

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
ESCUELA DE POSGRADO



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD DE LA
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA
I.E.I.P. VON NEUMANN - HUÁNUCO 2017**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MENCIÓN: GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO

TESISTA: YESENIA ROSMERY BENAVIDES FAUSTINO

ASESOR: Dr. JORGE HILARIO CÁRDENAS

HUÁNUCO – PERÚ

2018

DEDICATORIA

La vida se encuentra inmersa de retos, estos se hacen más llevaderos acompañados de personas idóneas que te guían por el camino hacia la superación.

A Juanita, que me acompaña en cada paso y me sonrío desde el cielo.

A mis padres: Roger y Linda, por no rendirse nunca y ser mi mejor modelo.

A mis hermanos: Karen, Michael y Josué, por los mejores momentos de mi infancia.

A mis bellas sobrinas: Danhya y Briana, por impulsarme a ser su dechado.

A mis tías: Yobana, Betty, Jahayra, Gladys y Sarita, por enseñarme el coraje y la valentía en situaciones difíciles.

A mi fiel compañera, Marilyn, por darme su hombro para descansar.

II

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiar mis pasos, por ser luz en mi camino, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad.

Agradezco a Juanita, quien debe estar bailando de alegría en el cielo, porque
¡Ya soy magíster!

A Herlinda Faustino Cuadrado, por las risas compartidas, por los secretos revelados, porque gracias a ella el mundo conspira a mi favor.

Agradezco a mis grandes maestros de la Escuela de Posgrado:

A Marco Villavicencio, por enseñarme a potenciar el talento humano y a valorar el resumen ejecutivo: Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar, no se puede dirigir; por lo tanto no se puede mejorar.

A Denessy Palacios, por impulsarme a ser una profesional competente adaptándome a los cambios y siendo feliz con lo que hago.

A Hilario Cárdenas, por ser mi asesor, mi guía, mi mejor consejero y sobre todo por encaminarme hacia el océano azul.

A Jhónatan Calderón, por la complicidad que nos une en cada encuentro.

A Samy Figueroa y Sergio Chagua, por su lealtad.

III

RESUMEN

El trabajo de investigación titulado “El clima organizacional y la calidad de la satisfacción laboral de los docentes de la I.E.I.P. Von Neumann. Huánuco 2017”, se inicia con la interrogante ¿Cuál es el valor de la relación entre el clima organizacional y la calidad de la satisfacción laboral de los docentes de la I.E.I.P. Von Neumann?, para lo cual nos pusimos como objetivo general “Determinar el valor de la relación entre el clima organizacional y la calidad de la satisfacción laboral de los docentes de la I.E.I.P. Von Neumann”, para el desarrollo planteamos una investigación no experimental, transversal, correlacional descriptivo, finalizado el trabajo, la principal conclusión fue: “Existe una correlación positiva fuerte, es decir que el nivel de dependencia entre estas dos variables, el clima organizacional y la satisfacción laboral, para el caso de la I.E.P. Von Neumann, es alta, la variación en una de ellas implica un cambio directo en la valoración de la otra variable, a lo largo del presente trabajo se indican cuáles son los ítems de la cultura organizacional y de la satisfacción laboral en los que se deben desplegar herramientas de gestión que permitan diseñar y ejecutar planes de mejora continua, también se muestran los ítems en los que se deben concretar los logros, es decir que se han hechos el despliegue de herramientas, pero que aún no se ha convertido en práctica común que permita mostrar resultados positivos, es importante mencionar que el trabajo, también, muestra que en la Institución Educativa aludida, tiene una baja cultura organizacional y sus docentes perciben una baja satisfacción

laboral, lo que indica que debe diseñarse un plan para estos los componentes estudiados y en función de los puntajes obtenidos, se puedan diseñar planes de gestión, debido a que estos dos elementos forman parte importante del desempeño global de la institución.

IV**SUMMARY**

The research work entitled "The organizational climate and the quality of job satisfaction of teachers of the I.E.I.P. Von Neumann. Huánuco 2017 ", begins with the question " What is the value of the relationship between the organizational climate and the quality of job satisfaction of the teachers of the I.E.I.P. Von Neumann?, for which we set as a general objective "Determine the value of the relationship between the organizational climate and the quality of job satisfaction of teachers of the I.E.I.P. Von Neumann ", for the development we propose a non-experimental, cross-sectional, descriptive correlational investigation, finished the work, the main conclusion was:" There is a strong positive correlation, that is to say that the level of dependence between these two variables, the organizational climate and Job satisfaction, in the case of the IEP Von Neumann, it is high, the variation in one of them implies a direct change in the valuation of the other variable, throughout the present work are indicated which are the items of the organizational culture and of the labor satisfaction in which they should be deploy management tools to design and execute plans for continuous improvement, also show the items on which achievements must be made, that is to say that the tools have been deployed, but that has not yet become common practice. allows to show positive results, it is important to mention that the work, also, shows that in the aforementioned Educational Institution, it has a low organizational culture and its teachers perceive a low job satisfaction, which indicates that a plan should be designed for these studied

components and depending on the scores obtained, management plans can be designed, because these two elements are an important part of The overall performance of the institution.

INTRODUCCIÓN

La gestión de las Instituciones Educativas es un reto, que adquiere mayores dimensiones, debido a que la oferta de sus servicios se ha incrementado, en el sector privado, para poder seguir siendo competitivos, se requiere que los gestores no descuiden ningún aspecto, por pequeño que parezca, pues todos ellos repercuten en el desempeño global y en la calidad de la satisfacción del cliente, dos de esos aspectos que resultan, en la actualidad, muy importante son el clima organizacional y la satisfacción laboral, del hecho de poder determinar el nivel de afinidad que tiene estas variables, se pueden empezar a diseñar una serie de planes de mejor que han de permitir fortalecer la gestión de la institución, más aun si se sabe que al existir dependencia entre ambas variables, lo que se hace en una dimensión sabemos que repercutirá en la otra. Por ello es que en las siguientes páginas determinaremos el valor de la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Institución Educativa Von Neumann.

ÍNDICE

Dedicatoria	I
Agradecimiento	II
Resumen	III
Summary	IV
Introducción	V
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Antecedentes y fundamentación del problema	1
1.2. Formulación del problema	2
• Problema general	2
• Problema específico	3
1.3. Objetivos generales y específicos	3
1.4. Justificación e importancia	3
1.5. Limitaciones	4
1.6. Viabilidad	4
1.7. Hipótesis	5
1.8. Sistema de variables	5
1.9. Definición operacional de la variable	6
 CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1. Revisión de estudios realizados	7
2.2. Conceptos fundamentales	9
2.3. Definición de términos básicos	31
 CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Nivel y Tipo de Investigación.	36
3.2. Diseño de la investigación	36
3.3. Población y muestra	37
 CAPÍTULO IV	
4.1. RESULTADOS	38
 CAPÍTULO V	
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
5.1. Conclusiones	108
5.2. Recomendaciones	114
5.3. Bibliografía	117

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Antecedentes y fundamentación del problema.

