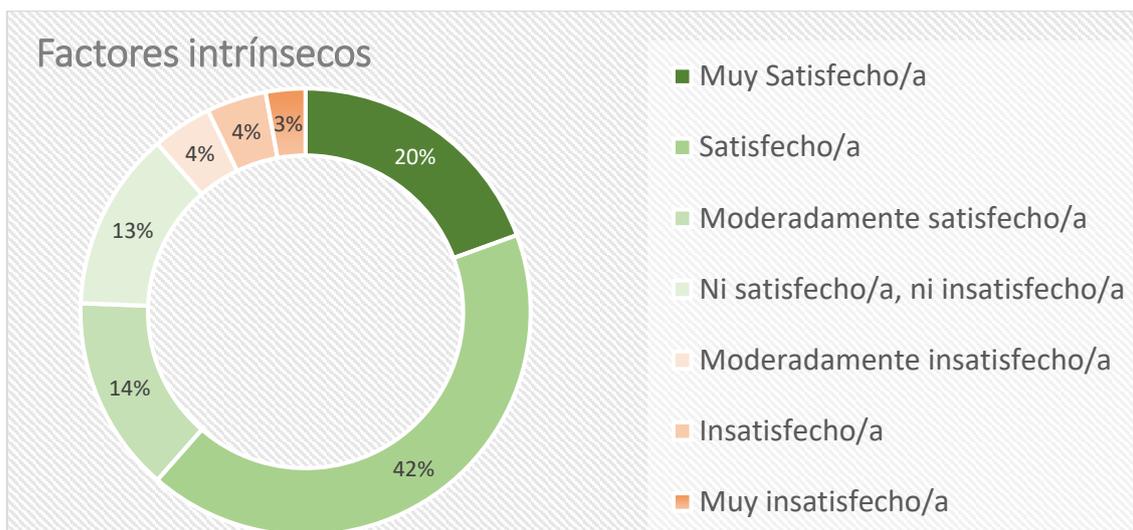
<i>Satisfacción</i>	<i>Puntuación Obtenida (sobre 7)</i>
<i>General</i>	5,4
<i>Intrínseca</i>	5,37
<i>Extrínseca</i>	5,43

En este contexto, las **puntuaciones medias obtenidas** reflejan una percepción **globalmente positiva** por parte del personal de los centros educativos públicos de Cantabria. En concreto, la **satisfacción general** se sitúa en **5,4 puntos**, la **satisfacción intrínseca** en **5,37 puntos** y la **satisfacción extrínseca** en **5,43 puntos**. Estos valores, próximos al nivel superior de la escala, indican que **tanto los factores relacionados con la motivación y el contenido del trabajo (intrínsecos), como los vinculados a las condiciones externas (extrínsecos), son valorados favorablemente por la mayoría del personal encuestado.**

Para facilitar la comprensión visual de esta información, se incluyen a continuación **gráficas que representan los resultados de forma clara y accesible**, permitiendo observar de un vistazo la tendencia general de las respuestas y posibilitando la realización de comparaciones entre los distintos tipos de satisfacción evaluados. Estas representaciones gráficas son clave para detectar posibles diferencias entre colectivos o centros, así como para orientar futuras acciones de mejora en el entorno laboral educativo.

Se presentan las gráficas de los resultados para que se pueda ver con mayor claridad la información.





2.4 Análisis de los resultados generales

Con el fin de obtener una comprensión más precisa y técnicamente rigurosa del nivel de satisfacción laboral en los centros educativos públicos de Cantabria, se ha procedido a **escalar las puntuaciones medias obtenidas en la encuesta al rango original de la escala de referencia**. Esta transformación de los datos permite pasar de una media sobre 7 puntos — propia de la escala Likert utilizada en el cuestionario— a las escalas de puntuación desarrolladas por **Warr, Cook y Wall (1979)**: de **15 a 105 puntos** para la satisfacción general, de **7 a 49 puntos** para la satisfacción intrínseca, y de **8 a 56 puntos** para la satisfacción extrínseca.

Este procedimiento de escalado tiene como principal objetivo **dotar al análisis de una mayor validez comparativa y metodológica**, ya que permite establecer relaciones directas entre los resultados obtenidos y los **valores normativos reconocidos a nivel científico**. De este modo, no solo se refuerza la fiabilidad de la interpretación, sino que también se facilita su utilización en estudios longitudinales o comparativos con otros contextos o poblaciones. Al traducir las puntuaciones al formato original de la escala validada, se garantiza una **lectura más objetiva, técnica y contextualizada de los resultados**, alineándolos con los **estándares establecidos en la literatura especializada sobre satisfacción laboral**.

Además, este escalado permite identificar con mayor claridad **el margen de mejora o excelencia** respecto al máximo posible, lo cual es fundamental para orientar con precisión las decisiones estratégicas de intervención desde la administración educativa y los servicios especializados en salud laboral.

2.4.1 Escalado de puntuaciones

En esta tabla se puede observar la puntuación sobre 7 y la puntuación escalada según los valores de referencia:

<i>Satisfacción</i>	Puntuación	Puntuación Escalada
<i>General</i>	5,4	81
<i>Intrínseca</i>	5,37	37,59
<i>Extrínseca</i>	5,43	43,44

2.4.2 Interpretación de resultados

2.4.2.1 *Satisfacción General:*

La puntuación obtenida en la escala de satisfacción general es de **5,4 sobre 7**, lo que representa un resultado **altamente positivo**. Al escalar esta puntuación al rango original establecido por la Escala General de Satisfacción (de 15 a 105 puntos), se obtiene un valor equivalente de **81 puntos sobre 105 posibles**. Esta cifra, próxima al valor máximo posible, indica que el **grado de satisfacción global del personal de los centros educativos públicos de Cantabria es elevado**.

Esta percepción general positiva implica que la mayoría del personal encuestado **se siente satisfecho con su situación laboral en términos amplios**, lo que abarca tanto los aspectos relacionados con el contenido y el desarrollo del trabajo como aquellos vinculados a las condiciones organizativas, materiales y relacionales. Es decir, **no se trata de una satisfacción puntual o limitada, sino de una valoración global favorable del entorno profesional** en el que desarrollan su actividad.

Esta puntuación, además, **refleja un entorno laboral estable, funcional y equilibrado**, en el que se cumplen de forma adecuada las condiciones necesarias para que el personal pueda desarrollar su labor con profesionalidad y compromiso. No obstante, alcanzar una puntuación cercana a 81 (de un total de 105) también sugiere que, si bien las condiciones actuales son satisfactorias, **existe un margen de mejora que debe ser aprovechado para aspirar a una excelencia organizativa más plena**.

Desde una perspectiva preventiva y organizativa, este nivel de satisfacción general es un **indicador clave de bienestar laboral**. Un entorno profesional donde los trabajadores expresan sentirse en general satisfechos **reduce el riesgo de aparición de factores psicosociales negativos**, como el estrés crónico, la desmotivación o la rotación del personal, y favorece, por el contrario, una mayor implicación, cohesión y rendimiento. Por tanto, mantener y fortalecer

esta tendencia positiva debe ser un objetivo estratégico prioritario para todos los agentes implicados en la mejora de la calidad del sistema educativo.

2.4.2.2 Satisfacción intrínseca:

La **puntuación obtenida en la dimensión de satisfacción intrínseca** es de **5,37 sobre 7**, lo que representa una **valoración claramente positiva** por parte del personal encuestado. Al convertir esta puntuación al rango de la escala original utilizada en la referencia (de 7 a 49 puntos), el resultado escalado es de **37,59 puntos**, situándose en una franja alta respecto al máximo posible.

La satisfacción intrínseca hace referencia a aquellos aspectos del trabajo relacionados directamente con la experiencia subjetiva de realización profesional y personal, como el reconocimiento por el trabajo bien hecho, la responsabilidad asumida, las oportunidades de promoción y desarrollo profesional, así como la posibilidad de aplicar y potenciar las propias capacidades y competencias. Estos factores, aunque no siempre visibles desde fuera, son esenciales para el bienestar psicológico, la motivación sostenida y la implicación profesional del personal.

El valor alcanzado en esta dimensión sugiere que el personal de los centros educativos públicos de Cantabria **percibe que su trabajo tiene un sentido, que es valorado y que le permite crecer profesionalmente**. Se trata de una señal muy positiva, ya que una alta satisfacción intrínseca **favorece la implicación emocional y cognitiva con el rol profesional**, y se asocia con **mayores niveles de resiliencia, innovación educativa y vocación de servicio**.

Asimismo, esta puntuación evidencia que la mayoría del personal **se siente motivado en el desempeño de sus funciones**, experimentando su labor como **significativa y enriquecedora**. Esta valoración no solo tiene repercusiones en la satisfacción individual, sino también en la **calidad del servicio educativo**, ya que trabajadores motivados y reconocidos tienden a generar entornos más estables, colaborativos y eficaces.

No obstante, mantener estos niveles requiere de una gestión activa del reconocimiento profesional, así como de políticas internas que refuercen la autonomía, la participación en la toma de decisiones y las oportunidades de desarrollo profesional. A pesar de los buenos resultados, conviene atender a posibles desigualdades o áreas donde esta percepción no sea homogénea, para garantizar que todos los perfiles profesionales, independientemente del cargo o la función, encuentren en su puesto una fuente de crecimiento y motivación laboral.

2.4.2.3 Satisfacción extrínseca:

La **satisfacción extrínseca**, entendida como la valoración que el personal realiza de las condiciones externas que rodean a su puesto de trabajo, alcanza una puntuación de **5,43 sobre 7**, lo cual representa un resultado **altamente positivo**. Esta puntuación, al ser escalada al rango original de la escala de referencia (8-56 puntos), se traduce en un valor de **43,44**, situándose en el **tramo alto del intervalo** posible y evidenciando una percepción muy favorable en esta dimensión.

Este indicador refleja que factores clave como el salario, el horario laboral, las condiciones físicas del centro, la distribución de tareas, los recursos materiales disponibles y las relaciones con compañeros y superiores jerárquicos están siendo valorados de forma positiva por el personal encuestado. En otras palabras, el entorno material y organizativo en el que el personal desarrolla su labor es percibido como adecuado y propicio para un desempeño profesional eficaz y saludable.

Una alta satisfacción extrínseca no solo se traduce en **mayor estabilidad emocional y menor rotación del personal**, sino que también actúa como **factor protector frente a riesgos psicosociales**, como la fatiga, el estrés organizativo o la percepción de inequidad. Cuando las condiciones externas del trabajo son favorables, se fortalece el compromiso institucional y se incrementa el sentimiento de pertenencia al centro educativo.

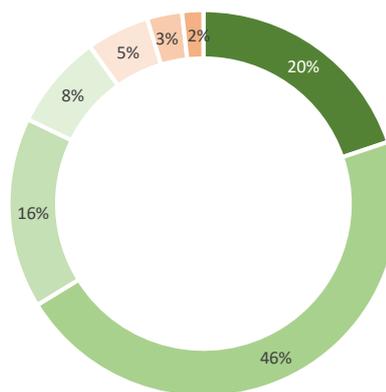
Asimismo, este resultado indica que la gestión de los recursos humanos y materiales en los centros educativos públicos de Cantabria responde, en términos generales, a las expectativas del personal, lo cual es un dato muy positivo para la planificación educativa y la política de bienestar laboral. Sin embargo, es recomendable mantener una revisión periódica y proactiva de estos factores, ya que cambios en los ritmos de trabajo, la disponibilidad de recursos o las relaciones laborales pueden influir notablemente en la percepción de esta dimensión.

En conclusión, el alto nivel de satisfacción extrínseca evidenciado en los resultados supone un **indicador de calidad organizacional**, que debe conservarse como un pilar fundamental del bienestar laboral, al tiempo que se exploran oportunidades de mejora continua para seguir consolidando entornos educativos positivos, equitativos y funcionales.

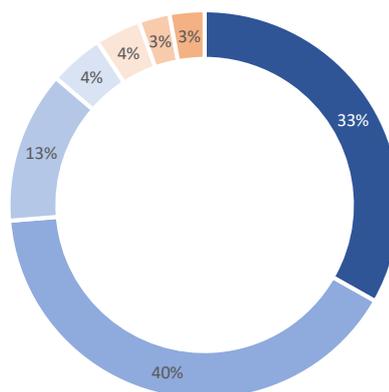
2.5 Gráficas por ítems satisfacción laboral

A continuación, se presentan las gráficas correspondientes a cada uno de los ítems evaluados en el cuestionario de satisfacción laboral. Estas representaciones visuales permiten observar de forma clara y comparativa el grado de satisfacción expresado por el personal en relación con aspectos concretos de su entorno laboral, como las condiciones físicas del trabajo, las relaciones interpersonales, el reconocimiento profesional o las posibilidades de promoción. Las gráficas ofrecen una **lectura rápida y accesible de las tendencias generales**, facilitando la **identificación visual de fortalezas y áreas susceptibles de mejora** dentro de los centros educativos públicos de Cantabria, se debe tener en cuenta que los porcentajes están redondeados a las unidades, facilitando así la visualización de los datos.

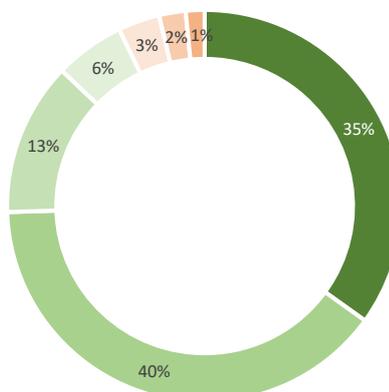
Condiciones físicas del trabajo	Muy Satisfecho/a	1058	
	Satisfecho/a	2476	
	Moderadamente satisfecho/a	851	
	Ni satisfecho/a, ni insatisfecho/a	423	
	Total	4808	90%
	Moderadamente insatisfecho/a	279	
	Insatisfecho/a	155	
	Muy insatisfecho/a	94	
	Total	528	10%



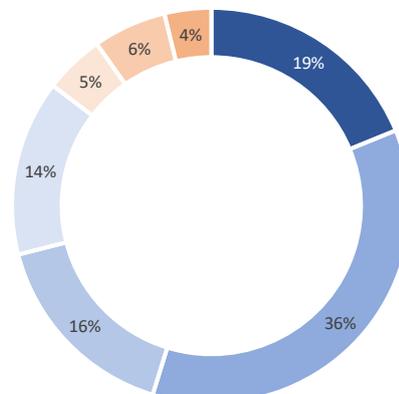
Libertad para elegir tu propio método de trabajo	Muy Satisfecho/a	1773	
	Satisfecho/a	2160	
	Moderadamente satisfecho/a	673	
	Ni satisfecho/a, ni insatisfecho/a	239	
	Total	4845	90%
	Moderadamente insatisfecho/a	201	
	Insatisfecho/a	136	
	Muy insatisfecho/a	154	
	Total	491	10%



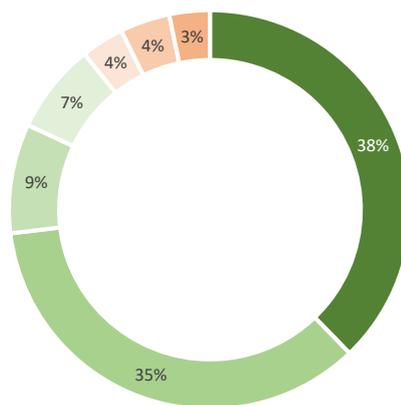
Tus compañeros y tus compañeras de trabajo	Muy Satisfecho/a	1864	
	Satisfecho/a	2112	
	Moderadamente satisfecho/a	674	
	Ni satisfecho/a, ni insatisfecho/a	306	
	Total	4956	94%
	Moderadamente insatisfecho/a	182	
	Insatisfecho/a	116	
	Muy insatisfecho/a	82	
	Total	380	6%



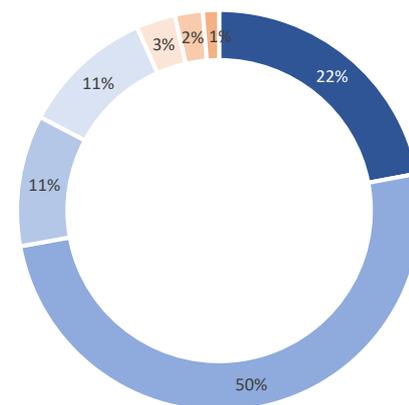
Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho	Muy Satisfecho/a	1003	
	Satisfecho/a	1919	
	Moderadamente satisfecho/a	868	
	Ni satisfecho/a, ni insatisfecho/a	766	
	Total	4556	85%
	Moderadamente insatisfecho/a	260	
	Insatisfecho/a	318	
	Muy insatisfecho/a	202	
	Total	780	15%



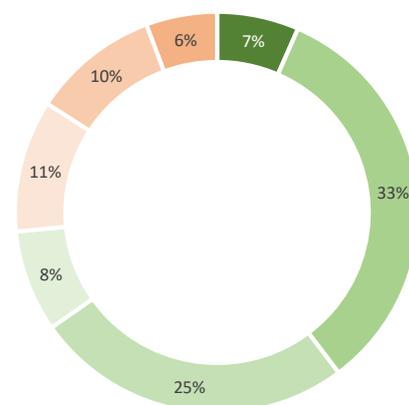
Tu superior inmediato	Muy Satisfecho/a	2016	
	Satisfecho/a	1885	
	Moderadamente satisfecho/a	473	
	Ni satisfecho/a, ni insatisfecho/a	389	
	Total	4763	89%
	Moderadamente insatisfecho/a	185	
	Insatisfecho/a	214	
	Muy insatisfecho/a	174	
	Total	573	11%



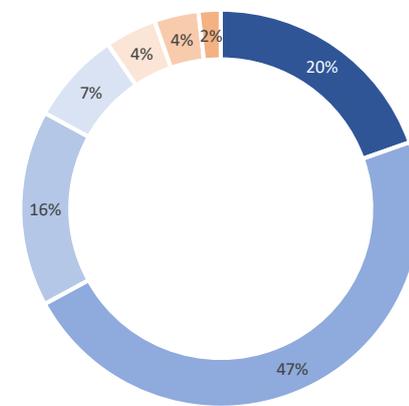
Responsabilidad que se te ha asignado	Muy Satisfecho/a	1176	
	Satisfecho/a	2674	
	Moderadamente satisfecho/a	564	
	Ni satisfecho/a, ni insatisfecho/a	567	
	Total	4981	94%
	Moderadamente insatisfecho/a	167	
	Insatisfecho/a	119	
	Muy insatisfecho/a	69	
	Total	355	6%



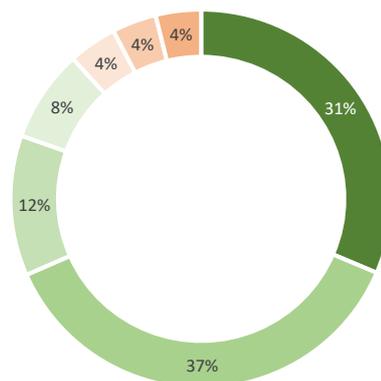
Tu salario	Muy Satisfecho/a	350	
	Satisfecho/a	1770	
	Moderadamente satisfecho/a	1363	
	Ni satisfecho/a, ni insatisfecho/a	438	
	Total	3921	73%
	Moderadamente insatisfecho/a	568	
	Insatisfecho/a	544	
	Muy insatisfecho/a	303	
	Total	1415	27%



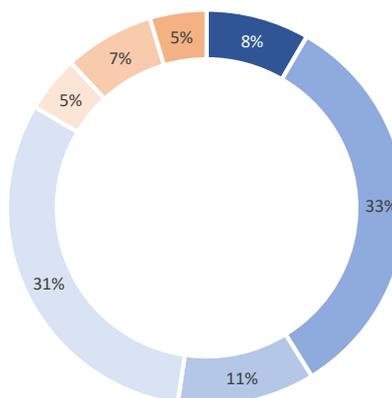
La posibilidad de utilizar tus capacidades	Muy Satisfecho/a	1045	
	Satisfecho/a	2533	
	Moderadamente satisfecho/a	850	
	Ni satisfecho/a, ni insatisfecho/a	400	
	Total	4828	90%
	Moderadamente insatisfecho/a	222	
	Insatisfecho/a	191	
	Muy insatisfecho/a	95	
	Total	508	10%



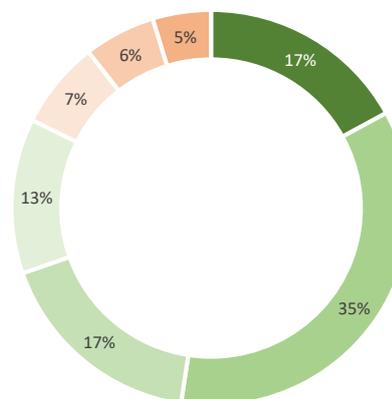
Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa	Muy Satisfecho/a	1675	
	Satisfecho/a	1976	
	Moderadamente satisfecho/a	640	
	Ni satisfecho/a, ni insatisfecho/a	419	
	Total	4710	88%
	Moderadamente insatisfecho/a	220	
	Insatisfecho/a	201	
	Muy insatisfecho/a	205	
	Total	626	12%



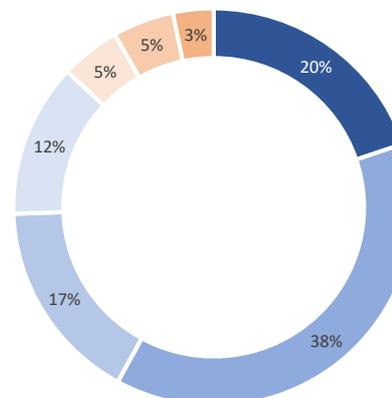
Tus posibilidades de promoción	Muy Satisfecho/a	447	
	Satisfecho/a	1750	
	Moderadamente satisfecho/a	595	
	Ni satisfecho/a, ni insatisfecho/a	1664	
	Total	4456	83%
	Moderadamente insatisfecho/a	245	
	Insatisfecho/a	390	
	Muy insatisfecho/a	245	
	Total	880	17%



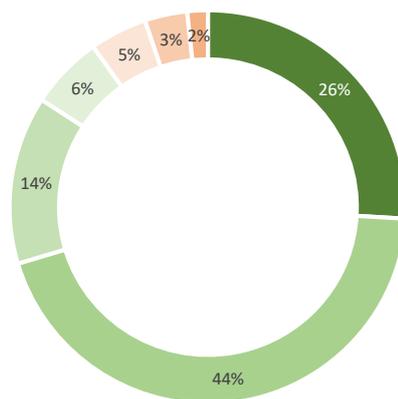
El modo en que tu empresa está gestionada	Muy Satisfecho/a	909	
	Satisfecho/a	1888	
	Moderadamente satisfecho/a	920	
	Ni satisfecho/a, ni insatisfecho/a	676	
	Total	4393	82%
	Moderadamente insatisfecho/a	381	
	Insatisfecho/a	310	
	Muy insatisfecho/a	252	
	Total	943	18%



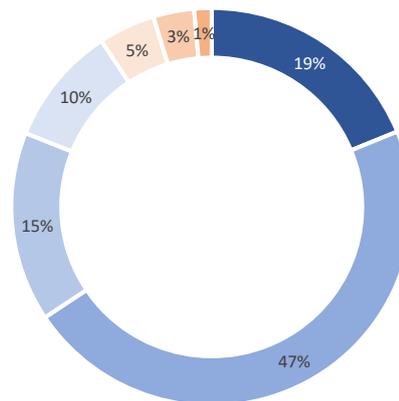
La atención que se presta a las sugerencias que haces	Muy Satisfecho/a	1058	
	Satisfecho/a	2034	
	Moderadamente satisfecho/a	882	
	Ni satisfecho/a, ni insatisfecho/a	666	
	Total	4640	87%
	Moderadamente insatisfecho/a	257	
	Insatisfecho/a	264	
	Muy insatisfecho/a	175	
	Total	696	13%



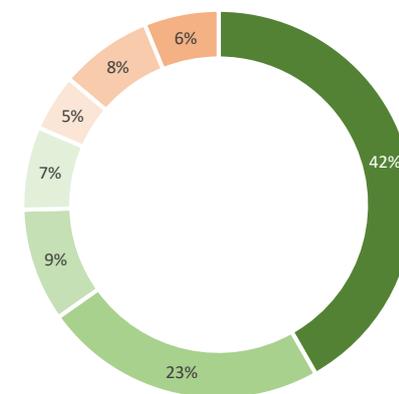
Tu horario de trabajo	Muy Satisfecho/a	1384	
	Satisfecho/a	2371	
	Moderadamente satisfecho/a	737	
	Ni satisfecho/a, ni insatisfecho/a	320	
	Total	4812	90%
	Moderadamente insatisfecho/a	250	
	Insatisfecho/a	185	
	Muy insatisfecho/a	89	
	Total	524	10%



La variedad de tareas que realizas en tu trabajo	Muy Satisfecho/a	1384	
	Satisfecho/a	2371	
	Moderadamente satisfecho/a	737	
	Ni satisfecho/a, ni insatisfecho/a	320	
	Total	4841	91%
	Moderadamente insatisfecho/a	250	
	Insatisfecho/a	185	
	Muy insatisfecho/a	89	
	Total	495	9%



Tu estabilidad en el empleo	Muy Satisfecho/a	1004	
	Satisfecho/a	2498	
	Moderadamente satisfecho/a	823	
	Ni satisfecho/a, ni insatisfecho/a	516	
	Total	4348	81%
	Moderadamente insatisfecho/a	244	
	Insatisfecho/a	176	
	Muy insatisfecho/a	75	
	Total	988	19%



2.6 Conclusiones sobre la satisfacción de todo el personal

Los resultados obtenidos en la parte de la encuesta dedicada a la satisfacción laboral realizada en los centros educativos públicos de Cantabria permiten afirmar que el **nivel de satisfacción del personal es positivo en todas las dimensiones analizadas**. Tanto el personal docente como el no docente han reflejado una percepción mayoritariamente favorable de sus condiciones de trabajo, lo que constituye una base sólida sobre la que seguir construyendo entornos educativos saludables y funcionales.

En términos globales, la **satisfacción general alcanza una puntuación de 81 sobre 105**, lo que indica que el clima laboral es, en líneas generales, satisfactorio para la mayoría del personal. Esta puntuación elevada es reflejo de una **percepción colectiva positiva** del entorno profesional, en aspectos que van desde la gestión organizativa hasta el ambiente humano que se vive en los centros.

La **satisfacción intrínseca**, relacionada con aspectos como el reconocimiento por el trabajo bien hecho, la posibilidad de asumir responsabilidades, el desarrollo profesional o la autonomía en las tareas, ha sido valorada con **37,59 sobre 49**, una puntuación notablemente alta. Este resultado refleja que el personal se siente, en general, **motivado y valorado**, encontrando en su trabajo un espacio significativo y enriquecedor. No obstante, se identifican **márgenes de mejora** en cuanto a la equidad del reconocimiento profesional y la claridad en los itinerarios de promoción, especialmente en determinados perfiles o contextos.

Por otro lado, la **satisfacción extrínseca**, que engloba factores externos como el salario, las condiciones físicas del trabajo, los horarios o las relaciones laborales, obtiene una valoración de **43,44 sobre 56**, lo que confirma una **percepción favorable del contexto organizativo y material**. Estos resultados indican que, en general, los centros educativos ofrecen un entorno bien estructurado y adecuado para el desempeño de las funciones profesionales. Sin embargo, es necesario asegurar que estas condiciones se mantengan y se apliquen de manera equitativa en todos los centros y colectivos.

Si bien los resultados son positivos, el análisis comparado entre las dimensiones revela una **ligera diferencia entre la satisfacción intrínseca y la extrínseca**, lo que pone de manifiesto la importancia de seguir reforzando los aspectos vinculados a la **motivación, la autonomía, el reconocimiento y el desarrollo profesional**. Estas variables, aunque menos tangibles que las condiciones materiales, son clave para mantener el compromiso y el bienestar a largo plazo del personal.

No obstante, al descender al análisis detallado de los ítems, se pueden extraer reflexiones valiosas para reforzar el enfoque estratégico de mejora. Si se incluyen también las respuestas **neutras (ni satisfecho/a ni insatisfecho/a)** como parte del bloque de percepciones aceptables, el grado de satisfacción **se incrementa notablemente**, mostrando un escenario aún más alentador.

- **Condiciones físicas del trabajo:** 3.410 personas expresan una valoración entre neutral y muy positiva.
- **Libertad para elegir el método de trabajo:** 4.349 respuestas aceptables o positivas.

- **Relaciones con compañeros/as:** 4.368 personas valoran este aspecto sin insatisfacción.
- **Estabilidad en el empleo:** 3.769 respuestas sin disconformidad.
- **Responsabilidad asignada:** 4.311 respuestas dentro del rango positivo.
- **Horario de trabajo:** 4.167 respuestas que no reflejan insatisfacción.

Estos datos confirman que la mayoría del personal no solo se encuentra satisfecho, sino que además una parte significativa percibe sus condiciones como neutras o razonables, lo cual también es un signo de estabilidad emocional y profesional.

A pesar de este buen resultado general, algunos ítems continúan siendo áreas de atención preferente, si bien con una menor carga de negatividad de la inicialmente detectada. Como ejemplo tenemos:

- Posibilidades de promoción,
- Salario, y
- Reconocimiento por el trabajo bien hecho,

aunque suman respuestas positivas y neutras que superan en muchos casos el 70% del total, muestran una **proporción de insatisfacción más visible que otros ítems**. Esto no debe entenderse como una debilidad estructural, sino como una **llamada de atención para reforzar la equidad y las oportunidades de mejora dentro de la organización**.

Del mismo modo, ítems como “el modo en que se gestiona el centro” o “la atención a las sugerencias”, si bien suman una mayoría de respuestas dentro del rango de aceptabilidad, pueden beneficiarse de una revisión estratégica de los canales de participación, comunicación interna y reconocimiento. Escuchar al personal y hacer visible esa escucha, mejora tanto la percepción como el clima general del centro.

Desde la **Unidad Técnica de Mediación Laboral en Centros Docentes**, se entiende que el **bienestar** del personal educativo es un **pilar** fundamental para la **calidad del sistema educativo**. Por ello, este análisis no se concibe como una simple recogida de datos, sino como una **herramienta estratégica** que nos permite escuchar activamente al personal, comprender sus necesidades reales y orientar decisiones fundamentadas.

Los datos recopilados configuran una **fotografía actualizada de la experiencia laboral en nuestros centros**, con sus fortalezas y sus áreas de mejora. Gracias a esta información, será posible diseñar **acciones concretas, realistas y contextualizadas**, que respondan a las particularidades de cada centro educativo. Esta labor se desarrollará en estrecha colaboración con los equipos directivos y el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales, con el objetivo compartido de construir entornos de trabajo más saludables, motivadores y sostenibles.

Finalmente, se considera recomendable **mantener un sistema de evaluación periódica y continuada** que permita hacer seguimiento a las tendencias detectadas, prevenir posibles deterioros en la percepción de satisfacción y ajustar las medidas adoptadas a las necesidades emergentes. En definitiva, se trata de **pasar de la escucha a la acción**, y de transformar estos datos en una oportunidad de mejora continua para toda la comunidad educativa.

2.7 Resultados de satisfacción entre el personal docente

El análisis de satisfacción del **personal docente** en los centros educativos públicos de Cantabria refleja un **nivel de satisfacción positivo en todos los aspectos evaluados**. Las puntuaciones obtenidas sobre una escala de 7 puntos indican que, en general, el profesorado **valora favorablemente** su entorno de trabajo, tanto en lo que respecta a los factores **intrínsecos** (aspectos motivacionales y de desarrollo profesional) como a los **extrínsecos** (condiciones laborales externas).