La oferta educativa privada en los niveles de inicial, primaria y secundaria o sus equivalentes crece permanentemente a nivel mundial, porque la demanda generada por las nuevas generaciones de educandos también crece, esa situación se observa a nivel nacional, sabemos que en nuestro país la oferta privada es muy amplia y se encuentra presente en la mayor parte del territorio, en este sector existe una ardua competencia por captar la mayor cantidad de alumnos, para ello es prioritario para las instituciones educativas mostrar un buen desempeño, pero teniendo cuidado de no excederse en los costos, pues ello tendrá una implicancia directa en el monto de las pensiones a cobrarse por la prestación del servicio educativo, el mercado resulta ser muy sensible a este factor, pero no menos importante para el padre de familia o apoderado del estudiante, resulta ser el desempeño que muestra el colegio, Huánuco no escapa a la realidad descrita para nuestro país, en este contexto se ha podido observar que en los colegios privados existe una alta rotación del personal docente cada año, eso no permite tener continuidad en forjar una cultura organizacional fuerte y sólida, pero también surge la interrogante si existe una relación entre la cultura organizacional y la satisfacción de los docentes, si no se logra

determinar el grado de afinidad que existen entre estos dos conceptos no se pueden tomar decisiones que resultaran trascendentales para el posicionamiento futuro de la organización, entre ellos el de invertir en las consultorías para formular planes que permitirán formar, desarrollar y fortalecer la cultura organizacional, hay que recordar que en muchas organizaciones la cultura organizacional es un factor crítico de éxito, que en la mayoría de los casos se han ido formando y desarrollando de manera espontánea, el desarrollo de las metodologías, herramienta y técnicas, permiten que como un catalizador, la aplicación de estas puedan ayudar a su desarrollo, también debemos recordad que cuando un trabajador se encuentra satisfecho en el lugar donde presta sus servicios, sus niveles de productividad se incrementen, y quien sale ganando es la institución, sino llevamos a cabo esta investigación tendremos la incertidumbre si existe algún grado de relación entre estos dos factores y en consecuencia no se podrán tomar decisiones al respecto, es por esta razón que consideramos pertinente realizar una investigación que nos ayude a determinar el valor de la relación entre el clima organizacional y la calidad de la satisfacción laboral de los docentes de la I.E.I.P. Von Neumann.

2.2. Formulación del problema.

Problema general

¿Cuál es el valor de la relación entre el clima organizacional y la calidad de la satisfacción laboral de los docentes de la I.E.I.P. Von Neumann?

Problemas específicos

- ¿Cuál es el diagnóstico del clima organizacional de los docentes de la I.E.I.P. Von Neumann?
- ¿Cuál es el diagnóstico de la satisfacción laboral de los docentes de la I.E.I.P. Von Neumann?
- ¿Cuál es el valor del clima organizacional de los docentes de la I.E.I.P. Von Neumann?
- ¿Cuál es el valor de la satisfacción laboral de los docentes de la I.E.I.P. Von Neumann?
- ¿Cuál es el valor de la relación entre el clima organizacional y la calidad de la satisfacción laboral de los docentes de la I.E.I.P. Von Neumann?

2.3. Objetivos

General

Determinar el valor de la relación entre el clima organizacional y la calidad de la satisfacción laboral de los docentes de la I.E.I.P. Von Neumann.

Específicos

- Diagnosticar el clima organizacional de los docentes de la I.E.I.P. Von Neumann.
- Diagnosticar la satisfacción laboral de los docentes de la I.E.I.P. Von Neumann.
- Valorar el clima organizacional de los docentes de la I.E.I.P. Von

Neumann.

- Valorar la satisfacción laboral de los docentes de la I.E.I.P. Von Neumann.
- Calcular el valor de la relación entre el clima organizacional y la calidad de la satisfacción laboral de los docentes de la I.E.I.P. Von Neumann.

2.4. Justificación e importancia.

Justificación.

Teniendo en consideración que la investigación científica puede tener justificación de orden teórica, práctica o metodológica, la investigación a realizar tiene justificación práctica porque como resultado de la investigación se determinará si existe una relación directa, inversa o nula entre el clima organizacional y la calidad de la satisfacción laboral de los docentes de la I.E.I.P. Von Neumann.

Importancia.

La importancia de la investigación radica en el hecho de saber el grado de afinidad que existe entre el clima organizacional y la calidad de la satisfacción laboral de los docentes de la I.E.I.P Von Neumann y a partir de este resultado formular planes de mejora con la finalidad de elevar los niveles de desempeño.

2.5. Limitaciones

Hasta este momento del desarrollo del proyecto de investigación, no se han encontrado o avizorado limitaciones.

2.6 Viabilidad

Para concluir con éxito la investigación propuesta, se cuenta con acceso a la información necesaria, también se cuenta con los recursos económicos para solventar todos los gastos que se generen en el transcurso de la investigación, por lo que consideramos que el desarrollo de la investigación al estar garantizado el financiamiento y la información, es viable.

2.7 Hipótesis.

Dado que el alcance del estudio es descriptivo¹ (Sampieri, 2010) y esta investigación no pretende pronosticar un hecho o dato, el presente trabajo no plantea hipótesis.

2.8 Sistema de Variables e Indicadores

Variable: Valor de la relación entre el clima organizacional y la calidad de la satisfacción laboral de los docentes de la I.E.I.P Von Neumann.

¹ Hernández Sampieri R, Fernández Collao y Baptista Lucio, mencionan como alcance de estudio al exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo; mientras otros autores lo consideran como tipos de investigación. Para estos autores el estudio que posee alcance descriptivo, por lo regular cuando son cualitativos, no formulan hipótesis antes de recolectar datos, su naturaleza es más bien inducir las hipótesis por medio de la recolección y el análisis de los datos.

2. Definición operacional de la variable, dimensiones e indicadores

	VARIABLES	INDICADORES
V1	Clima organizacional	Puntuación del clima organizacional
V2	Satisfacción laboral	Puntuación de la calidad de la satisfacción laboral

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Revisión de estudios realizados

Internacional

Mailing Rivera Lam. En su tesis para optar el Grado académico de Magíster en Educación con Mención en Gestión Educacional, en la Universidad de Antofagasta - Chile. 2000, titulada: “El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa.”, se fijó como objetivo general el de: “Describir el Clima Organizacional en dos unidades educativas de Antofagasta. Describir el estado de la Puesta en Marcha de la Reforma Educativa en esas dos unidades educativas. Correlacionar el Clima Organizacional de cada unidad educativa con la Puesta en Marcha de la Reforma Educativa”; después de realizada la investigación la investigadora concluyo en que: “Dado que los colegios presentaron distintos comportamientos en las variables estudiadas debido a su distinta vinculación administrativa con el Ministerio de Educación y, por consecuencia, con la implementación de la Reforma Educativa; sería conveniente homogeneizar las muestras en futuras investigaciones con la finalidad de tipificar la relación entre Clima Organizacional y Reforma Educativa.”

Nacional

José Eduardo Aguado Maldonado. En su tesis para optar el Grado académico de Maestro en Educación, Mención en Gestión de la Educación, en la Universidad San Ignacio de Loyola. 2012, titulada:

“Clima organizacional de una Institución Educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes”, se fijó como objetivo general el de: “Determinar el nivel de clima organizacional de una institución educativa del distrito de Ventanilla según la perspectiva de los docentes.”; después de realizada la investigación la investigadora concluyó en que: “Existe un nivel aceptable de clima organizacional según la perspectiva de los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla. Es decir, los docentes consideran que su ambiente de trabajo les permite satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa. Aunque no en el nivel óptimo que se requiere.”

Local

Naveda Fernández, Karla Alexandra. En su tesis para optar el Grado académico de Docente, en la Universidad De Huánuco. 2017, titulada: “Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial Alto Huallaga - 2017”, se fijó como objetivo general el de: “Determinar de qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores en el Proyecto Especial Alto Huallaga - 2017”; después de realizada la investigación la investigadora concluyó en que: “El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral en el Proyecto Especial Alto Huallaga, positivamente, pudiendo corroborarse en las afirmaciones de gran parte del personal y el resultado de la entrevista al director ejecutivo del Proyecto.”

2.2. Conceptos fundamentales

2.2.1. El clima como constructivo

Este ítem ha sido tomado de libro de Seisdedos, Nicolás, titulado “El clima laboral y su medida”

En la línea de la teoría cognitiva, Winert (1981) apunta la existencia de los siguientes factores influyentes en el clima:

- La manera con que el individuo percibe su medio ambiente laboral.
- La valencia que él atribuye a determinados resultados esperables de su esfuerzo personal.
- Las instrumentalidades que conoce en relación con dichos resultados.
- Las expectativas que pone en su labor, lo cual, a su vez, influye en su conducta y actitudes laborales.
- El autor señala tres escuelas distintas en su concepción del clima; en ellas éste se considera:
- Como un conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices objetivos de dichas características.
- Como una serie de variables perceptivas o atributos

cualitativos de la organización. Estos se deducen de las relaciones entre sus miembros, y los elementos críticos son las percepciones individuales que los sujetos tienen de la realidad laboral; dichas percepciones, a su vez, influyen en la conducta y actitudes de los individuos de la organización.

- Como un conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

Resumiendo, los aspectos comunes de los tres enfoques, el clima laboral puede entenderse como una cualidad interna relativamente perdurable de la organización, resultado de la conducta y normativas de sus miembros, que es percibida por estos y hace a la entidad diferente de otras. Así, pues, es un conjunto de percepciones, de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influye en la conducta y actitudes de los miembros.

Naylor (1979) intenta integrar los distintos enfoques considerándolos como partes de un único proceso de desarrollo: el individuo percibe las características objetivas de la organización, las criba con sus atributos subjetivos (actitudes y personalidad) y elabora su constructo psicológico (globalizado y personalizado) del clima laboral. En este caso se da una interacción entre las características percibidas de la organización y las características personales del que percibe.

2.2.2. Importancia del concepto de Clima

Este ítem ha sido tomado de libro de Ekvall Goran titulado: El clima organizacional: una puesta a punto de la teoría e investigaciones.

“El constructo (o mejor la familia de constructos) implicada en el término clima organizacional puede ser uno de los más importantes durante muchos años para los psicólogos industriales-organizacionales. Los problemas ecológicos son primordiales en la preocupación social actual; la contaminación psicológica del entorno laboral puede ser una fuente de trastornos humanos tan importantes como es la contaminación química de los ríos. El descubrimiento y desarrollo de los factores ambientales que en el trabajo facilitan el bienestar humano y la productividad merecen una destacada prioridad.

La razón de considerar el concepto de clima por parte de los investigadores organizacionales, y de que los legos consideren útil pensar y hablar del entorno social, se debe a que el fenómeno existe e influye en el comportamiento y sentimientos, lo llamemos clima o atmósfera; no es un artefacto que estemos intentando mantener al día con la ayuda de trucos teóricos y metodológicos. En toda organización hay ciertas condiciones psicológicas relativamente estables, nos referimos a ellas como una realidad objetiva que está "en el aire", o las consideramos, desde la perspectiva fenomenológica, como un mapa cognitivo que los miembros de la organización han creado conjuntamente y comparten entre sí.

La conducta en la organización está influida más por condiciones omnipresentes y estables que por acontecimientos pasajeros. Si una organización tiene un alto grado de agresión y conflicto, esto determinará el comportamiento de sus miembros, pero la eliminación de la tensión durante un aniversario de la compañía no tendrá ningún efecto permanente. Si en una organización predomina un ambiente de compromiso y dinamismo, entonces un solo error (por ejemplo un contrato perdido) puede producir un sentimiento momentáneo de depresión, pero pronto volverá al nivel normal de motivación. Podemos recurrir a la analogía meteorológica: el tiempo puede variar mucho de un día a otro pero las condiciones meteorológicas en sí son estables, y afectan al modo como la gente planifica su vida, construye sus casas, trabaja en el campo o el jardín.

Schneider es un investigador persistente en la idea de que el clima es un concepto importante al comprender y explicar el comportamiento en las organizaciones. Su tesis es que las explicaciones basadas en términos de motivación psicológica relacionada con las perspectivas y modos de comportarse a título individual, no son suficientes. Los grupos y fenómenos organizacionales no han recibido la atención que se merecen al explicar el comportamiento en el trabajo. La aproximación climática parte de las percepciones por lo que puede suponer una alternativa y ayuda a las explicaciones motivacionales del comportamiento.

La aproximación climática para comprender cómo el contexto laboral influye en el comportamiento y actitudes, basada en las percepciones proporciona una alternativa mucho más socorrida a las teorías de la motivación como explicación de todo lo que pasa a las personas en el trabajo.

Las percepciones como punto de unión entre las condiciones organizacionales y la conducta son igualmente útiles en ambos enfoques previamente discutidos. De acuerdo al modelo realista, el individuo percibe e interpreta el clima como un atributo de la organización que existe objetivamente, y de acuerdo al modelo fenomenológico, el individuo percibe e interpreta los acontecimientos en función de su mapa subjetivo, compartido con los otros miembros de la organización. En ambos casos las percepciones y cogniciones sobre las condiciones en el entorno laboral afectan al comportamiento y sentimientos.”

2.2.3. Gestión de los recursos humanos y Clima Organizacional

Este ítem ha sido tomado de libro del grupo de investigación Social Enterprise Knowledge Network, titulado: Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica.

“Uno de los grandes desafíos de las organizaciones que desarrollan emprendimientos sociales es la conformación de sus recursos humanos. El trabajo con los diversos grupos de interés requiere de capacidades, habilidades y talentos

personales que deben ser desarrollados a través del tiempo procurando que, en la medida en que la organización adquiere experiencia, dichos atributos se trasladen a todos los empleados, y se conviertan en capacidades organizacionales.

2.2.3.1. Las personas en el centro de la estrategia social.

Uno de los pilares para la generación de valor en la gestión de personas se centra en el desarrollo de prácticas de alto rendimiento, de modo que se construya y mantenga un inventario de capital humano talentoso. Para que exista coherencia entre los objetivos de la organización vinculados a la creación de valor social, un elemento indispensable es que la entidad actúe como una buena empleadora. Resultaría una contradicción seria encontrar una empresa con altos ideales sociales que no sepa valorar a la persona con la que trabaja. Por ello, en las empresas que muestran buen desempeño en su gestión social habitualmente hay un buen clima laboral y trabajadores fuertemente identificados con la misión organizacional.

Casos como el de Ingenios Pantaleón, importante empresa azucarera de Guatemala, muestran los resultados favorables generados a partir de una gestión centrada en las personas. Según un estudio de clima organizacional realizado en 2003, el personal se siente cómodo y contento con la empresa, y expresa su orgullo por pertenecer a la organización. En sus emprendimientos sociales la entidad muestra especial empeño

en mejorar, mediante la capacitación, la calidad de vida de las familias de sus trabajadores y de la comunidad en su conjunto. Por otro lado, logra tasas de retención de personal superiores a sus competidores, lo que genera un efecto favorable en la reducción de los gastos de contratación y adiestramiento y, en consecuencia, una mejor acumulación de su conocimiento especializado. Para citar dos ejemplos concretos que ilustran lo afirmado, en el área de corte, la empresa estima que entre el 85% y el 90% del personal temporal regresa cada año, lo que representa menores costos de entrenamiento para Pantaleón. Por otra parte, cuando se le pregunta a un joven ejecutivo de la empresa, recién egresado de Harvard Business School, sobre las razones por las que eligió trabajar en esa organización, contesta: “Por sus valores y emprendimientos sociales”

2.2.3.2. Desarrollo de recursos humanos como mecanismo para la retención del talento.

Los mecanismos de retención del personal incluyen una serie de acciones que la empresa pone en marcha para que el personal conserve su lealtad a la organización y esté dispuesto a mantener con ella una relación de varios años. En la muestra de empresas analizadas, aquellas organizaciones que tienen un enfoque integral en la gestión de su personal suelen contar con políticas de desarrollo. El caso de la empresa colombiana Alpina, fabricante de productos lácteos, permite comprender cómo se lleva a la práctica este tipo de enfoque. Desde su área de Desarrollo Organizacional trabaja los temas de clima

organizacional y de calidad de vida de sus empleados. En el primer caso, la medición del clima organizacional busca realizar una evaluación integral de los recursos humanos en la empresa. Para ello se realiza un seguimiento de temas como el trabajo en equipo y la participación de los trabajadores, la relación entre jefes y subordinados, el reconocimiento por la labor realizada y la motivación del personal hacia su trabajo. Otro aspecto que la empresa valora en su gestión es el grado en que la actividad laboral permite el equilibrio entre la vida profesional y la vida personal del individuo, incluyendo en este último campo temas como el bienestar familiar y la salud espiritual.