<i>Satisfacción</i>	Puntuación Obtenida (sobre 7)
<i>General</i>	5,41
<i>Intrínseca</i>	5,38
<i>Extrínseca</i>	5,43

Estas puntuaciones sugieren que el personal docente en Cantabria **se siente satisfecho con su trabajo**, con una ligera inclinación hacia una mayor valoración de los aspectos **extrínsecos** (salario, condiciones físicas del centro, relaciones laborales, etc.).

2.7.1 Análisis de los resultados entre el personal docente

Para proporcionar una valoración más completa, escalaremos las puntuaciones obtenidas al rango de la escala original utilizada en la referencia (15-105 para satisfacción general, 7-49 para intrínseca y 8-56 para extrínseca).

2.7.1.1 Escalado de Puntuaciones

Para obtener una visión más detallada, se han escalado las puntuaciones obtenidas al rango de la escala original de referencia. Esto permite una comparación más precisa con otros estudios de satisfacción laboral y facilita una interpretación más contextualizada de los resultados.

<i>Satisfacción</i>	Puntuación Escalada
<i>General</i>	81,15
<i>Intrínseca</i>	37,66
<i>Extrínseca</i>	43,44

El escalado de puntuaciones confirma que la satisfacción general del personal docente en Cantabria **es notablemente alta**, con valores que se sitúan por encima de la media de referencia en satisfacción intrínseca.

2.7.2 Interpretación de resultados entre el personal docente

2.7.2.1 Satisfacción General:

La puntuación obtenida, que alcanza un valor de **5,41 sobre 7** y que, una vez escalada, se traduce en **81,185** sobre la escala planteada, pone de manifiesto un **elevado nivel de satisfacción global** entre el profesorado del centro. Este resultado cuantitativo sugiere que, en términos generales, los y las docentes tienen una **percepción positiva** de su entorno laboral, incluyendo aspectos como las **condiciones de trabajo**, la **organización del centro**, las **relaciones profesionales** y el **reconocimiento** a su labor.

Este dato no solo es significativo por lo que refleja en sí mismo, sino también por las implicaciones que tiene sobre la **vida escolar** y el **desempeño educativo**. Numerosos estudios sostienen que una **alta satisfacción laboral** está directamente relacionada con un mayor grado de **motivación**, así como con niveles más elevados de **compromiso profesional** y **rendimiento docente**. En otras palabras, cuando el profesorado se siente **valorado, escuchado y cómodo** en su entorno de trabajo, es más probable que desarrolle su labor de manera eficaz, con **entusiasmo** y **vocación de mejora continua** (Day, C., Sammons, P., & Stobart, G., 2007).

Además, una percepción general de **bienestar y estabilidad** en el ámbito laboral contribuye a la creación de un **clima educativo positivo**, aspecto fundamental para el buen funcionamiento del centro. La satisfacción del profesorado actúa como un **indicador indirecto** de la **calidad del sistema educativo interno**, pudiendo repercutir favorablemente tanto en los **resultados del alumnado** como en la **convivencia escolar** y en la **cohesión del equipo docente**.

2.7.2.2 Satisfacción Intrínseca:

La puntuación de **5,38 sobre 7**, escalada a **37,66**, indica una percepción **positiva** en cuanto a los factores **intrínsecos del trabajo**. Estos incluyen el **reconocimiento por el trabajo bien hecho**, la **autonomía en la enseñanza**, la **responsabilidad asignada** y las **oportunidades de promoción**.

Esto sugiere que el personal docente en Cantabria **percibe de forma favorable estos factores motivacionales**, lo cual es clave para el desarrollo profesional y la satisfacción en el ejercicio de la docencia. Sin embargo, es importante analizar **si existen diferencias significativas entre centros o etapas educativas**, ya que podrían detectarse áreas donde estos aspectos necesiten refuerzo.

2.7.2.3 Satisfacción Extrínseca:

Con una puntuación de **5,43 sobre 7**, equivalente a **43,44** en la escala de referencia, la **satisfacción extrínseca** también se mantiene en valores elevados. Esta puntuación indica que el profesorado **se siente satisfecho con las condiciones externas del trabajo**, como el **salario**, el **horario laboral**, las **instalaciones** y las **relaciones con compañeros y equipo directivo**.

Este dato es clave porque los factores extrínsecos pueden influir significativamente en el bienestar laboral y en la permanencia en el puesto de trabajo. La percepción positiva en este ámbito **refuerza la estabilidad y la predisposición a desarrollar la labor docente con mayor motivación**.

2.8 Resultados de satisfacción entre el personal no docente

Para entender la puntuación es necesario saber que la puntuación máxima es sobre 7 puntos.

Satisfacción **Puntuación Obtenida (sobre 7)**

General 5,25

Intrínseca 5,18

Extrínseca 5,32

Estas puntuaciones indican un nivel de satisfacción positivo entre el personal docente de los centros educativos públicos no universitarios de Cantabria.

2.8.1 Análisis de los resultados entre el personal no docente

Para proporcionar una valoración más completa, escalaremos las puntuaciones obtenidas al **rango de la escala original** utilizada en la referencia (15-105 para satisfacción general, 7-49 para intrínseca y 8-56 para extrínseca).

2.8.1.1 Escalado de Puntuaciones

Satisfacción **Puntuación Escalada**

General 78,75

Intrínseca 36,26

Extrínseca 42,56

2.8.2 Interpretación de resultados entre el personal no docente

2.8.2.1 Satisfacción General:

La puntuación obtenida (5,25 sobre 7) es **positiva**. Escalada al rango de referencia, la puntuación es de 78,75.

Esto indica que, en términos generales, el **personal no docente** percibe de manera **positiva** sus **condiciones laborales** y el **entorno de trabajo**. La diferencia es positiva y significativa, aunque algo menor que la observada en el personal docente.

2.8.2.2 Satisfacción Intrínseca:

La puntuación **obtenida (5,18 sobre 7)** es **positiva**. Escalada al rango de referencia, la puntuación es de **36,26**.

Esta puntuación refleja que aspectos como el **reconocimiento por el trabajo bien hecho**, la **responsabilidad asignada**, las **oportunidades de promoción** y la **posibilidad de utilizar las propias capacidades** son valorados positivamente por el personal no docente, aunque en menor medida que por el personal docente.

2.8.2.3 Satisfacción extrínseca:

La puntuación **obtenida (5.32 sobre 7)** es **positiva**. Escalada al rango de referencia, la puntuación es de **42,56**.

Este resultado evidencia que las **condiciones externas del trabajo**, como el **salario**, el **horario laboral**, las **condiciones físicas del trabajo** y las **relaciones con compañeros y superiores**, son valoradas de manera positiva por el personal no docente, aunque también en menor grado que por el personal docente.

2.9 Comparativa entre personal docente y no docente de satisfacción laboral en los Centros Educativos Públicos no Universitarios de Cantabria

El presente análisis tiene como objetivo comparar los resultados de **satisfacción laboral** entre el **personal docente y el personal no docente** de los centros educativos públicos no universitarios de Cantabria, con el propósito de identificar similitudes, diferencias y posibles áreas de mejora específicas para cada colectivo.

2.9.1 Puntuaciones obtenidas

Satisfacción	Personal Docente	Personal No Docente
General	5,41	5,25
Intrínseca	5,38	5,18
Extrínseca	5,43	5,32

2.9.2 Comparación de resultados

Satisfacción	Puntuación Escalada Docente	Puntuación Escalada No Docente
General	81,15	78,75
Intrínseca	37,66	36,26
Extrínseca	43,44	42,56

2.9.3 Interpretación de las diferencias

2.9.3.1 Satisfacción General:

El **personal docente** presenta un **nivel de satisfacción** general **ligeramente superior** (5,41 sobre 7) en comparación con el **personal no docente** (5,25 sobre 7).

2.9.3.2 Satisfacción Intrínseca:

Los **docentes muestran mayor satisfacción** con los factores intrínsecos del trabajo (5,38) en comparación con el personal no docente (5,18).

2.9.3.3 Satisfacción Extrínseca:

Ambos colectivos presentan **puntuaciones positivas** y cercanas en satisfacción **extrínseca** (5,43 en docentes y 5,32 en no docentes), aunque el personal docente se muestra ligeramente más satisfecho.

2.9.4 Conclusiones del análisis comparativo

- El **personal docente** muestra **niveles de satisfacción laboral superiores** en todas las dimensiones evaluadas (**general, intrínseca y extrínseca**) en comparación con el **personal no docente**.
- Las mayores diferencias se observan en la **satisfacción intrínseca**, lo que indica que los docentes valoran más positivamente aspectos como el **reconocimiento**, la **responsabilidad** y las **oportunidades de desarrollo**, en comparación con el personal no docente.
- Aunque la **satisfacción extrínseca** es positiva en ambos colectivos, también resulta ligeramente superior entre el **personal docente**, lo que sugiere que perciben mejores condiciones en aspectos como el **salario**, el **horario** y las **relaciones laborales**.
- A pesar de estas diferencias, es importante resaltar que **ambos colectivos** presentan **niveles de satisfacción positivos**, lo que refleja un **entorno laboral favorable** en general.

3 CONVIVENCIA Y ORGANIZACIÓN INTERNA DE LOS CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS NO UNIVERSITARIOS DE CANTABRIA

3.1 Justificación

Las preguntas que figuran en la segunda parte del cuestionario, referida a la convivencia y organización interna de los centros, tienen como objetivo analizar la percepción que, sobre estos aspectos, manifiesta el personal docente y no docente de los centros educativos públicos no universitarios de Cantabria. El planteamiento de estas cuestiones ha permitido recoger dos tipos de valoraciones; cuantitativas, en las que el personal debía posicionarse mediante una escala de Likert de 1 a 5, y respuestas cualitativas que reflejan la opinión personal del personal respecto a las dinámicas relacionales, la existencia de conflictos, las actuaciones para la mejora de la convivencia, así como la organización de horarios y guardias.

*Este estudio está impulsado por la **Unidad Técnica de Mediación Laboral en Centros Docentes (UTMLCD)** con la colaboración del **Servicio de Prevención de Riesgos Laborales y el Servicio de Inspección de Educación**, con el fin de iniciar su labor y detectar posibles situaciones problemáticas en el ámbito laboral de los centros educativos, siendo un buen punto de partida para obtener una primera referencia del estado de la convivencia y la organización laboral en los centros.*

La información recopilada resulta de gran relevancia para obtener una visión global de la situación actual en materia de convivencia y coordinación interna, y servirá como base para la identificación de posibles áreas de mejora, favoreciendo un ambiente de trabajo positivo que repercuta en el bienestar de los trabajadores y en la calidad del servicio educativo.

En este sentido, en este segundo bloque se abordaron aspectos clave como la valoración general de la convivencia, la identificación de conflictos habituales, las actuaciones que favorecen las buenas relaciones laborales, y la percepción sobre planes de acogida, convivencia y organización del horario trabajo, pudiendo realizar aportaciones cualitativas sobre los tipos de conflictos habituales y las actuaciones que favorecen la convivencia laboral en los centros educativos.

3.2 Metodología

El cuestionario fue elaborado en la UTMLCD con la colaboración de profesionales especializados en prevención de riesgos laborales, asegurando que las preguntas planteadas se ajustaran a los objetivos propuestos:

Evaluar la percepción general sobre la convivencia laboral.

Detectar conflictos interpersonales entre distintos colectivos (docente, no docente, mixtos).

Identificar prácticas y actuaciones que favorecen la convivencia.

Valorar la existencia y efectividad de los planes de convivencia y de acogida en los centros.

Recoger impresiones sobre la organización del trabajo (horarios, guardias, etc.).

En este bloque del cuestionario, relativo a la convivencia y organización se combinaron dos tipos de preguntas:

Preguntas cerradas

Para obtener un posicionamiento de las personas participantes mediante una escala de Likert de 1 a 5 (donde 1 indica una valoración muy negativa y 5 una valoración muy positiva) y otras con opción de respuesta sí, no o no lo sé.

Preguntas abiertas

Para permitir a los trabajadores expresar libremente su percepción, relatar situaciones concretas de conflictos o buenas prácticas, y sugerir mejoras.

3.2.1 Distribución

El cuestionario fue distribuido de manera telemática, mediante plataformas digitales de comunicación interna utilizadas en el ámbito educativo en Cantabria. Este método permitió facilitar el acceso, garantizar la cobertura en toda la región y optimizar el tiempo de cumplimentación por parte del personal.

3.2.2 Recogida y tratamiento de los datos

- El cuestionario se mantuvo disponible durante un plazo suficiente de forma que permitiera a todo el personal que lo deseara responder de manera cómoda y sin presiones.
- Una vez cerrado el proceso de recogida de datos, se procedió a su consolidación en una base común, diferenciando entre respuestas del personal docente y no docente.
- Los datos cuantitativos de las preguntas de escala de Likert fueron sometidos a análisis estadístico, obteniendo medias, distribuciones y valoraciones comparativas.
- Las respuestas cualitativas fueron revisadas y categorizadas, identificando temas recurrentes, conflictos mencionados, posibles buenas prácticas y propuestas de mejora.

3.2.3 Garantías éticas

Durante todo el proceso de recopilación de datos se respetaron los siguientes principios éticos.

Confidencialidad y anonimato Los datos recogidos fueron tratados de forma agregada, evitando cualquier identificación personal.

Voluntariedad

La participación fue libre y en ningún caso condicionó la relación laboral de los trabajadores.

Objetividad

El análisis de los resultados se realizó con rigor técnico, respetando las percepciones expresadas por el personal.

3.3 Análisis e interpretación de resultados cuantitativos

En este apartado se analizan e interpretan los resultados obtenidos a través de los ítems de carácter cuantitativo incluidos en la parte del cuestionario sobre convivencia laboral. Estas preguntas, valoradas mediante una escala de Likert del 1 al 5, permiten **medir** de forma estandarizada la percepción del personal sobre **aspectos** clave como la **convivencia general** en el centro, la existencia de **conflictos** y la **eficacia de los planes** de acogida y convivencia. El análisis de estas valoraciones nos proporciona una visión objetiva del clima laboral, facilitando la identificación de fortalezas y posibles focos de tensión que requieran una intervención específica.

3.3.1 Valoración de la convivencia general del centro

En relación con el ítem **“Valora la convivencia general del centro”** se han obtenido los siguientes resultados:

Media	3,90/5
<i>Se sitúa en una valoración positiva, lo que indica que, en general, la convivencia en los centros educativos es considerada buena, aunque existe margen de mejora.</i>	
Distribución	<i>El 44% de los encuestados valoran con un 4 la convivencia.</i>
	<i>Un 28% la valoran con un 5.</i>
	<i>Un 20% la sitúan en puntuaciones intermedias (3).</i>
	<i>Un 8% (1 y 2) consideran que la convivencia es deficiente.</i>

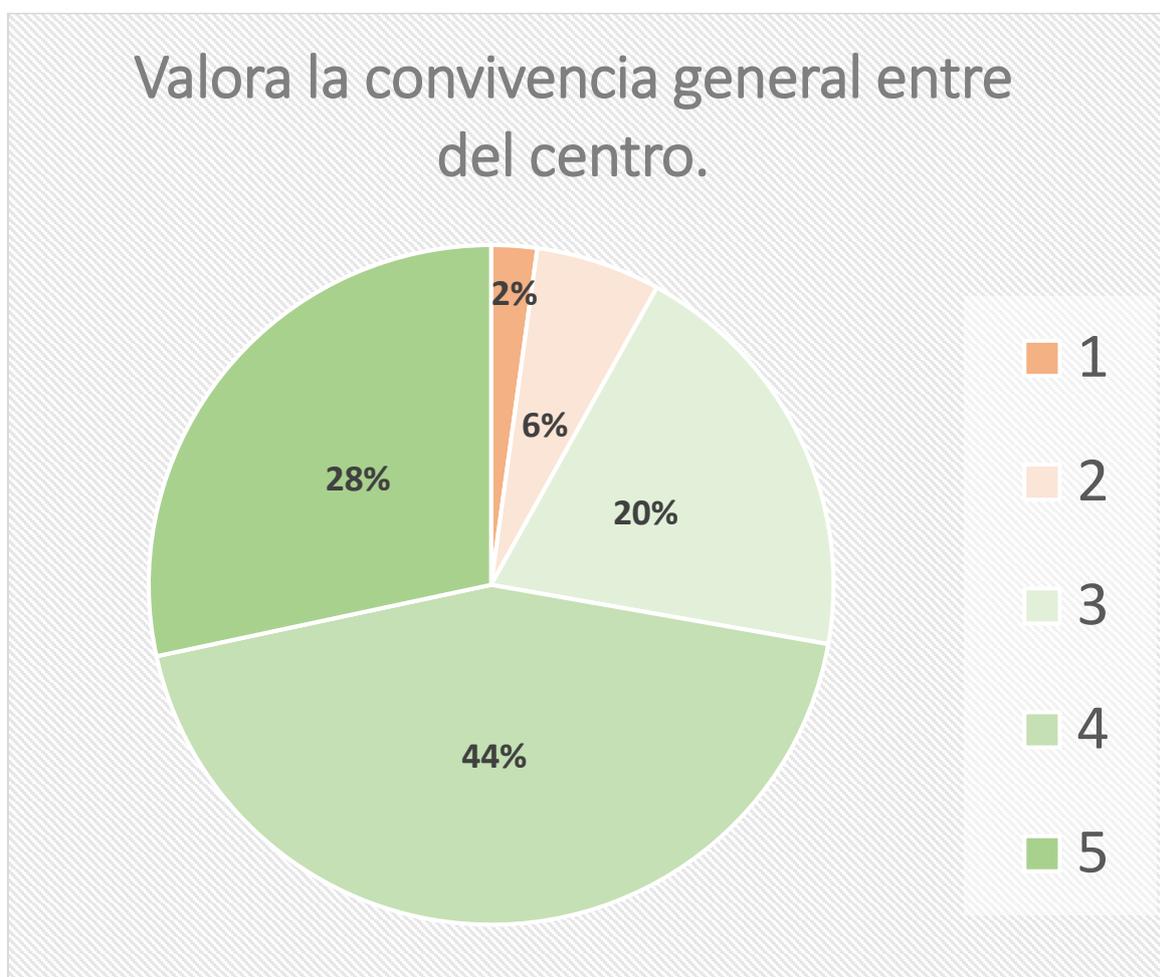
3.3.1.1 Datos

Valoración de la convivencia general del centro.	
Puntuación	Personas que han valorado esa puntuación
1	115
2	314
3	1054
4	2339
5	1514
Media	3,90

3.3.1.2 Interpretación

La valoración media de **3,90 sobre 5** indica una **percepción globalmente favorable** de la convivencia en los centros educativos. La distribución de respuestas muestra que un 72% del personal valora la convivencia con un 4 o un 5, lo que representa una mayoría que considera el clima laboral como adecuado o muy adecuado. Un 20% sitúa su valoración en el nivel intermedio (3), lo que podría interpretarse como una percepción neutral o moderadamente positiva. Por su parte, un 8% del total otorga puntuaciones bajas (1 o 2), lo que, si bien representa una minoría, señala la existencia de contextos o experiencias concretas donde la convivencia no se percibe de forma satisfactoria.

Estos resultados permiten afirmar que, en términos generales, **la convivencia en los centros es valorada de forma positiva**, aunque la presencia de respuestas en los niveles más bajos invita a profundizar en casos particulares o en contextos donde se identifiquen dinámicas menos favorables. Esta información constituye una base útil para orientar futuras actuaciones de mejora en el ámbito relacional y organizativo.



3.3.2 Existencia de conflictos laborales

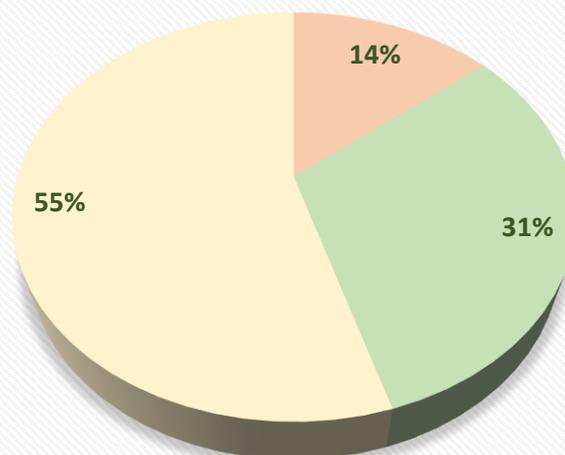
En relación con la existencia de conflictos laborales se plantearon tres preguntas:

- ¿Se está dando algún conflicto entre personal docente dentro del centro?
- ¿Se está dando algún conflicto entre personal no docente dentro del centro?
- ¿Se está dando algún conflicto entre personal docente y personal no docente dentro del centro?

Obteniendo los siguientes resultados:

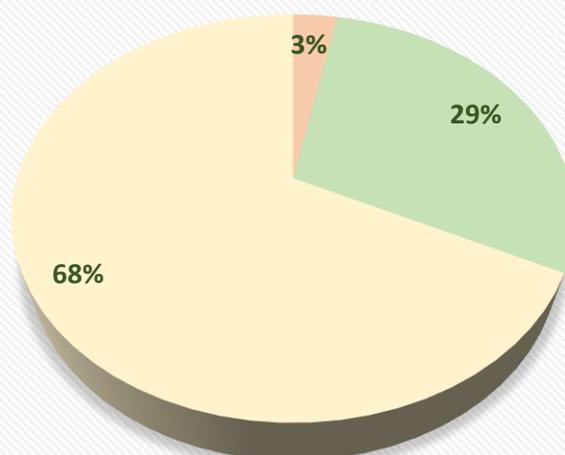
Conflictos entre personal docente		
Sí: 14%	No lo sé: 55%	No: 31%

Esta distribución sugiere que, aunque el porcentaje que identifica conflictos es relativamente bajo, hay un grado importante de **poca visibilidad sobre este tipo de situaciones**, lo que podría deberse a la discreción con la que se gestionan, o a la no participación directa de muchas personas en los mismos.



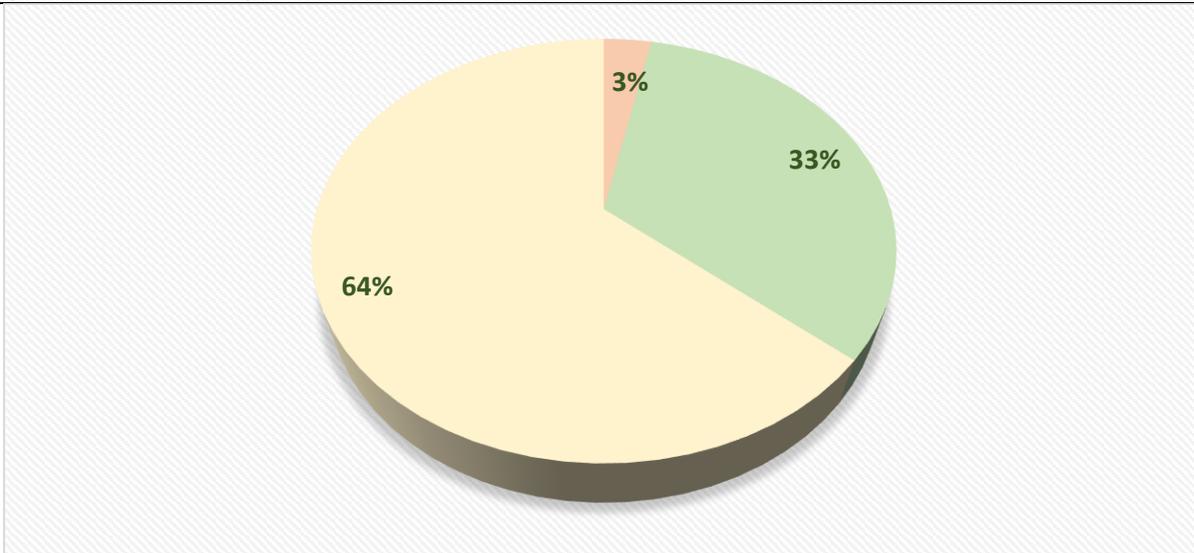
Conflictos entre personal no docente		
Sí: 3%	No lo sé: 68%	No: 29%

La baja tasa de afirmaciones directas puede estar relacionada con el **menor número de trabajadores no docentes** en los centros, así como con una menor exposición del resto del personal a sus dinámicas internas.



Conflictos entre personal docente y no docente		
Sí: 3%	No lo sé: 64%	No: 33%

Esta distribución pone de manifiesto una **escasa aparición de este tipo de conflictos**, lo que puede deberse a que **la interacción entre ambos colectivos no es continua**.



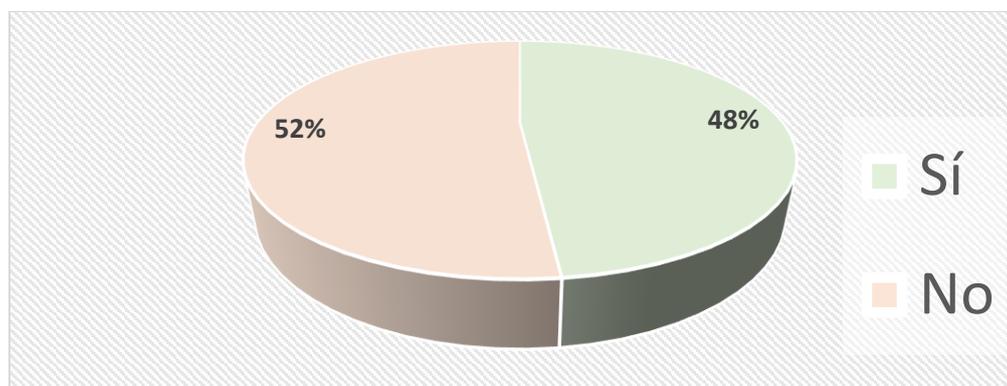
3.3.2.1 Interpretación

El colectivo docente es el que refleja mayor presencia de conflictos. Los conflictos entre personal no docente y entre docentes y no docentes parecen ser más puntuales o menos percibidos.

En conjunto, los resultados no evidencian una presencia generalizada de conflictos, pero el elevado porcentaje de respuestas "no lo sé" en los tres apartados sugiere **una percepción limitada o una falta de comunicación abierta** sobre situaciones conflictivas.

3.3.3 Actuaciones para mejorar las relaciones laborales

En relación con Ítem "¿En tu centro se lleva a cabo alguna actuación para intentar mejorar las relaciones laborales?" se ha obtenido el siguiente resultado:



Existe prácticamente una división equilibrada. Mientras que la mitad reconoce iniciativas para mejorar la convivencia, la otra mitad indica que no.

3.3.3.1 Interpretación

Un aspecto llamativo dentro del análisis cuantitativo es la **percepción del personal sobre la existencia de iniciativas específicas para mejorar la convivencia laboral**. Los datos muestran **una división casi equitativa**: mientras que, aproximadamente, la mitad del personal reconoce que en su centro se llevan a cabo actuaciones para favorecer un buen clima laboral, la otra mitad indica que no tiene constancia de ello o considera que no se realizan.

Este resultado **contrasta significativamente con la alta valoración general de la convivencia en los centros**, lo que plantea una reflexión relevante. Si el nivel de satisfacción con la convivencia es elevado —como así lo indican la mayoría de respuestas—, resulta llamativo que no exista una percepción igual de extendida respecto a las acciones que favorecen dicho resultado. Es razonable pensar que **sí se están realizando esfuerzos e iniciativas que contribuyen positivamente al ambiente laboral**, pero que estas **no siempre son reconocidas** como tales por el conjunto del personal.

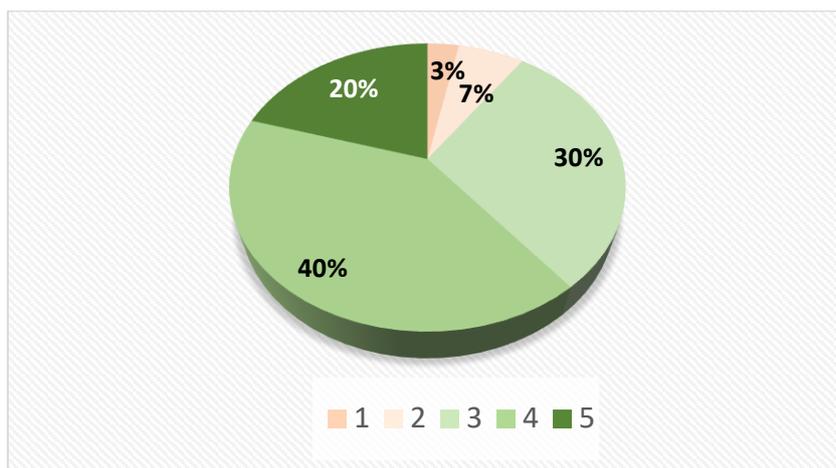
Una posible explicación podría encontrarse en el **grado de motivación y compromiso personal con el trabajo**. En contextos donde existe una alta implicación profesional y una valoración positiva del ejercicio docente, es probable que el propio desempeño, las dinámicas espontáneas entre compañeros o el estilo de trabajo del equipo directivo **favorezcan un entorno saludable sin necesidad de acciones explícitas o formales**. Además, algunas prácticas de convivencia pueden integrarse de forma natural en la cultura del centro, lo que dificultaría su identificación como intervenciones específicas.

Este dato, por tanto, invita a **visibilizar mejor las acciones que se están desarrollando**, así como a **potenciar la comunicación y participación del personal en aquellas iniciativas orientadas al bienestar colectivo**, reforzando de este modo la relación entre percepción, implicación y cultura organizativa.

3.3.4 Valoración del Plan de Convivencia del Centro

En relación con el ítem **“Valora el plan de convivencia del centro educativo”** se han obtenido los siguientes resultados:

Puntuación	Porcentaje
5	20%
4	40%
3	30%
2	7%
1	3%
Puntuación media	3,68/5



3.3.4.1 Interpretación

La valoración del **Plan de Convivencia** de los centros educativos alcanza una media de 3,68 sobre 5, lo que indica una percepción general positiva, aunque sin llegar a una excelencia generalizada. Si bien un 60% del personal lo valora con un 4 o un 5, un 30% sitúa su valoración en un punto intermedio (3) y un 10% otorga puntuaciones bajas (1 o 2), lo que sugiere que existe cierto margen de mejora en cuanto a su aplicación, visibilidad o impacto.

Cabe recordar que el Plan de Convivencia está regulado por el *Decreto 53/2009, de 25 de junio, modificado por el Decreto 30/2017, de 11 de mayo*, normativa que establece su carácter obligatorio en todos los centros educativos de la Comunidad Autónoma de Cantabria. Esta norma contempla que el plan debe ser un instrumento participativo e integrador, que involucre activamente a toda la comunidad educativa, no solo al alumnado, sino también al profesorado, personal no docente y familias, con el fin de garantizar un clima de respeto, equidad y colaboración en el ámbito escolar.