La empresa española MRW también da muestras de su política integral de recursos humanos. En efecto, además de las políticas de contratación de personal antes descritas, ha puesto en práctica un conjunto de prácticas orientadas al desarrollo de este. Entre las más destacadas se encuentran el sistema de retribución económica por encima de la media del mercado y la inclusión de un componente variable en la compensación en función del logro de objetivos. Por otra parte, la empresa fomenta la capacitación constante de sus trabajadores subvencionando parte de dicha capacitación, aunque, según sus directivos, privilegian el aprendizaje en el centro laboral, en donde la voluntad individual por aprender y el apoyo de los compañeros de trabajo conducen a resultados más efectivos. Asimismo, para completar este enfoque integral en la gestión

de su equipo humano, la empresa ha desarrollado, entre otras prácticas destacables, una política de compatibilidad de la vida personal y laboral, otorgando flexibilidad de horarios a solicitud de los trabajadores y promoviendo que ellos se retiren al terminar su rutina diaria.

2.2.4. Dimensiones del clima Organizacional

Este ítem ha sido tomado de libro de Chiang Vega, Margarita Chiang, Martín Rodrigo, María José y Núñez Partido titulado: Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

“Gran parte de los esfuerzos de quienes estudian el clima organizacional se han centrado, en definir el concepto, y aislar dimensiones que permitieran concretarlo. Sin embargo, la dificultad de establecer esta definición unitaria de lo que sea aquello que se ha llamado clima y que por su propia naturaleza trasciende a una percepción horizontal de la vida ordinaria en el juego de causas y efectos, ha llevado a tomar el camino del análisis dimensional a partir de sus efectos o de las prácticas y procedimientos capaces de influir sobre él.

Si el análisis dimensional tiene interés por sí mismo, el error estribaría en asimilar la suma de los componentes a la definición del concepto de clima, cuando el verdadero problema sería explicar la estructura que liga estos componentes en un sistema unitario que se ha llamado clima organizacional. Cuando se pretende una modificación del clima organizacional, independientemente del tipo de estrategias concretas que

utilice, se está afectando no sólo a uno o varios de los componentes, sino al clima en su globalidad. Para describir y valorar el clima de una organización es necesario dejar la naturaleza intuitiva del clima que se ha utilizado en muchos estudios y tratar de conocer los factores clave en el sistema de interacción influencia que intervienen en su determinación. Uno de los temas más debatido en el estudio del clima se refiere a su contenido y validez, esto es, a la determinación de aquellas dimensiones que son propias del clima y que componen su estructura. Responde a una preocupación generalizada por encontrar cómo describir el clima, tanto por la importancia que tiene definir y operativizar el clima con precisión, como para poder intervenir eficazmente en el cambio organizacional.

Se habla indistintamente de factores o dimensiones refiriéndonos a las distintas facetas que parecen constituir los elementos más sobresalientes del complejo fenómeno del clima organizacional.

2.2.4.1. Naturaleza multidimensional del clima

El clima organizacional es una percepción multidimensional. Posiblemente la mayor dificultad en determinar qué es el clima habría que ponerlo en este carácter multidimensional del concepto que debería ser captado en la medición del mismo. Pero una medición es difícil cuando no se conoce la naturaleza de las descripciones en que se basan las percepciones ni las causas que intervienen en su formación.

Se abre un abanico de dimensiones verdaderamente variado como se observa en las definiciones operacionales y en las medidas a través de las cuales se evalúa el clima organizacional. La determinación de estas dimensiones del clima se ha realizado por lo general, a través de medidas de las percepciones individuales mediante cuestionarios. Las puntuaciones así obtenidas de los individuos, mediante el proceso de agregación, según fuera mayor o menor el acuerdo manifestado, se consideraban como indicadores del grado en que había sido experimentada una dimensión. Una de las técnicas más usadas para ello ha sido el análisis factorial. Su variabilidad depende del tipo de escala utilizada. No obstante, es importante no generalizar la estructura factorial de los instrumentos de clima, de una organización a otra. La estructura empírica de un factor ha de establecerse para cada instrumento en cada ambiente pues las variaciones situacionales quedan reflejadas en las distintas dimensiones.

La dificultad, sin embargo, está en definir cuáles son estos elementos significativos experimentados que describen el clima tal como es. La cuestión es determinar funcionalmente en cuántos aspectos sería útil subdividir el fenómeno para su mejor tratamiento diferencial. Como primer paso Jackofsky y Slocum (1990) proponen hacer una meta-análisis de las dimensiones que han ido surgiendo en la investigación. Este universo de dimensiones de clima debería atravesar todos los marcos y niveles organizacionales. Por ello, la diferenciación

entre climas sería en términos de lo importante que las dimensiones fueran para el contexto organizacional de interés.

2.2.4.2. Dimensiones del clima desde una perspectiva general

Las investigaciones de clima organizacional se han basado en el desarrollo de medidas generales y parece haber acuerdo entre los autores sobre algunas de ellas como comunes a la mayoría de los estudios. El modo más habitual de proceder para delimitar las dimensiones ha sido establecer un conjunto amplio de características, ya sea a priori o mediante procedimientos empíricos a partir de las cuales se han elaborado cuestionarios. De los resultados de la aplicación de estos instrumentos a determinadas muestras se han buscado, mediante el análisis factorial, aquellas dimensiones que mejor daban cuenta de las interrelaciones entre los ítems. A menudo el cuestionario inicial ha sufrido considerables modificaciones en cuanto al número de ítems retenidos y a la formulación de los mismos en sucesivas versiones.

Una primera síntesis mencionada por la literatura del tema fue la realizada por Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), quienes tras una revisión de la literatura existente sobre esta cuestión, describieron cuatro dimensiones principales de clima en las organizaciones, en las que sintetizan las aportaciones de otros autores, Litwin y Stringer, (1966); Schneider y Bartlett, (1968) y Tagiuri, (1968):

- Autonomía individual.

- Grado de estructuración impuesta sobre la posición ocupada.
- Orientación hacia la recompensa.
- Consideración, afecto y apoyo.

A esas cuatro dimensiones, Payne y Pugh (1976), en una revisión posterior sobre el tema, añaden una quinta que denominan orientación hacia el desarrollo y el progreso en la ocupación. Stern (1970) y Pace (1969) identificaron aspectos del clima que hacían referencia al desarrollo del individuo en su trabajo y al empleo de nuevos conocimientos y métodos.

Estas dimensiones muestran los aspectos tenidos en cuenta con mayor frecuencia en la investigación. Algunas de ellas, sin embargo, son similares a las dimensiones de la estructura organizacional (por ejemplo la primera, que sería el aspecto inverso a la centralización, y la segunda, que sería similar a la formalización). Lo que las haría dimensiones específicas del clima es, precisamente, el nivel subjetivo en el que aparecen, aunque ello plantea un problema de delimitación entre algunas dimensiones de clima y algunas medidas subjetivas de la estructura organizacional.

2.2.5. Estructura organizacional

Este ítem ha sido tomado de libro de Martínez Guillén, María del Carmen titulada: La cultura de empresa.

“Todas las organizaciones estructuradas contienen una serie de puestos y de unidades relacionadas sistemáticamente entre

sí, que representan las propiedades y dimensiones perdurables de una organización. La estructuración de una organización consiste en una conformación e institucionalización de tareas, esferas de actividad y de autoridades. Esta estructuración tiene lugar sobre la base de los procesos de decisión y de las hipótesis siguientes:

- a) La tarea global de una unidad de organización se subdivide y se asigna a las personas especializadas. Se trata del problema de definición de tareas y de ámbitos de trabajo.
- b) Las tareas y los ámbitos de trabajo individuales se combinan y se reúnen en grupos buscando una similitud o equivalencia. Se trata de la creación de secciones.
- c) Debe tenerse en cuenta y determinarse el tamaño más favorable de un grupo de trabajo que se subordina a una persona dirigente. Es el problema del campo de control.
- d) Se asignan diferentes grados de autoridad, de poder de decisión y de disposición a los correspondientes ámbitos de trabajo. Es el problema de la delegación de autoridad.

2.2.5.1. Características de las organizaciones formales

- **Objetivo:** consiste en producir bienes o en realizar servicios y todo ello de la manera más rentable posible.
- **Grado de especialización:** cada uno de los miembros realiza funciones diferentes con arreglo a sus aptitudes, capacidades y formación profesional.