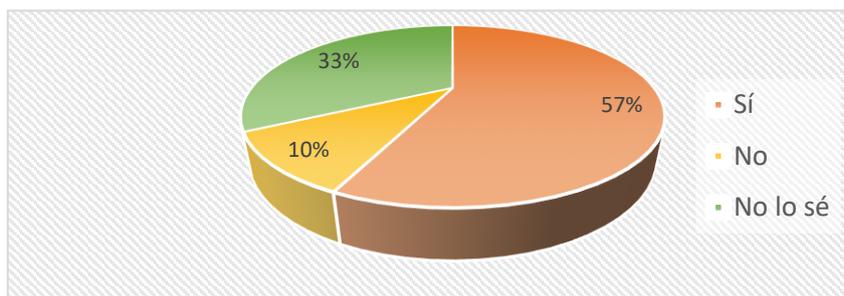
Los resultados muestran una diferencia entre la existencia formal del Plan de Convivencia y su percepción como herramienta útil por parte del personal. Aunque todos los centros cuentan con este documento, no siempre se reconoce su aplicación práctica, posiblemente por falta de participación o implicación en su diseño, escasa visibilidad o un enfoque centrado principalmente en el alumnado. Esta situación invita a repensar el Plan como un instrumento que también integre la convivencia laboral entre profesionales. Para ello, es necesario reforzar su dimensión organizativa y relacional, garantizando que se perciba como un recurso útil para mejorar el clima de trabajo, fomentar el respeto mutuo y promover el bienestar colectivo dentro de toda la comunidad educativa.

3.3.5 Existencia y valoración del Plan de Acogida

En este contexto se plantearon tres preguntas:

1- Conocimiento de la existencia del plan de acogida

Respuesta	Porcentaje
Sí	57%
No	10%
No lo sé	33%

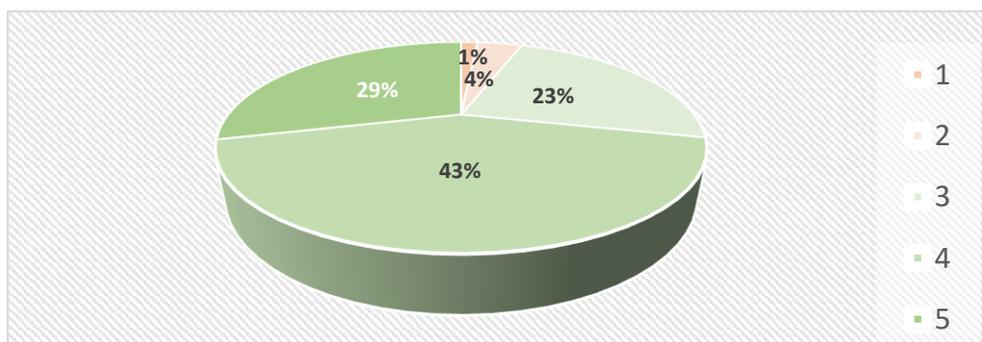


2- Si has marcado "no" o "no lo sé" a la existencia del plan nos gustaría saber si te has sentido acogido/a en tu llegada al centro educativo.

La mayoría de las personas participantes se han sentido acogidas en el centro educativo a pesar de no tener conocimiento del plan, lo que evidencia su existencia, pero tal vez el desconocimiento del documento institucional.

3- Valoración del plan de acogida (para las personas que habían respondido sí)

Valor	Porcentaje
5	29%
4	43%
3	23%
2	4%
1	1%
Media	3,933508887



3.3.5.1 Interpretación

Los datos reflejan que un **57% del personal encuestado afirma conocer la existencia del Plan de Acogida** en su centro educativo, mientras que un **10% indica que no existe** y un **33% declara no saberlo**. Esta distribución sugiere que, si bien la mayoría identifica su existencia, aún existe un margen considerable de desconocimiento institucional, posiblemente relacionado con la falta de difusión o visibilidad del documento.

Sin embargo, al analizar las respuestas de quienes no conocen el plan (43%), se observa que **la mayoría de estas personas manifiestan haberse sentido acogidas** en su llegada al centro. Este hecho sugiere que, más allá del conocimiento explícito del plan, **los centros implementan prácticas efectivas de acogida** que se perciben de manera positiva, aunque **no siempre están formalizadas o comunicadas claramente bajo el marco del plan institucional**.

En cuanto a la valoración directa del plan por parte de quienes lo conocen, la **media obtenida es de 3,93 sobre 5**, lo que indica una **percepción positiva y generalizada**. De manera más específica:

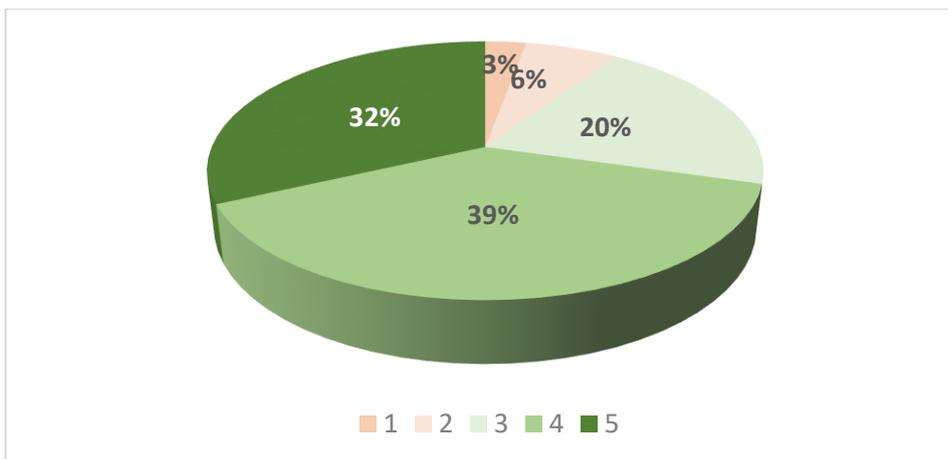
Un 72% otorga puntuaciones altas (4 o 5).
Un 23% lo sitúa en un nivel intermedio (3).
Solo un 5% lo valora con puntuaciones bajas (1 o 2).

Estos datos indican que, cuando el Plan de Acogida es conocido, **su aplicación es bien valorada por el personal**, lo cual refuerza su utilidad como herramienta para facilitar la incorporación y adaptación al centro. No obstante, la proporción de personas que desconoce su existencia señala la **necesidad de mejorar su comunicación, accesibilidad y difusión**, asegurando así que el conjunto del personal identifique y valore este recurso institucional.

3.3.6 Valoración de la organización de horarios

En relación con el ítem “**Valora la organización de horarios del centro educativo**” se han obtenido los siguientes resultados:

Valor	Porcentaje
5	32%
4	39%
3	20%
2	6%
1	3%
Media	3,90



3.3.6.1 Interpretación

La organización de los horarios en los centros educativos recibe una **valoración media de 3,90 sobre 5**, lo que refleja una **percepción mayoritariamente positiva** por parte del personal encuestado. Concretamente, un **71% otorga puntuaciones altas (4 o 5)**, lo que indica que la mayoría considera que la planificación horaria es adecuada y se ajusta a las necesidades del funcionamiento del centro.

Un **20% de los participantes sitúa su valoración en un punto intermedio (3)**, lo que puede interpretarse como una percepción neutral o moderadamente positiva. Por otro lado, un **9% otorga puntuaciones bajas (1 o 2)**, lo que señala que existe un pequeño grupo de personas que percibe dificultades o aspectos mejorables en la organización de los horarios.

En conjunto, estos datos indican que **la estructura horaria es bien valorada por la mayoría del personal**, aunque **existen opiniones diversas que sugieren la necesidad de mantener una revisión continua**.

3.3.7 Valoración de la organización de guardias

En relación con el ítem **“Valora la organización de las guardias del centro educativo”**, se hizo una matización para que el personal de Educación Infantil y Primaria pudiera adaptarse a la respuesta. En estas etapas educativas no se contemplan guardias en los horarios, sino horas de apoyo o refuerzo para reorganizar al personal cuando se produce una falta de asistencia puntual, realizando una sustitución. Los resultados obtenidos han sido los siguientes:

Valor	Porcentaje
5	32%
4	37%
3	20%
2	7%
1	3%
Media	3,90

3.3.7.1 Interpretación

La organización de las guardias (o, en el caso de Educación Infantil y Primaria, las horas de sustituciones) obtiene una **valoración media de 3,90 sobre 5**, lo que refleja una **opinión mayoritariamente positiva** por parte del personal encuestado.

En concreto:

- Un **69% del total** otorga puntuaciones altas (4 o 5),
- Un **20% sitúa su valoración en un nivel intermedio (3)**, y
- Un **10% otorga puntuaciones bajas (1 o 2)**.

Estas cifras indican que la mayoría del personal percibe que la organización de las guardias o del sistema de cobertura de ausencias puntuales es adecuada y funciona correctamente. El porcentaje de valoraciones intermedias sugiere que, aunque la percepción general es favorable, **existen casos en los que podría mejorarse la planificación o la equidad en la distribución de estas funciones**.

El resultado final indica una **buena valoración del sistema implantado**, aunque, como en otros aspectos organizativos, es recomendable **mantener revisiones periódicas** que permitan optimizar su eficacia y asegurar su adecuada implantación en todos los niveles educativos.

3.3.8 Comparativa de resultados cuantitativos entre personal docente y no docente

Ítem Evaluado	Media Docente	Media No Docente
<i>Valoración de la convivencia general</i>	3,89	4,08
<i>Existencia de conflictos entre personal docente (Sí)</i>	15%	3%
<i>Existencia de conflictos entre personal no docente (Sí)</i>	2%	10%
<i>Existencia de conflictos entre docente y no docente (Sí)</i>	3%	5%
<i>Actuaciones para mejorar relaciones laborales (Sí)</i>	48%	46%
<i>Valoración del Plan de Convivencia</i>	3,68	3,72
<i>Existencia del Plan de Acogida (Sí)</i>	58%	32%
<i>Valoración del Plan de Acogida</i>	3,92	4,28

3.3.8.1 Interpretación de los resultados comparativos

La tabla presentada en el apartado 3.4 permite realizar una comparación clara y objetiva de los resultados cuantitativos obtenidos a partir de la encuesta, diferenciando entre el personal docente y no docente de los centros educativos públicos no universitarios de Cantabria. A continuación, se expone una interpretación general de los principales hallazgos:

- **Valoración de la convivencia general:** El personal no docente presenta una valoración media ligeramente más alta (4,08) que el personal docente (3,89), lo que indica que, en términos generales, los no docentes perciben un ambiente de convivencia más positivo.

Esto podría relacionarse con una menor implicación en conflictos internos o con una experiencia laboral más estable en cuanto a relaciones interpersonales.

- **Existencia de conflictos entre personal docente:** Un 15% del personal docente indica la existencia de conflictos, frente a solo un 3% en el caso de los no docentes. Este dato evidencia una mayor percepción de conflictos internos en el colectivo docente, posiblemente relacionados con la dinámica propia de los equipos de trabajo, la toma de decisiones pedagógicas o la organización académica.
- **Conflictos entre personal no docente:** Aunque con menor diferencia, se observa un porcentaje más elevado en el personal no docente (10%) frente al docente (2%) en cuanto a conflictos dentro de su propio colectivo. Esto podría deberse a dinámicas internas menos visibles pero existentes, o a estructuras organizativas más reducidas donde los conflictos tienen mayor visibilidad.
- **Conflictos entre docentes y no docentes:** Los no docentes también perciben en mayor medida (5%) la existencia de conflictos entre ambos colectivos, frente a un 3% en el caso del personal docente. Esta diferencia sugiere que el personal no docente puede estar más sensibilizado o afectado por dinámicas intergrupales.
- **Actuaciones para mejorar las relaciones laborales:** Aunque los porcentajes son similares (48% en docentes y 46% en no docentes), los docentes perciben en mayor medida que se llevan a cabo iniciativas para mejorar la convivencia laboral. Esto podría deberse a una mayor implicación en estructuras organizativas como equipos docentes, reuniones de coordinación o comisiones.
- **Valoración del Plan de Convivencia:** La puntuación media es muy similar en ambos colectivos (3,68 en docentes y 3,72 en no docentes), lo que indica una percepción homogénea sobre este documento. No obstante, la cercanía a la media indica que su implementación podría no estar completamente consolidada o percibida como plenamente útil.
- **Existencia del Plan de Acogida:** Se observa una diferencia notable: el 58% del personal docente conoce su existencia frente al 32% del personal no docente. Esta diferencia puede deberse a una mayor participación del profesorado en procesos de incorporación o a una difusión más dirigida hacia ellos, dejando fuera a otros perfiles profesionales del centro.
- **Valoración del Plan de Acogida:** A pesar de la diferencia anterior, y teniendo en cuenta que la valoración la realizaron únicamente los que sí tenían conocimiento directo del plan de acogida, el personal no docente valora mejor el plan (media de 4,28 frente a 3,92 del colectivo docente), lo cual puede interpretarse como una mayor satisfacción entre quienes sí han tenido acceso o experiencia directa con el mismo, a pesar de que su conocimiento sea menor en términos globales.

Se pone de manifiesto la existencia de diferencias relevantes en la percepción de la convivencia laboral y los instrumentos institucionales entre docentes y no docentes. Estas diferencias pueden ser útiles para adaptar futuras estrategias de mejora de clima organizacional y convivencia, considerando las características y necesidades específicas de cada colectivo.

3.3.9 Resultados por tipo de centro

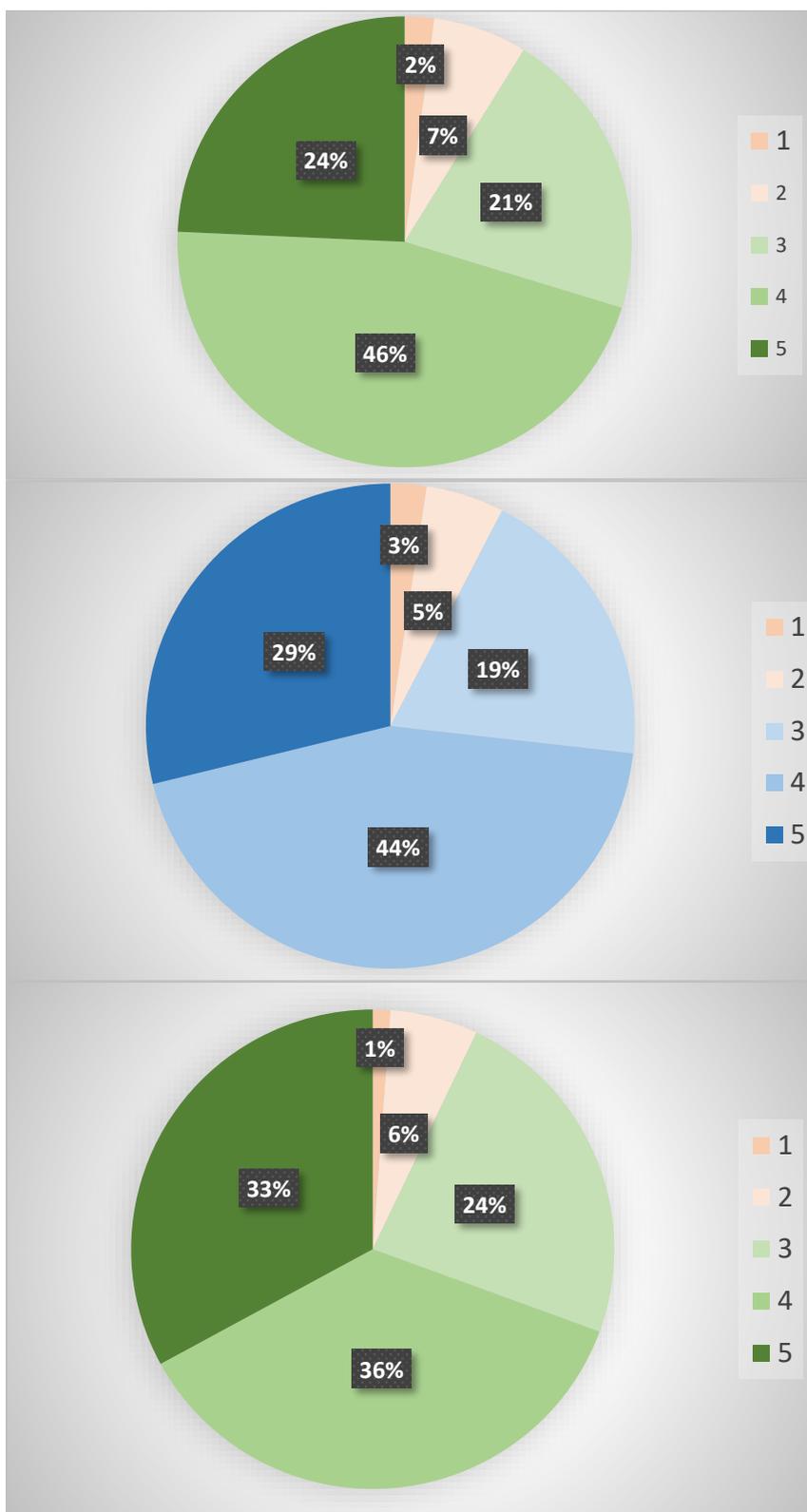
Teniendo en cuenta los resultados de convivencia general separando por tipología de centros educativos se obtienen los siguientes resultados.

3.3.9.1 Datos

IES Centros Integrados de FP	
5	24%
4	46%
3	21%
2	7%
1	2%
MEDIA:	3,84

CEIP CEI	
5	29%
4	44%
3	19%
2	5%
1	3%
MEDIA:	3,92

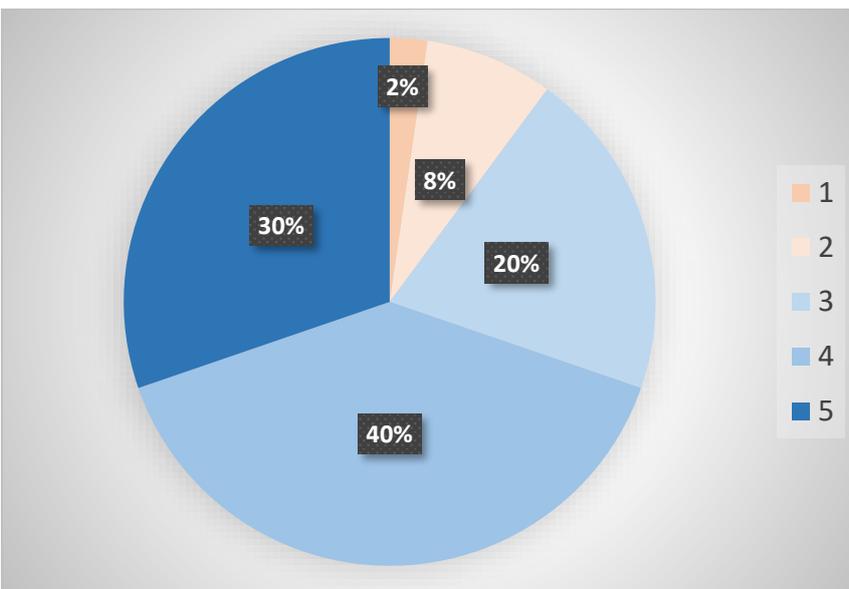
CRA CEO	
5	33%
4	36%
3	24%
2	6%
1	1%
MEDIA:	3,94



REGIMEN ESPECIAL

5	30%
4	40%
3	20%
2	8%
1	2%

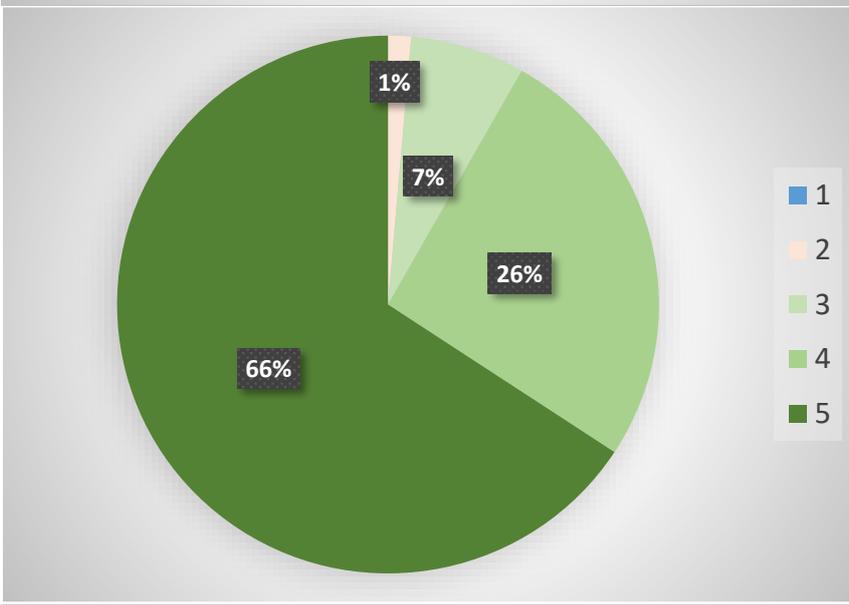
MEDIA: 3,88



ESTRUCTURAS DE EQUIDAD EDUCATIVA

5	66%
4	28%
3	7%
2	1%
1	0%

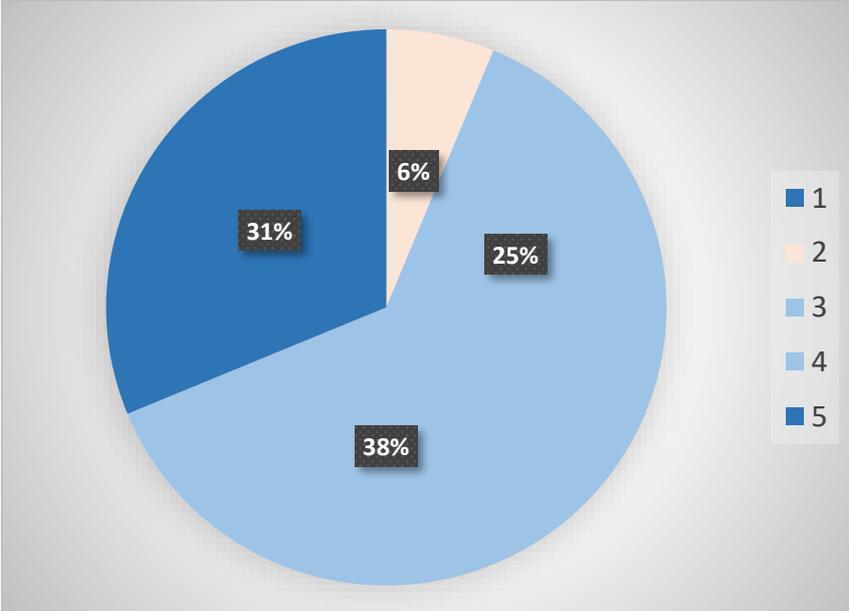
MEDIA: 4,56



CEE

5	31%
4	38%
3	25%
2	6%
1	0%

MEDIA: 3,94



3.3.9.2 Interpretación de los datos

El análisis de la valoración general de la convivencia en los centros educativos públicos no universitarios de Cantabria, desagregado por tipo de centro, muestra diferencias relevantes que permiten identificar patrones según la tipología institucional.

Los **Centros de Educación Infantil y Primaria (CEIP/CEI)**, que representan una gran parte del sistema educativo, obtienen una **media de 3,92 sobre 5**, lo que refleja una percepción mayoritariamente positiva. Este resultado sugiere que, en general, la convivencia en estos centros es valorada favorablemente por el personal, con un predominio de respuestas en los valores 4 y 5 (73%).

Los **Centros Rurales Agrupados (CRA) y Centros de Educación Obligatoria (CEO)** presentan una media ligeramente superior, **3,94**, destacando una proporción elevada de valoraciones altas (69% entre 4 y 5), lo que podría estar asociado al tamaño más reducido de los equipos docentes o a dinámicas más colaborativas en entornos rurales.

En los **Centros de Régimen Especial (EOI, Conservatorio, Escuelas de Arte, CEPA, CEPO)**, como conservatorios o escuelas de arte, la valoración general de la convivencia se sitúa en **3,88**, ligeramente por debajo de la media general, aunque aún dentro del rango positivo. El contexto específico de estos centros, con un perfil diverso de profesorado y alumnado, puede influir en la percepción del clima de convivencia.

Los **Institutos de Educación Secundaria (IES) y Centros Integrados de Formación Profesional (CIFP)** obtienen una **media de 3,84**, la más baja entre los tipos de centros analizados, aunque sigue siendo positiva. Este resultado puede relacionarse con el tamaño de los centros, la mayor complejidad organizativa o la diversidad de equipos profesionales que confluyen en ellos.

Por último, cabe destacar la valoración significativamente más alta en las **Estructuras de Equidad Educativa (ADI, EOEP, EAT, Aula Hospitalaria)**, con una **media de 4,56**. Este dato sobresaliente podría deberse a un fuerte componente de cohesión interna, al número reducido de personal o a un enfoque más específico en el acompañamiento y el trabajo en red.

Los datos reflejan que la percepción de la convivencia es positiva en todos los tipos de centros, si bien existen diferencias que pueden estar influenciadas por factores como el tamaño del equipo, la estructura organizativa o la propia misión del centro. Estas diferencias invitan a profundizar en las prácticas internas y en los factores que promueven climas laborales positivos según el contexto educativo.

3.3.10 Conclusiones generales del análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo realizado a partir de las respuestas recogidas en el cuestionario sobre convivencia laboral en los centros educativos públicos no universitarios de Cantabria permite extraer una visión amplia, ordenada y objetiva del clima laboral percibido por el personal docente y no docente. Los datos recabados han sido analizados de manera desagregada por tipo de centro, por colectivo profesional y por indicadores clave, permitiendo establecer

conclusiones diferenciadas que facilitarán la toma de decisiones informadas y el diseño de propuestas ajustadas a las realidades del entorno educativo.

3.3.10.1 *Valoración global positiva*

La valoración general de la convivencia en los centros educativos obtiene una puntuación media de **3,90 sobre 5**, lo que indica una percepción mayoritariamente positiva por parte del conjunto del personal. El **72%** de las personas encuestadas puntúan con un **4 o un 5**, lo que refleja un alto grado de satisfacción con el ambiente de trabajo. A pesar de ello, un 8% de respuestas con valores bajos (1 o 2) alerta sobre situaciones concretas que requieren mayor atención. Este dato, en conjunto, confirma que el **clima laboral** es en general **adecuado**, aunque presenta áreas susceptibles de mejora.

3.3.10.2 *Diferencias entre personal docente y no docente*

La comparación de resultados entre el colectivo docente y el no docente revela algunas diferencias significativas. El **personal no docente valora más positivamente la convivencia general** (media de 4,08 frente a 3,89), lo que puede relacionarse con una menor implicación en dinámicas conflictivas o una menor presión organizativa. También se identifican diferencias en la percepción de conflictos: **los docentes reconocen más conflictos entre su propio colectivo (15%)**, mientras que **los no docentes perciben más conflictos entre personal docente y no docente (5%)**. Además, la **implantación y conocimiento del Plan de Acogida** es mayor entre docentes (58% frente a 32%), aunque **los no docentes valoran mejor su utilidad (4,28 frente a 3,92)**.

3.3.10.3 *Presencia de conflictos*

En términos generales, los resultados **no reflejan una presencia significativa de conflictos laborales**. No obstante, el 14% del personal docente reconoce conflictos en su entorno, siendo este el porcentaje más elevado. La mayoría de las respuestas sobre conflictos entre no docentes o entre colectivos reflejan desconocimiento (más del 60% responde "no lo sé"), lo que puede interpretarse como una falta de comunicación interna, baja visibilidad de los problemas o poca implicación directa. Este dato subraya la necesidad de fomentar canales transparentes de diálogo y herramientas de **mediación** que permitan abordar tensiones desde un enfoque preventivo y constructivo.

3.3.10.4 *Planes y actuaciones de mejora*

Uno de los hallazgos más destacables del informe es que **solo el 48% del personal reconoce que se llevan a cabo actuaciones específicas para mejorar la convivencia**, a pesar de que la valoración general de la convivencia es elevada. Este contraste sugiere que muchas iniciativas positivas pueden no estar siendo identificadas como tales, o bien que la cultura organizativa del centro integra de forma natural estas prácticas sin formalizarlas. En cuanto a los **planes institucionales**, el **Plan de Convivencia** recibe una valoración media de 3,68, y el **Plan de Acogida**, 3,93, cifras que reflejan una valoración buena, aunque con margen de mejora en términos de visibilidad, aplicación práctica e inclusión de toda la comunidad educativa.

3.3.10.5 *Valoración de horarios y guardias*

Tanto la organización de los horarios como la de las guardias reciben una **valoración media de 3,90 sobre 5**, con más del 69% de los participantes puntuando entre 4 y 5 en ambos casos. Esto evidencia una **buena percepción sobre la estructura organizativa de los centros**, aunque un pequeño porcentaje de respuestas negativas (alrededor del 9%) indica que en algunos casos se detectan disfunciones o desequilibrios que deben ser revisados. La buena planificación horaria y de coberturas es un elemento clave en la convivencia laboral, por lo que su mantenimiento y mejora continua es esencial.

3.3.11 Valoración final

Los resultados obtenidos permiten concluir que el **estado de la convivencia laboral** en los centros educativos públicos no universitarios de Cantabria es **positivo**. Las diferencias por tipo de centro y colectivo apuntan a necesidades específicas que deben abordarse con medidas diferenciadas. A pesar del buen clima general, la falta de visibilidad sobre los conflictos y sobre las acciones institucionales de mejora sugiere que hay **margen para reforzar la comunicación interna**, formalizar prácticas positivas y promover una cultura organizativa que visibilice y valore el bienestar laboral como eje central de la convivencia escolar. Este análisis constituye una base sólida para la mejora continua desde un enfoque compartido y proactivo.

3.4 Análisis cualitativo de los conflictos en el entorno laboral de centros educativos

Se ha recogido el análisis cualitativo realizado a partir de las respuestas abiertas incluidas en el cuestionario sobre convivencia laboral, con el objetivo de profundizar en la comprensión de los conflictos que afectan al clima organizativo en los centros educativos públicos no universitarios de Cantabria. A través de este enfoque, se pretende ir más allá de los datos cuantitativos y ofrecer una lectura más rica y contextualizada de las experiencias, percepciones y propuestas del personal docente y no docente.

El **análisis** ha permitido **identificar y clasificar** los distintos **tipos de conflictos** mencionados, así como recoger **ejemplos de buenas prácticas** que los propios profesionales han destacado como útiles para la mejora de la convivencia y la cohesión del equipo. Estas aportaciones proporcionan un conocimiento valioso sobre las dinámicas internas de los centros y las estrategias que contribuyen a prevenir tensiones o resolverlas de forma constructiva.

Los resultados se presentan organizados en tres categorías: la primera aborda los **tipos de conflictos identificados** con mayor frecuencia; la segunda recoge una síntesis de las **buenas prácticas detectadas** que favorecen un entorno laboral positivo; y la tercera ofrece unas **conclusiones generales del análisis cualitativo**, integrando las ideas más relevantes para la reflexión y la mejora continua.

3.4.1 Tipos de conflictos identificados

A continuación, se expone una clasificación detallada de los tipos de conflictos identificados en los centros educativos, elaborada a partir del análisis de las respuestas abiertas proporcionadas por el personal docente y no docente que participó en la encuesta. Es importante señalar que esta información no debe interpretarse de forma aislada respecto a los resultados cuantitativos presentados anteriormente: si bien se confirma la existencia de conflictos en los centros, su presencia no resulta generalizada ni especialmente significativa en términos globales.

La **clasificación** se presenta **atendiendo** a su **grado de recurrencia**, es decir, en función de la frecuencia con la que los distintos tipos de conflicto han sido mencionados. Este enfoque facilita una comprensión más clara de las problemáticas que generan mayor impacto en la convivencia laboral y permite orientar la elaboración de estrategias eficaces de prevención, gestión y resolución.

3.4.1.1 Destacados entre el personal docente

A. Conflictos de comunicación

Uno de los aspectos más señalados en los cuestionarios fue la **falta de comunicación efectiva**. Esta carencia se percibe como origen de **malentendidos** y **conflictos interpersonales**, dificultando el trabajo colaborativo y la cohesión entre los equipos.