- Sistema de ordenación: para conseguir los objetivos formalmente definidos, que garanticen la estabilidad y continuidad y, por tanto, la previsibilidad y posibilidad de planificación.
- Coordinación: para agrupar en un conjunto coherente las actividades individuales que contribuyen a la consecución de los objetivos de la organización.
- Mecanismos de control: que vigilen los procesos de trabajo y de organización y efectúen eventualmente correcciones del rumbo.

2.2.5.2. Tipos de clima

- **Autoritarismo explotador**

En este tipo de clima la dirección no le tiene confianza a sus miembros. Las decisiones y objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen de forma puramente descendente. Los empleados trabajan dentro de una atmósfera de miedo, castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Los procesos de control están fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con

sus empleados no existe más que de forma de directrices y de instrucciones específicas.

- **Autoritarismo paternalista**

La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con un siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en el clima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas, y algunas veces los castigos, son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. El control, en la cúspide.

- **Participativo consultivo**

La dirección tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los empleados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas y los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo, con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la

administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- **Participativo en grupo**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados en cada uno de los niveles. La comunicación no es solo ascendente y descendente, sino que se da de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la integración, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Se observa una clara relación de amistad.

2.2.6. CLASIFICACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Este ítem ha sido tomado de libro de (CHIANG & Antonio Nuñez, 2010) titulado: Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.

“Las percepciones situacionales sobre el clima organizacional, pueden ser clasificadas atendiendo a tres criterios: nivel, tipo y tipologías. A continuación se presentarán los distintos climas que puedan definirse a partir de los criterios mencionados.

2.2.5.1. Nivel descriptivo

Cuando las opiniones son divulgadas por los individuos, cada declaración hecha se refiere a un nivel sobre el cual la persona informa. Por nivel del clima se entiende el nivel del referente al que aluden las descripciones del individuo. Estas descripciones pueden referirse a contextos sociales de diferente nivel: micro, medio y macro, como ejemplo del equipo de trabajo, del departamento y de la organización. Así, se puede hablar de clima del grupo de trabajo, clima departamental y clima organizacional; sin embargo si la organización sobrepasa el número de personas que efectivamente pueden comunicarse y/o relacionarse de forma habitual no existe un clima organizacional sino varios dependiendo del número de grupos de trabajo existente.

El nivel de clima refleja la unidad sobre la cual el individuo proporciona descripciones (el objeto del nivel descriptivo). Sin embargo, el individuo es la fuente de información. La constatación de una falta de consenso entre los miembros de una unidad, considerando sus descripciones de las organizaciones o de los grupos de trabajo, ha conducido a los investigadores a inferir que el atributo individual (James y Sells, 1981). Sin embargo, la medición. En algunos casos, ha incluido explícitamente diversos niveles descriptivos (grupo de trabajo, departamento y organización). La ambigüedad en el marco de referencia de informes perceptivos puede conducir fácilmente a los individuos a retransmitir opiniones sobre partes muy

diversas de la organización (su propio trabajo, su grupo de trabajo, o la organización en su totalidad). Por otra parte, en algunos casos en que se ha perdido específicamente a los trabajadores describir su organización, pueden encontrar difícil distinguir un fenómeno en un nivel del de otro.

2.2.5.2. Tipos

Los debates sobre el significado de las diferencias perceptuales y la dispersión en las puntualizaciones del clima dentro de las unidades organizacionales han estimulado la proliferación de tipos de clima: psicológico, agregado, colectivo y de la organización. Algunos investigadores argumentan que el clima organizacional no puede existir sin consenso entre las percepciones individuales de la organización (Drexler, 1977; Joyce y Slocum, 1979), mientras que otros han interpretado la ausencia de consenso para subrayar que el clima es un atributo individual (Jamen y Sells, 1981).

Clima psicológico

El clima psicológico se compone esencialmente de las percepciones que tienen los individuos de sus entornos. De naturaleza psicológica y abstracta, estas percepciones reflejan como los individuos organizan las experiencias de su entorno. Para ser significativas estas percepciones no necesitan coincidir con las de otros individuos del mismo entorno ya que: (1) el entorno próximo de un individuo puede ser único y (2) las

diferencias individuales juegan un papel sustancial en estas percepciones (James y Sells, 1981).

El clima psicológico ha sido definido como la referencia a las representaciones cognitivas de un individuo sobre sucesos situacionales relativamente próximos, expresadas en términos que reflejan el significado psicológico y la importancia de la situación para el individuo (James y Sells, 1981). Los rasgos fundamentales de esa definición son que el clima es individual y se puede interpretar.

Clima agregado

El clima agregado es el conjunto de percepciones de los individuos que pertenecen a una misma unidad o un colectivo social a un cierto nivel jerárquico formal (por ejemplo la organización, el departamento, y el grupo de trabajo). Conviene observar que el nivel de agregación no tiene que coincidir necesariamente con el nivel descriptivo de las percepciones, los climas agregados se construyen basándose en la pertenencia de los individuos a algunas unidades identificables de la organización formal, y en el nivel de acuerdo o consenso de las percepciones dentro de la unidad. La razón fundamental que hay detrás de agregar los datos de los individuos a un nivel determinado es asumir *a priori* que ciertos grupos o colectivos organizacionales tienen un clima y que éste, puede identificarse determinando deducir que esta agregación de opiniones

individuales está justificada porque el acuerdo perceptivo implica un significado compartido (James, 1982).

La agregación de climas psicológicos o descriptivos individuales de la organización, del departamento o del grupo de trabajo son operacionalizados mediante puntuaciones o que reflejan tales descripciones. Después esas puntuaciones individuales son promediadas para obtener una descripción del clima del referente correspondiente. Estos promedios suelen ser utilizados con frecuencia como indicadores del clima organizacional, y reciben el nombre de climas agregados. Aunque el clima organizacional, reciben el nombre de climas agregados. Aunque el clima agregado deriva de los datos del nivel individual que reflejan un acuerdo dentro de la unidad, el significado de la construcción en un nivel colectivo no está bien establecido.

Clima colectivo

Joyce y Slocum (1984) propusieron una aproximación alternativa: identificar clusters o grupos de individuos con percepciones ambientales similares mediante el uso de métodos estadísticos de agrupamiento. Estos grupos de miembros organizaciones se denominan climas colectivos y cumplen el criterio de acuerdo o consistencia interna para obtener puntuaciones agregados de clima.

Los climas colectivos surgen del acuerdo entre individuos sobre la base de sus percepciones cerca de los contextos

organizacionales; sin embargo, en contraste con el clima agregado, los climas colectivos no necesitan solaparse con las unidades formales. Los climas colectivos están compuestos de individuos para quienes las situaciones tienen un significado común (Joyce y Slocum, 1984). Esencialmente, los climas colectivos son identificados analizando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinando éstas, independientemente de la pertenencia de los sujetos a determinados grupos formales, en grupos de sujetos que presenten puntuaciones similares de clima.

Sin embargo, el concepto de clima colectivo no está exento de problemas. Payne (1990) surgió que los “clusters” deberían formarse a partir de los departamentos, los equipos de trabajo o los sindicatos. Respondiendo a las críticas, Payne, Jackofsky y Socum defendieron la interacción social como base de los climas colectivos, su argumentación es que la base del acuerdo entre los miembros de los climas está en la interacción social entre los individuos y a través de la interacción social los sujetos que trabajan en un mismo ambiente organizacional desarrollarían percepciones similares del mismo (Shneider y Reichers, 1983).

Gonzales- Roma et al, (1999) observaron que los climas colectivos que obtuvieron en una organización burocrática estaban asociados al nivel jerárquico, de manera que los climas colectivos ayudaban a entender cómo la visión organizacional de los directivos habría penetrado en los demás niveles

jerárquicos. Aunque los resultados de su investigación apoyaron la validez de los climas colectivos identificados, Gonzales-Romá et al. (1999) resaltaron que no hay que presuponer tal validez.

Clima organizacional

Se ha definido el clima organizacional como las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona (Rousseu, 1988). James, Joyce y Slocum (1988) han argumentado que, si los individuos de una organización comparten de hecho las percepciones de una dimensión de clima psicológico, esto implica la asignación compartida de un significado y los valores pueden agregarse para indicar el clima organizacional; es decir, estamos refiriéndonos a cómo los individuos en general, perciben su organización. Sin embargo hay que recordar que para que el informe del nivel individual sea una representación exacta de los factores de la organización, los individuos deben tener un marco claro constante y común de referencia (su grupo de trabajo o su organización).”

2.3. Definición de términos básicos

- **Clima organizacional:** es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidos, sentidos o experimentados por las

personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

- **Satisfacción laboral:** Es la manera de cómo se siente el individuo en su centro de trabajo, esta variable es relativamente estable, por ser una actitud que está basada en creencias y valores que la misma persona desarrolla hacia su propio trabajo.
- **Comportamiento laboral:** Es la conducta de las personas en su entorno laboral y la que interactúa con estos.
- **Comportamiento organizacional:** Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.
- **Comportamiento:** es el conjunto de comportamientos exhibidos por el ser humano e influenciados por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores de la persona, los valores culturales, la ética, el ejercicio de la autoridad, la relación, la hipnosis, la persuasión, la coerción y/o la genética.
- **Conflicto:** es una situación en que dos o más individuos con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival, incluso cuando tal confrontación no sea física o sea solo de palabras, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación.
- **Desempeño:** Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo.
- **Designación:** elección de una persona o cosa para un fin determinado.

- **Dirección:** dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.
- **Directiva:** disposición normativa de derecho comunitario que vincula a los estados de la unión o, en su caso, al estado destinatario en la consecución de resultados u objetivos concretos en un plazo determinado, dejando, sin embargo, a las autoridades internas competentes la debida elección de la forma y los medios adecuados a tal fin.
- **Estructura:** es la disposición y orden de las partes dentro de un todo. También puede entenderse como un sistema de conceptos coherentes enlazados, cuyo objetivo es precisar la esencia del objeto de estudio. Tanto la realidad como el lenguaje tienen estructura. Uno de los objetivos de la semántica y de la ciencia consiste en que la estructura del lenguaje refleje fielmente la estructura de la realidad.
- **Gerente de personal:** Es la persona que desempeña una función de línea al dirigir las actividades de su propio departamento.

- **Gestión:** es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.
- **Horario laboral:** Es el tiempo que cada trabajador dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado.
- **Inteligencia emocional:** Se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. La inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.
- **Liderazgo:** es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas, en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos.
- **Motivación laboral:** la motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.
- **Organización:** Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestos por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializados.

- **Paro laboral:** es una acción colectiva, emprendida por un grupo de trabajadores, consistente en negarse a cumplir total o parcialmente el trabajo que le es encomendado.
- **Sistema:** es un objeto compuesto cuyos componentes se relacionan con al menos algún otro componente; puede ser material o conceptual. Todos los sistemas tienen composición, estructura y entorno, pero sólo los sistemas materiales tienen mecanismo, y sólo algunos sistemas materiales tienen figura (forma).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Nivel y Tipo de Investigación.

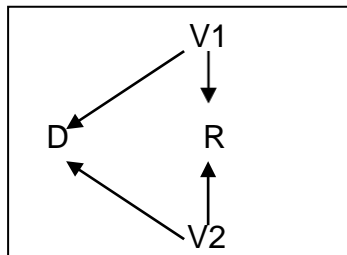
Nivel. El desarrollo de la presente investigación presenta nivel descriptivo, correlacional.

Tipo. Debido a que en esta investigación emplearemos conocimientos, descubrimientos y conclusiones de investigaciones realizadas anteriormente para solucionar problemas concretos, la investigación es del tipo aplicada.

3.2. Diseño de la Investigación.

Para desarrollar este proyecto de investigación, el diseño será: no experimental, transversal, correlacional - descriptivo.

Esquema de investigación



Donde:

D: Docentes de la I.E.I.P. Von Neumann.

V1: Clima organizacional

V2: Calidad de la satisfacción laboral

R: Coeficiente de correlación de Pearson

3.3. Población y muestra

La población-muestra está constituida por docentes de la I.E.I.P Von Neumann.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

5.1 Docentes de la I.E.I.P Von Neumann.

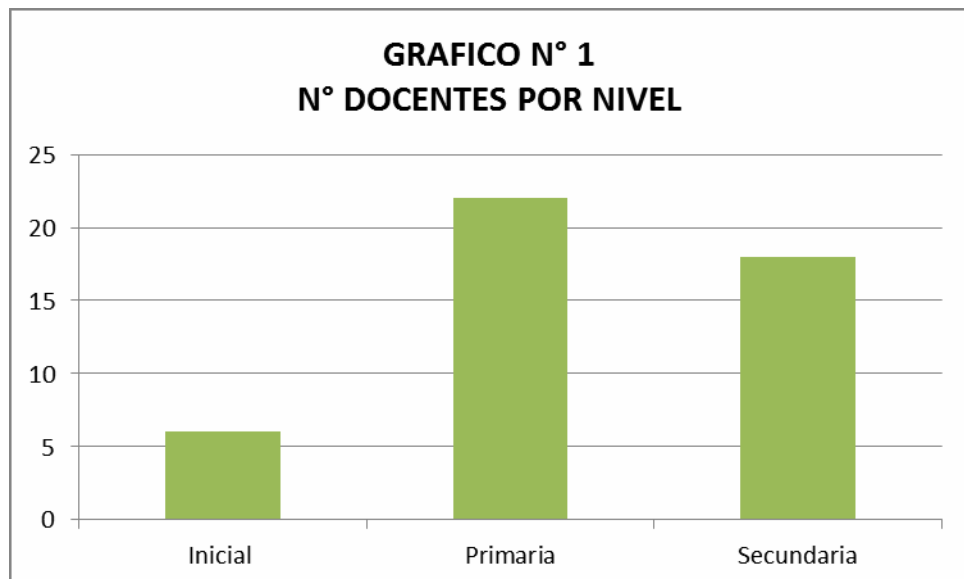
La Institución Educativa privada, tiene personal contratado, a los que se les renueva el contrato anualmente, si ese fuera el caso, en otra situación se contrata nuevo personal, para el año lectivo 2017 la distribución del personal docente de la institución fue la siguiente:

CUADRO N° 1

N° DOCENTES POR NIVEL

Nivel	N° Docentes
Inicial	6
Primaria	22
Secundaria	18
Total	46

Fuente: I.E.I.P Von Neumann
Elaboración: Propia



Fuente: Cuadro N° 1
Elaboración: Propia

Puede observarse que para el año académico de 2017, la mayor

cantidad de Docentes sirven atienden los servicios del nivel primario, que son seis grados de enseñanza, luego están los docentes de secundaria en número de dieciocho, que están a cargo de los cinco grados de secundaria, finalmente el nivel de inicial está a cargo de seis docentes, para los tres grados, inicial de tres años, de cuatro y de cinco años. La cantidad de docentes varía año a año, de acuerdo a la demanda educativa.

5.2 Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los docentes de la I.E.I.P Von Neumann.

Encuesta Clima Organizacional

Para determinar el clima organizacional se aplicó la encuesta que se muestra a continuación, la misma que fue realizada teniendo como referencia a la “Escala de clima organizacional” (EDCO), empleado en la investigación para obtener el título de psicólogo industrial/organizacional de Eduardo Daniel Morales Méndez, titulada “Medición de clima organizacional en el Colegio Cambridge de Huehuetenango”, en la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar, Guatemala, 2015.

La encuesta fue aplicada a todos los docentes del plantel, de manera anónima, los resultados de la misma sirvieron para la valoración del clima organizacional en la institución educativa.

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado Docente, estoy realizando un trabajo de investigación para obtener el grado de Magíster en Educación, le solicito que pueda responder la siguiente encuesta, que es de carácter anónima y está relacionada con su experiencia laboral en la institución durante el año académico 2017, le pedimos colocar la puntuación que Ud. considere que exprese mejor la realidad por cada premisa, para ello le adjuntamos la tabla de valoración. Esta encuesta le tomara aproximadamente 10 minutos. GRACIAS.