Se observaron también numerosos comentarios que aluden a **problemas derivados de la falta de claridad en la información transmitida**. La **ambigüedad en los mensajes** o la **información incompleta** puede generar incertidumbre y errores en la ejecución de tareas o decisiones cotidianas.

Además, se identifican quejas recurrentes sobre la **falta de transparencia en la toma de decisiones** y en la **gestión de la información**. Esta percepción incide directamente en la confianza del personal hacia la dirección y puede mermar la implicación y participación activa en la vida del centro.

B. Conflictos de metodología y opiniones educativas

Uno de los focos de conflicto más recurrentes identificados en las respuestas del cuestionario está relacionado con las **discrepancias metodológicas**. Se ha percibido una notable **diversidad de enfoques en la enseñanza y la evaluación**, lo que ha derivado en **diferencias de criterio** a la hora de aplicar determinadas estrategias educativas. Estas **divergencias** se han señalado como generadoras de **tensiones** en la coordinación entre profesionales, especialmente en aquellos centros donde no existe una línea pedagógica compartida o suficientemente consensuada.

También se ha detectado la **imposición de metodologías sin un proceso participativo** previo. Esta forma de actuación ha sido percibida por parte del personal como una falta de diálogo y reconocimiento profesional, lo que ha provocado **resistencia** y, en algunos casos, **malestar emocional**. La ausencia de espacios donde debatir y consensuar decisiones metodológicas parece estar detrás de muchas de estas situaciones.

C. Conflictos de gestión y liderazgo

En algunas de las respuestas analizadas se identifican **conflictos relacionados con el estilo de liderazgo** ejercido por determinados equipos directivos. Aunque no se trata de una tendencia generalizada —pues la mayoría de las valoraciones recogidas en las encuestas apuntan a un **liderazgo positivo y dialogante**—, sí se han reportado situaciones puntuales en las que se perciben **dificultades en la gestión y en la relación con la dirección**.

En los casos donde se señala esta problemática, uno de los elementos más destacados ha sido la existencia de **decisiones unilaterales**, es decir, la toma de decisiones relevantes sin **consulta previa ni participación del claustro o del equipo docente**. Esta falta de implicación del personal en los procesos organizativos ha sido interpretada como una forma de gestión poco transparente y escasamente participativa.

Otro aspecto mencionado es la **falta de liderazgo positivo**, que se traduce en una percepción de **gestión deficiente**, escaso **apoyo institucional** y **ausencia de escucha activa** por parte del equipo directivo. Estas situaciones se han vinculado con un deterioro del clima laboral y con una mayor dificultad para establecer relaciones laborales basadas en la confianza y el respeto mutuo.

Este tipo de conflictos, aunque minoritarios, subraya la importancia de seguir fomentando **modelos de liderazgo inclusivos**, capaces de generar espacios de participación, motivación y corresponsabilidad dentro de la comunidad educativa.

D. Conflictos de roles y responsabilidades

En las respuestas analizadas se ha identificado la percepción de **desigualdad en la distribución de tareas**, especialmente en lo relacionado con la **asignación de guardias y responsabilidades**. Esta situación es señalada como una fuente de **injusticia organizativa**, al generar desequilibrios en la carga de trabajo entre miembros del equipo.

También se ha destacado una **falta de claridad en las funciones**, lo que se traduce en **confusión sobre los roles y responsabilidades** asignadas. Esta ambigüedad podría estar dando lugar a **interferencias en el desarrollo de tareas** y a solapamientos entre las funciones desempeñadas por diferentes profesionales.

Asimismo, se perciben **faltas de responsabilidad**, expresadas a través de situaciones en las que algunos compañeros **no cumplen con las tareas asignadas** o no responden adecuadamente a sus obligaciones. Estas conductas generan tensiones y pueden afectar al funcionamiento colectivo.

Por último, se manifiesta una sensación de **condiciones de trabajo desiguales**, haciendo referencia a diferencias en el **trato recibido** o en los **recursos y condiciones laborales** entre distintos perfiles profesionales dentro del mismo centro. Esta percepción puede generar malestar y contribuir a un clima organizativo menos cohesionado.

E. Conflictos personales y de comportamiento

Uno de los elementos destacados hace referencia a las **incompatibilidades personales**, es decir, a **diferencias individuales entre miembros del equipo** que generan tensiones o dificultades de relación. Estas discrepancias personales, aunque no siempre derivan en conflictos abiertos, pueden afectar negativamente al ambiente de trabajo cuando no se gestionan adecuadamente.

También se han mencionado situaciones relacionadas con **faltas de respeto y trato despectivo**, incluyendo conductas verbales o actitudinales que son percibidas como ofensivas o desconsideradas entre compañeros. Este tipo de interacciones, aunque puntuales, pueden erosionar la confianza entre el personal y contribuir a un entorno laboral menos saludable.

Por último, algunas aportaciones hacen referencia a la presencia de **cotilleos, rumores o actitudes despectivas**, que afectan de manera directa a la **cohesión grupal** y a la **convivencia entre trabajadores**. Este tipo de dinámicas informales, cuando se cronifican, pueden consolidar un **mal ambiente laboral**, dificultando la colaboración y el trabajo en equipo.

La identificación de estos aspectos sugiere la conveniencia de seguir reforzando estrategias de comunicación respetuosa, gestión emocional y fomento de relaciones interpersonales positivas en los centros educativos.

F. Conflictos relacionados con el alumnado y las familias

En algunas respuestas se identifican **conflictos vinculados al alumnado y a las familias**, que repercuten de forma indirecta en la convivencia laboral del centro.

Por un lado, se han señalado **problemas de comportamiento del alumnado** como una fuente habitual de **tensión entre el personal**. Las dificultades aparecen especialmente en la **gestión de situaciones conflictivas**, y en varios casos se percibe una **falta de apoyo o de respaldo en la aplicación de sanciones**, lo que genera sensación de desprotección o desgaste entre los profesionales.

Por otro lado, se describen **conflictos con las familias**, principalmente relacionados con **discrepancias en la gestión y disciplina del alumnado**. Algunas respuestas aluden a una **interferencia directa de ciertos familiares en las decisiones educativas o pedagógicas**, lo que puede suponer un cuestionamiento de la labor docente y provocar un entorno laboral más tenso o conflictivo.

Estos datos reflejan la importancia de reforzar los canales de comunicación y coordinación con las familias, así como de establecer criterios comunes de actuación con el alumnado que cuenten con respaldo institucional, con el fin de proteger el trabajo del equipo educativo y favorecer una convivencia más equilibrada.

Esta **tipología de conflicto**, relacionada con **alumnado y familias**, **no es competencia directa** de la **Unidad Técnica de Mediación Laboral en Centros Docentes**. Su gestión corresponde a los **equipos directivos**, los **equipos de orientación** y la **Inspección Educativa**, en el marco del **Plan de Convivencia**. Aunque no sea objeto de intervención laboral, su impacto en el **clima del centro** debe ser tenido en cuenta en el análisis general.

G. Conflictos por recursos y condiciones de trabajo

También se han recogido observaciones relativas a **limitaciones estructurales y organizativas**, que influyen en el desarrollo del trabajo diario y generan situaciones de **insatisfacción o conflicto**.

Por un lado, se identifican quejas frecuentes sobre la **falta de recursos**, señalándose que, en algunos casos, **los medios disponibles no son suficientes para realizar adecuadamente las tareas asignadas**. Esta carencia puede afectar tanto a los aspectos materiales como a los apoyos humanos o técnicos necesarios para un correcto funcionamiento del centro.

Por otro lado, se ha puesto de manifiesto el impacto del **exceso de burocracia**. Se describen **dificultades derivadas de la sobrecarga de tareas administrativas**, que **restan tiempo y energía a la labor educativa** y a la coordinación entre profesionales. Esta situación puede interferir en la planificación conjunta, en la gestión de proyectos o en el acompañamiento individualizado del alumnado.

3.4.1.2 Destacados entre el personal no docente

A. Definición y delimitación de funciones

Una parte relevante del personal no docente expresa cierta **ambigüedad** en torno a las **funciones** que les son asignadas en el centro. En especial, se refiere la necesidad de clarificar y ajustar las tareas en función de las categorías profesionales, evitando la asunción de responsabilidades que exceden las competencias propias del puesto. Esta demanda se relaciona con el deseo de contar con un marco funcional más definido y coherente con la titulación y formación específica de cada perfil profesional.

B. Comunicación e información interna

Otro de los aspectos señalados con mayor frecuencia es la percepción de una comunicación interna mejorable. Algunas respuestas aluden a una **escasa transmisión de información** sobre aspectos organizativos o sobre actividades generales del centro. Esta limitación puede dificultar la participación plena del personal no docente en la vida del centro y limitar su capacidad para desarrollar sus funciones con eficacia.

C. Reconocimiento e integración en el centro

Se observa también una percepción, por parte de algunos trabajadores no docentes, de falta de visibilidad o integración dentro del equipo del centro. En algunos casos, se expresa la sensación de que su labor no se valora en igual medida que la del personal docente o que no siempre se les incluye en espacios de decisión o coordinación. Esta percepción puede generar sentimientos de distancia o de escasa participación institucional, a pesar del compromiso y profesionalidad mostrados por estos colectivos.

3.4.2 Cuestiones a tener en cuenta del análisis cualitativo de los conflictos

Del análisis de las respuestas abiertas se desprenden diversos elementos que permiten una comprensión más matizada de los **conflictos laborales** en los centros educativos, observándose aspectos transversales que inciden directamente en la **calidad del clima laboral**. Estas cuestiones han sido identificadas tanto por el **personal docente** como por el **personal no docente**, lo que otorga al análisis una visión más completa y representativa del conjunto de la comunidad educativa.

En primer lugar, se destaca la **multicausalidad de los conflictos**. Las situaciones conflictivas no se presentan como compartimentos estancos, sino que suelen estar **interrelacionadas** entre sí. Así, los **conflictos de roles y responsabilidades** pueden desembocar en problemas de comportamiento o en la generación de mal ambiente, mientras que las **discrepancias metodológicas** tienden a intensificarse cuando existen **deficiencias en la comunicación interna**. Esta interdependencia pone de manifiesto la necesidad de abordar los conflictos desde un **enfoque integral y sistémico**.

Asimismo, se identifica la **presencia de conflictos latentes**. Aunque no siempre se manifiestan de manera explícita, en numerosas respuestas se perciben situaciones de **malestar contenido**, donde el personal evita la confrontación directa, pero mantiene una **percepción de insatisfacción persistente**. Este tipo de situaciones genera **climas laborales tensos**, que pueden repercutir negativamente tanto en el **rendimiento profesional** como en la **salud psicosocial** del colectivo.

Otro aspecto relevante es la **percepción desigual de los conflictos** según el estamento profesional. En línea con los resultados cuantitativos, se observa que el **personal docente** menciona con mayor frecuencia conflictos internos, mientras que el **personal no docente** señala especialmente **desajustes en la organización del trabajo, falta de integración institucional y escasa visibilidad de su aportación profesional**. También emergen **demandas claras de reconocimiento**, una mayor inclusión en la vida del centro y la necesidad de delimitar de forma precisa sus **funciones y competencias**, evitando tareas que excedan su **categoría profesional**.

Por último, se subraya la relevancia de los **conflictos vinculados a la sobrecarga laboral**. Aunque el **exceso de burocracia** aparece de manera reiterada, también se identifican quejas relacionadas con la **distribución desigual de tareas** y con el **incumplimiento de funciones** por parte de algunos compañeros. Estas situaciones tienden a generar **frustración** y una sensación de **injusticia organizativa**, que repercute directamente en el **estrés laboral** y en la **eficiencia del desempeño profesional**.

Estos elementos, en su conjunto, permiten **completar la visión cuantitativa previa**, aportando una **lectura más profunda y realista** de los factores que influyen en la **convivencia laboral**, desde la **experiencia directa** del personal que trabaja en los centros educativos de Cantabria.

3.4.3 Posibles buenas prácticas detectadas en el análisis cualitativo

El análisis de las respuestas cualitativas proporcionadas por el personal docente y no docente en el marco de esta encuesta ha permitido identificar una serie de **buenas prácticas** que contribuyen de manera significativa a mejorar la **convivencia laboral** y el **clima organizativo** en los centros educativos públicos no universitarios de Cantabria. Estas prácticas, valoradas positivamente por los participantes, trascienden la mera gestión operativa de los centros y se insertan en una lógica de **cuidado mutuo**, **bienestar compartido** y **desarrollo profesional y emocional**.

En conjunto, estos elementos reflejan una **cultura organizativa saludable**, centrada en la **participación**, la **comunicación eficaz**, el **reconocimiento del otro** y la **prevención de conflictos**. Su implementación no siempre responde a directrices normativas, sino que en muchas ocasiones surge de la propia iniciativa de los equipos directivos o del personal, lo que refuerza su valor como buenas prácticas sostenibles y replicables. A continuación, se recogen las principales acciones y estrategias señaladas:

1. Reuniones periódicas y de coordinación

Uno de los elementos más recurrentes y valorados es la existencia de **espacios estables de coordinación**. Reuniones regulares, bien estructuradas y con objetivos claros, permiten una **mejor planificación**, **intercambio de información**, **prevención de malentendidos** y **toma de decisiones compartida**. Estas dinámicas fortalecen los lazos entre equipos docentes y facilitan una **gestión participativa**, promoviendo un clima de trabajo basado en la colaboración.

2. Planes de convivencia con enfoque inclusivo

En los centros donde el **Plan de Convivencia** se aplica de forma activa, estructurada y con una mirada que incluye tanto al alumnado como al personal adulto, se detecta una percepción más positiva del clima laboral. Este tipo de planes no se reducen a la gestión del comportamiento del alumnado, sino que incorporan líneas de trabajo orientadas al **respeto mutuo entre trabajadores**, a la **prevención de conflictos interpersonales** y a la construcción de un entorno emocionalmente seguro.

3. Planes de acogida operativos y adaptados al contexto

Los **planes de acogida al profesorado**, especialmente bien valorados cuando contemplan todas sus fases (desde la llegada inicial hasta el acompañamiento durante el primer trimestre), son considerados fundamentales para una **adaptación satisfactoria** al nuevo entorno laboral. La claridad en los procedimientos, la designación de tutores o figuras de referencia y la disponibilidad de información útil (horarios, documentos clave, funcionamiento interno) favorecen la **integración temprana** y reducen el sentimiento de desorientación o soledad.

4. Escucha activa y valoración de las opiniones

Una buena práctica muy apreciada por el personal es la **actitud abierta** de los equipos directivos o de coordinación hacia las aportaciones de sus compañeros. La **escucha activa**, entendida no solo como oír sino como atender, comprender y dar respuesta a las sugerencias,

permite detectar necesidades, generar sentido de pertenencia y construir relaciones laborales basadas en la **confianza** y el **reconocimiento**.

5. Gestión eficaz y participativa de la formación

Los centros que han desarrollado **estructuras organizadas para la formación continua** del profesorado (como seminarios, grupos de trabajo o programas de formación interna) muestran un impacto positivo en la convivencia laboral. Estas iniciativas, además de contribuir al desarrollo profesional, se convierten en espacios de encuentro, intercambio de experiencias y fortalecimiento de la cultura pedagógica común.

6. Actividades de convivencia diversas y constantes

Las **actividades de convivencia** son, sin duda, uno de los pilares fundamentales de las buenas prácticas en los centros. Las respuestas destacan diversas modalidades:

- **Celebraciones y comidas informales**, que permiten establecer vínculos personales más allá del rol profesional.
- **Talleres, actividades culturales y formaciones no lectivas**, que dinamizan el ambiente laboral y promueven el desarrollo integral.
- **Recreos compartidos o momentos distendidos**, que fomentan la cercanía y el compañerismo en la cotidianidad.