Valoración	Puntaje
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indiferente	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

CLIMA ORGANIZACIONAL		Puntaje
1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones:	
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo:	
3	Los miembros del grupo no son distantes conmigo:	
4	Mi grupo de trabajo no me hace sentir incómodo:	
5	El grupo de trabajo valora mis aportes:	
6	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo:	
7	El jefe no es mal educado:	
8	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo:	
9	Las órdenes impartidas por el jefe no son arbitrarias:	
10	El jefe no desconfía del grupo de trabajo:	
11	Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa:	
12	Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades:	
13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial:	
14	Mis aspiraciones no se ven frustradas por las políticas de la empresa:	
15	Los servicios de salud que recibo en la empresa no son deficientes:	
16	Realmente me interesa el futuro de la empresa:	
17	Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de	

	trabajo:	
18	No me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa:	
19	Sin remuneración trabajo horas extras:	
20	No sería más feliz en otra empresa:	
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo:	
22	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado:	
23	El entorno físico de mi sitio de trabajo ayuda a la labor que desarrollo:	
24	Es fácil tener acceso a la información para realizar mi trabajo:	
25	La iluminación del área de trabajo es adecuada:	
26	La empresa despide al personal por razones justas	
27	La empresa brinda estabilidad laboral:	
28	La empresa contrata personal, por lo menos, un año:	
29	La permanencia en el cargo depende de preferencias personales:	
30	De mi buen desempeño depende la permanencia del cargo:	
31	Entiendo de manera clara las metas de la empresa:	
32	Conozco bien cómo la empresa está logrando sus metas:	
33	Las tareas asignadas a diario tienen relación con las metas:	
34	Los directivos dan a conocer los logros de la empresa:	
35	Las metas de la empresa son entendibles:	
36	El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno:	
37	Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales:	
38	Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente:	
39	Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en corregirlas :	
40	Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras:	

Encuesta Satisfacción Laboral

Para determinar la satisfacción laboral se aplicó la encuesta que se muestra a continuación, la misma que fue realizada teniendo como referencia el Cuestionario de Satisfacción Laboral del personal de administración y servicios, curso 2004-2005, de la Unidad de Evaluación de la Calidad de la Universidad de Salamanca.

La encuesta fue aplicada todos los docentes de la institución educativa, de manera anónima. Los resultados sirvieron para la valoración de la satisfacción laboral en este Colegio.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Estimado Docente, estoy realizando un trabajo de investigación para obtener el grado de Magíster en Educación, le solicito que pueda responder la siguiente encuesta, que es de carácter anónima y está relacionada con su experiencia laboral en la institución durante el año académico 2017, le pedimos colocar la puntuación que Ud. considere que exprese mejor la realidad por cada premisa, para ello le adjuntamos la tabla de valoración. Esta encuesta le tomara aproximadamente 10 minutos. GRACIAS.

Valoración	Puntaje
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indiferente	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

SATISFACCIÓN LABORAL		Puntaje
1	El trabajo en mi nivel está bien organizado.	
2	Mis funciones y responsabilidades laborales están definidas, por ello sé lo que se espera que haga.	
3	En mi nivel tenemos las cargas de trabajo bien repartidas.	
4	En mi actividad laboral puedo desarrollar mis habilidades.	
5	Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo.	
6	El responsable demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones.	
7	El responsable soluciona los problemas de manera eficaz.	
8	El responsable de mi nivel delega eficazmente funciones de responsabilidad.	
9	El responsable toma decisiones con la participación del personal del nivel.	
10	El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	
11	La relación con los compañeros de trabajo es buena.	
12	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.	
13	Me siento parte de un equipo de trabajo.	

14	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.	
15	El ambiente de trabajo me produce stress.	
16	La comunicación interna dentro de la Unidad funciona correctamente.	
17	Me resulta fácil la comunicación con mi responsable.	
18	Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.	
19	Conozco los servicios que prestan otros niveles del colegio	
20	Tenemos una adecuada coordinación con otros niveles del colegio	
21	La comunicación entre el personal del nivel y los usuarios es buena.	
22	Las condiciones de trabajo de mi nivel son seguras (no representan riesgos para la salud).	
23	Las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria.	
24	Las instalaciones de la Unidad (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios.	
25	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.	
26	Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo	
27	El Plan de formación anual es útil.	
28	Mis necesidades con respecto al Plan de Formación anual han sido atendidas.	
29	Cuando es necesario, el colegio me facilita formación al margen del Plan de Formación anual.	
30	Cuando el departamento de informática implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc. la formación que recibo es suficiente.	
31	Entre los objetivos de mi nivel, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos	
32	El responsable de mi nivel pone en marcha iniciativas de mejora.	
33	Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora	

34	En mi nivel se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad.	
35	Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi nivel.	
36	En el último año he percibido la tendencia a mejorar mi nivel.	
37	Estoy motivado para realizar mi trabajo.	
38	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.	
39	Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce.	
40	En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias.	
41	El colegio me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.	
42	El nombre y prestigio del Colegio son gratificantes para mí.	
43	En general, me siento satisfecho en mi nivel.	

Resultados de la aplicación de las encuestas de clima organizacional y satisfacción laboral

Teniendo en consideración la escala consignada en las encuestas, para:

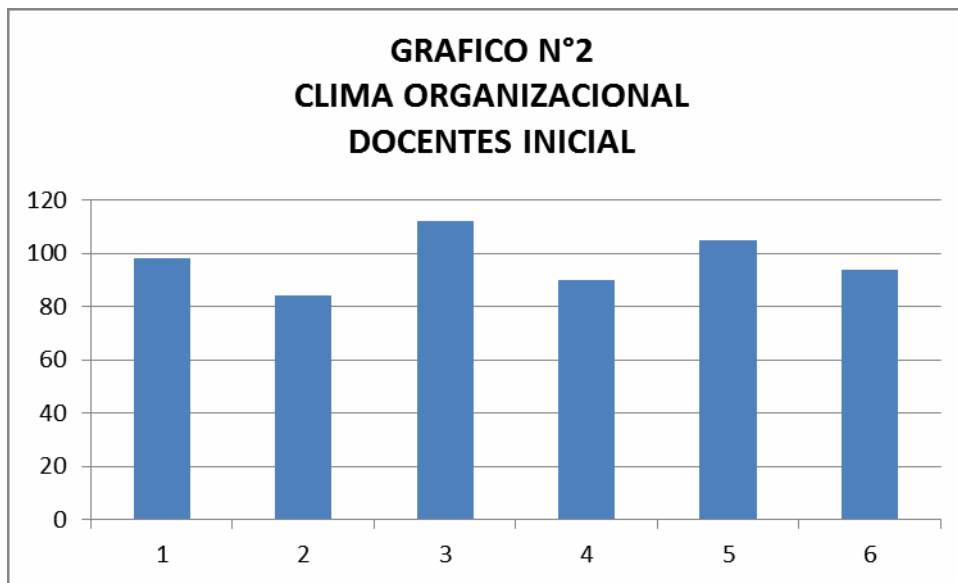
- La encuesta en clima organizacional, cada Docente, puede generar un puntaje mínimo de 40 y un máximo de 200.
- La encuesta en satisfacción laboral, cada Docente, puede generar un puntaje mínimo de 43 y un máximo de 215.

Luego de aplicada la encuesta y procesada la información, se obtuvo los siguientes resultados:

CUADRO N° 2
PUNTAJE DE CLIMA ORGANIZACIONAL
POR DOCENTES DEL NIVEL INICIAL

Docentes Inicial	Clima Organizacional
1	98
2	84
3	112
4	90
5	105
6	94

Fuente: Encuesta "Clima Organizacional"
 Elaboración: Propia



Fuente: Cuadro N° 2
 Elaboración: Propia

Los resultados de las encuestas respecto del clima organizacional indican que los docentes del nivel inicial otorgan las menores puntuaciones en los ítems:

- Estoy de acuerdo con mi asignación salarial,
- Entiendo de manera clara las metas de la empresa,

- Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.