Estas acciones no requieren grandes recursos ni estructuras formales, pero su impacto en el clima emocional del centro es notable.

7. Mecanismos efectivos de mediación y resolución de conflictos

En algunos centros se han implementado **protocolos o espacios informales de mediación**, lo cual ha resultado especialmente útil para abordar tensiones entre trabajadores de manera constructiva. La existencia de una figura mediadora, interna o externa, o simplemente la predisposición a conversar en un entorno seguro, se percibe como una herramienta clave para **prevenir escaladas de conflicto**.

8. Comunicación fluida, cercana y positiva

Una **comunicación abierta, transparente y positiva** es considerada un elemento imprescindible para una convivencia laboral sana. Cuando se da visibilidad a los logros, se comparten los objetivos y se cuida el lenguaje institucional, se refuerza el **sentido de comunidad**, se reducen los rumores y se facilita la cooperación.

9. Flexibilidad y apoyo a la conciliación

Los centros que muestran **sensibilidad ante las necesidades personales o familiares** del personal generan altos niveles de satisfacción y cohesión. La posibilidad de cambiar una guardia, ajustar un horario o recibir comprensión ante una situación personal compleja se percibe como una muestra de **humanidad organizacional** que fortalece la confianza y el compromiso.

10. Participación real en la toma de decisiones

Cuando los trabajadores son **consultados, escuchados e implicados** en las decisiones que afectan al funcionamiento del centro, se incrementa su motivación, su sentimiento de utilidad y su identificación con el proyecto educativo. Esta participación refuerza la equidad en la gestión y permite integrar mejor la diversidad de perspectivas en la resolución de problemas.

11. Cultura de respeto y tolerancia

Muchos centros destacan la existencia de un ambiente donde se promueve el **respeto mutuo**, se evita el juicio y se prioriza el trato humano por encima de las diferencias. Esta cultura no siempre se formaliza en normas, pero impregna el día a día y constituye uno de los factores protectores más sólidos frente a los conflictos.

12. Transparencia y equidad en la organización de guardias

En los centros donde la **distribución de tareas** como las guardias se realiza de forma clara, consensuada y visible, se reducen significativamente los sentimientos de injusticia o arbitrariedad. La transparencia organizativa es un motor de convivencia positiva y de confianza en el equipo directivo.

3.4.3.1 Valor añadido de estas buenas prácticas

Lo más significativo de estas prácticas no es solo su existencia, sino su **reconocimiento por parte del personal** como elementos que marcan la diferencia en el ambiente laboral. Esta información no solo tiene valor diagnóstico, sino que constituye una fuente de inspiración y mejora para otros centros.

Poner en valor estas prácticas, sistematizarlas y facilitar su difusión puede ser una estrategia eficaz para fortalecer la **convivencia profesional**, la **satisfacción laboral** y la **eficiencia organizativa**, elementos todos ellos clave para el correcto funcionamiento de los centros educativos y para el desarrollo integral del alumnado y del personal.

3.4.4 Conclusiones generales del análisis cualitativo

El análisis conjunto de los resultados cuantitativos y cualitativos de la encuesta realizada al personal docente y no docente de los centros educativos públicos no universitarios de Cantabria permite obtener una visión global, pero también matizada, sobre el estado actual de la convivencia laboral en los centros educativos. A través de los datos obtenidos no solo se confirma una valoración positiva general del clima laboral, sino que también se detectan aspectos de mejora que es necesario abordar para fortalecer una cultura organizativa sólida, inclusiva y sostenible en el tiempo.

A continuación, se presentan las principales conclusiones derivadas de este análisis, que deben servir de base para la reflexión, el diseño de estrategias y la implementación de acciones de mejora.

3.4.4.1 Clima laboral mayoritariamente positivo, pero con focos de tensión

La mayoría del personal percibe la **convivencia en su centro como positiva**, lo cual refleja la existencia de entornos laborales que promueven **el respeto, la colaboración y el compromiso profesional**. Sin embargo, este panorama general no debe invisibilizar la presencia de focos de tensión y conflictividad localizados, principalmente detectados en colectivos docentes.

La **existencia de conflictos interpersonales**, desigualdades percibidas en la distribución de tareas y estilos de liderazgo que no siempre fomentan la participación activa son factores que emergen como riesgos para el mantenimiento de ese clima positivo a medio y largo plazo. Reconocer la existencia de estos focos es fundamental para intervenir de manera preventiva y no reactiva.

3.4.4.2 Necesidad de mejorar la comunicación y la participación

La comunicación interna se revela como un factor estratégico clave en la construcción de un clima laboral saludable. El análisis de las respuestas cualitativas muestra que la falta de **comunicación fluida**, la **escasa transparencia en la gestión** y la **limitada participación del personal en la toma de decisiones** constituyen los principales desencadenantes de malestar organizativo.

Fortalecer los canales de comunicación, promover la rendición de cuentas y construir espacios seguros de participación no solo permitirá reducir los focos de conflicto, sino que también incrementará el sentimiento de pertenencia, la corresponsabilidad y la motivación intrínseca de los profesionales.

3.4.4.3 Estilo de liderazgo y gestión como factor determinante

El **estilo de liderazgo** que ejerce el equipo directivo emerge como un elemento de influencia fundamental en la configuración del **clima laboral** de los centros educativos. El análisis de las respuestas cualitativas revela con claridad que la forma en la que se gestiona, organiza y lidera tiene un impacto directo no solo en la percepción de la convivencia, sino también en la motivación, la satisfacción laboral y el nivel de compromiso de los trabajadores.

Los centros en los que se describen **estilos de liderazgo abiertos, participativos y basados en la escucha activa** presentan sistemáticamente una mejor valoración del clima de convivencia. En estos contextos, el personal percibe mayor transparencia en la toma de decisiones, reconocimiento a su trabajo, posibilidad de participación en las dinámicas organizativas y una cultura basada en la confianza y el respeto mutuo. Todo ello contribuye a construir entornos laborales más saludables, cohesionados y resilientes.

Por el contrario, en aquellos centros donde se identifica un estilo de **gestión autoritaria, vertical o unilateral**, el análisis evidencia mayores niveles de **conflictividad interna, desmotivación** y sensación de **injusticia organizativa**. Las decisiones tomadas sin consulta, la escasa atención a las propuestas del personal y la falta de reconocimiento son algunos de los factores que deterioran la convivencia, fomentan la desafección y, a largo plazo, pueden desembocar en mayores tasas de rotación, absentismo o estrés laboral.

Este hallazgo subraya la necesidad de **apostar firmemente por modelos de liderazgo transformacional y colaborativo**. El equipo directivo no puede limitar su papel a la gestión administrativa o burocrática del centro; debe también **liderar desde el acompañamiento emocional**, el impulso motivacional y la capacidad para construir comunidades profesionales de aprendizaje. Un liderazgo efectivo en los centros educativos implica:

- **Impulsar procesos participativos reales**, donde se valore y se integre la voz de todo el personal.
- **Facilitar espacios de diálogo** donde las preocupaciones puedan ser expresadas de forma segura y constructiva.
- **Reconocer y celebrar los logros individuales y colectivos**, reforzando la autoestima profesional y el sentido de pertenencia.
- **Actuar con transparencia y coherencia**, generando confianza en la gestión.
- **Gestionar los conflictos de manera preventiva y restaurativa**, favoreciendo dinámicas de resolución basadas en el respeto y la equidad.

3.4.4.4 Sobrecarga y distribución desigual de tareas

La **sobrecarga laboral** emerge como una fuente clara de malestar, especialmente entre el personal docente. La **distribución desigual de tareas**, la **percepción de injusticia en la asignación de responsabilidades** y la **burocratización de procesos** impactan directamente sobre el **bienestar psicosocial** y sobre la **eficiencia organizativa** de los centros.

Un elemento especialmente señalado en el análisis cualitativo es la existencia de una **delegación recurrente de responsabilidades en las personas más comprometidas o mejor valoradas por el equipo directivo**, mientras que aquellas personas que muestran menor implicación o rendimiento tienden a quedar al margen de estas tareas. Esta dinámica, aunque no siempre intencionada, genera un profundo **sentimiento de frustración en quienes asumen mayor carga de trabajo**, al percibir que su esfuerzo es sistemáticamente aprovechado para suplir la **inapetencia o la falta de competencia** de otros compañeros. Esta situación no solo merma la motivación, sino que **altera el equilibrio del equipo**, provocando tensiones internas que podrían evitarse con una gestión más equitativa.

En este sentido, resulta **fundamental revisar de manera periódica los sistemas de asignación de funciones**, establecer **criterios claros y transparentes** para la distribución de tareas y **racionalizar los procedimientos administrativos**, liberando tiempo y energía para las tareas pedagógicas, relacionales y de acompañamiento educativo que constituyen el núcleo de la actividad docente. Asegurar una carga de trabajo equilibrada y justa no solo es una medida de justicia organizativa, sino también una condición indispensable para **garantizar la sostenibilidad emocional y profesional** del personal en los centros educativos.

3.4.4.5 Planes de convivencia y acogida bien valorados, pero con carencias en implantación y evaluación

Los **Planes de Convivencia** y **Planes de Acogida** son, en general, bien valorados por el personal cuando se implementan de manera efectiva. Sin embargo, su conocimiento, aplicación y evaluación siguen siendo heterogéneos entre los centros. Especialmente llamativo es el desconocimiento de estos instrumentos por parte del personal no docente.

Para garantizar su impacto real, no basta con la mera existencia formal de estos documentos: es necesario **difundirlos activamente**, **asegurar su aplicación práctica** y **establecer mecanismos de evaluación continua** que permitan valorar su efectividad, detectar debilidades y plantear mejoras.

3.4.5 Fomento de las buenas prácticas como modelo de referencia

El análisis cualitativo ha permitido identificar numerosas **buenas prácticas** que contribuyen a la mejora del clima laboral: reuniones de coordinación periódicas, talleres de convivencia, actividades de mediación, planes de acogida, comunicación positiva, flexibilidad laboral y espacios de encuentro informal, entre otras.

Estas iniciativas, muchas de ellas impulsadas de forma autónoma por los propios centros, constituyen un **patrimonio de valor** que debe ser sistematizado, difundido y reconocido. La creación de un **banco de buenas prácticas**, impulsado por la administración educativa, permitiría inspirar, replicar y adaptar experiencias exitosas, potenciando una cultura de mejora continua basada en el aprendizaje colaborativo entre centros.

3.4.5.1 Recomendaciones finales

En coherencia con los hallazgos obtenidos, se proponen las siguientes recomendaciones estratégicas:

- **Fomentar la formación específica en liderazgo colaborativo y gestión emocional** para equipos directivos, con especial atención a la gestión de equipos diversos.
- **Realizar auditorías periódicas** de la carga de trabajo y distribución de tareas, con el fin de detectar y corregir desequilibrios.
- **Incluir al personal no docente de manera activa** en todas las iniciativas de participación, formación y mejora del clima laboral.
- **Implantar sistemas de evaluación continua** de los planes de convivencia y acogida, basados en indicadores de impacto y satisfacción.
- **Crear una red de intercambio de buenas prácticas**, donde los centros puedan compartir experiencias exitosas y construir conocimiento colectivo en materia de convivencia y bienestar laboral.
- **Reforzar la comunicación interna** como herramienta de cohesión, corresponsabilidad y prevención de conflictos, promoviendo la transparencia, la escucha activa y la participación efectiva de todo el personal.

El análisis cualitativo evidencia que, si bien la convivencia laboral en los centros educativos públicos no universitarios de Cantabria es percibida de manera positiva, existen áreas de mejora que deben ser abordadas de manera planificada y sistemática. Apostar por una cultura organizativa basada en el respeto, la participación y el bienestar de todas las personas que integran la comunidad educativa no solo es una cuestión de justicia laboral, sino también una condición indispensable para garantizar la calidad de la enseñanza y el desarrollo integral del alumnado.

4 CONCLUSIONES FINALES DEL ANÁLISIS

La realización de este estudio, impulsado por la UTMLCD con la colaboración del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales y el Servicio de Inspección de Educación, constituye un hito significativo en la Comunidad Autónoma de Cantabria. Se trata de la primera vez que se aborda de forma conjunta y sistematizada la **evaluación de la satisfacción laboral y la convivencia profesional** en los centros educativos públicos no universitarios de la región, ofreciendo un análisis integral que recoge tanto datos cuantitativos como cualitativos y da voz a miles de profesionales del sistema educativo.

Los resultados obtenidos permiten establecer una **valoración globalmente positiva** de la situación actual. Las altas puntuaciones en satisfacción laboral, tanto en sus dimensiones intrínseca como extrínseca, junto con una valoración favorable de la convivencia en los centros, reflejan un entorno profesional que, en líneas generales, es saludable, comprometido y cohesionado. Estas cifras no solo son indicativas del bienestar del personal, sino que también representan un **activo fundamental para la calidad educativa** y la estabilidad institucional.

A pesar del buen clima general, el estudio también revela la existencia de **focos de tensión y aspectos susceptibles de mejora**, especialmente vinculados a la distribución de tareas, la calidad de la comunicación interna, el estilo de liderazgo en algunos equipos directivos, o la integración efectiva del personal no docente en las dinámicas escolares. La combinación de herramientas cuantitativas y cualitativas ha permitido **visibilizar estas cuestiones de forma matizada y realista**, y, al mismo tiempo, destacar una rica variedad de **buenas prácticas de convivencia laboral** que ya se están aplicando con éxito en numerosos centros.

Este trabajo, por tanto, no solo tiene un valor diagnóstico. También constituye un **punto de partida estratégico para impulsar líneas de mejora concretas**. Entre ellas, cabe destacar la oportunidad de generar una **guía de buenas prácticas laborales** que recoja, sistematice y difunda las experiencias más valoradas por el propio personal. Esta guía podría convertirse en un recurso vivo y accesible para que todos los centros educativos puedan conocer e implementar iniciativas que han demostrado ser eficaces en otros contextos, favoreciendo así la construcción de una cultura organizativa compartida, cooperativa y orientada al bienestar profesional.

Además, los resultados obtenidos evidencian la **relevancia de continuar desarrollando herramientas de evaluación periódica**, que permitan monitorizar el estado del clima laboral, identificar tendencias y detectar a tiempo posibles deterioros. La **prevención e identificación precoz de conflictos**, así como el abordaje proactivo de tensiones organizativas, son importantes para evitar situaciones cronificadas o de mayor complejidad en el futuro.

Asimismo, es necesario **poner en valor** el esfuerzo diario de los **equipos directivos, docentes y personal no docente** de los **centros educativos públicos no universitarios de Cantabria**, cuyo trabajo sostenido permite construir **comunidades educativas** basadas en el **respeto**, la **cooperación** y la **búsqueda de la excelencia**. Este análisis reconoce su **compromiso y perseverancia**, y ofrece herramientas para seguir avanzando juntos hacia **entornos de trabajo**

más **justos, saludables y motivadores**, que repercutan directamente en el **éxito escolar** y en la **cohesión social**.

En este marco, la **Unidad Técnica de Mediación Laboral en Centros Docentes** emerge como un **agente clave**. Su intervención temprana puede contribuir decisivamente a **mediar en conflictos antes de que escalen**, facilitar espacios de diálogo, restaurar relaciones deterioradas y asesorar a los equipos directivos y al conjunto del personal en la mejora del clima laboral. El valor añadido de esta unidad reside en su enfoque específico, profesionalizado y orientado a la resolución constructiva de los problemas, actuando como herramienta de apoyo sistémico al funcionamiento de los centros educativos.

Este estudio constituye no solo una *“radiografía”* del estado actual de la convivencia y satisfacción laboral en los centros educativos públicos no universitarios de Cantabria, sino también una **hoja de ruta valiosa para la mejora continua del entorno profesional docente y no docente**. Es una muestra del compromiso de la Administración educativa con el cuidado de quienes sostienen día a día el derecho a la educación, y un paso firme hacia un sistema más justo, equitativo y saludable.