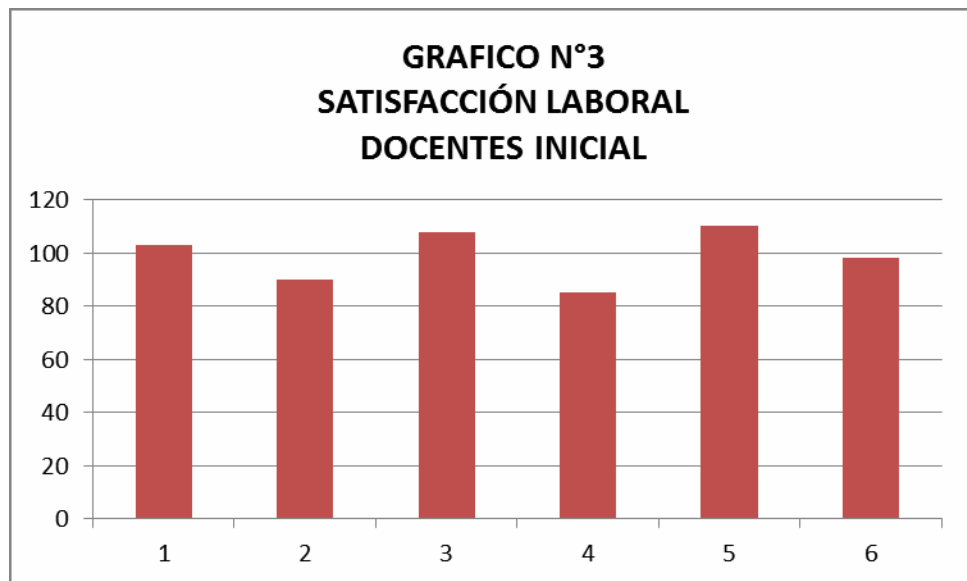
Y las más altas puntuaciones en los ítems,

- Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones,
- Soy aceptado por mi grupo de trabajo,
- Los miembros del grupo no son distantes conmigo.

CUADRO N° 3
PUNTAJE DE SATISFACCIÓN LABORAL
POR DOCENTES DEL NIVEL INICIAL

Docentes Inicial	Satisfacción Laboral
1	103
2	90
3	108
4	85
5	110
6	98

Fuente: Encuesta "Satisfacción Laboral"
 Elaboración: Propia



Fuente: Cuadro N° 3
 Elaboración: Propia

Los resultados de las encuestas respecto a la satisfacción laboral indican que los docentes del nivel inicial otorgan las menores puntuaciones en los ítems:

- Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.

- Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce,
- El colegio me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.

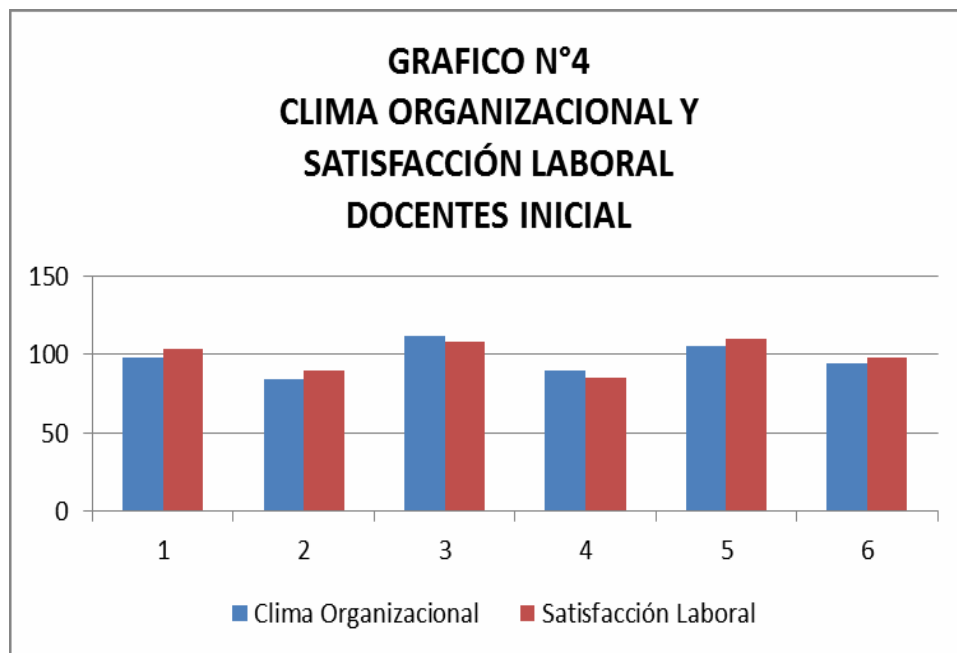
Y las más altas puntuaciones en los ítems:

- El responsable soluciona los problemas de manera eficaz,
- Conozco los servicios que prestan otros niveles del colegio.

CUADRO N° 4
PUNTAJES DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL
POR DOCENTES DEL NIVEL INICIAL

Docentes Inicial	Clima Organizacional	Satisfacción Laboral
1	98	103
2	84	90
3	112	108
4	90	85
5	105	110
6	94	98

Fuente: Encuesta "Clima Organizacional y "Satisfacción Laboral"
 Elaboración: Propia



Fuente: Cuadro N° 4
 Elaboración: Propia

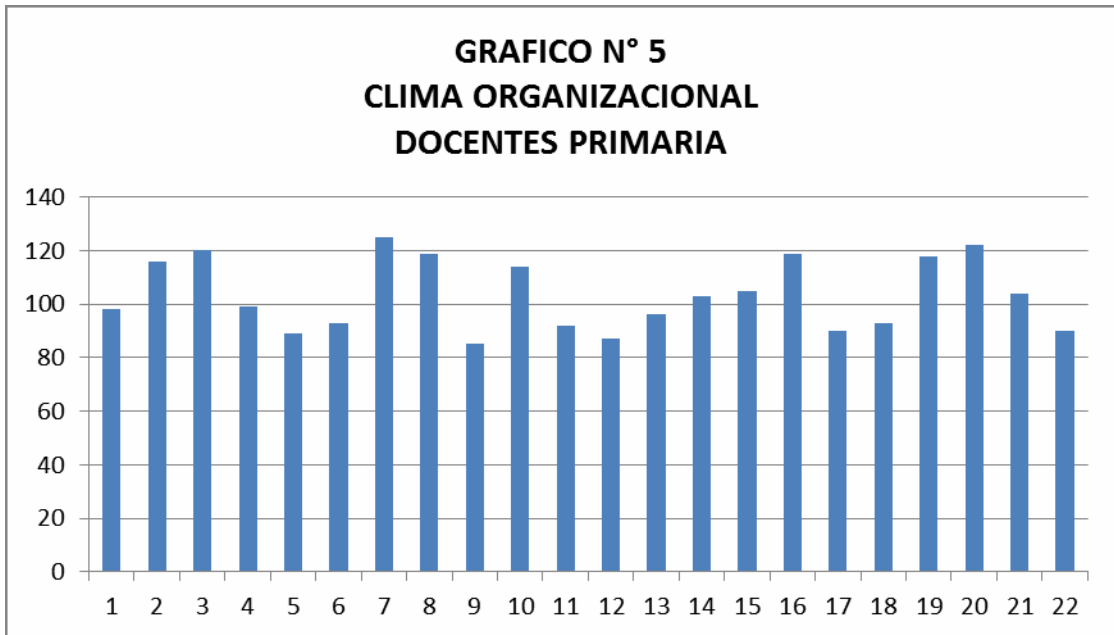
Teniendo en cuenta, que la mitad de la escala es de 120 puntos, para el clima organizacional, pues el mínimo por docente es 40 y el máximo 200, y

en el caso de la satisfacción laboral, la mitad de la escala es de 129, teniendo en consideración que el mínimo es 43 y el puntaje máximo 215 de acuerdo a la escala establecida, podemos observar que los docentes de inicial califican con puntajes inferiores a la media, estando catalogados como indiferente y en desacuerdo, a ambos criterios, por lo que podemos afirmar que la institución posee un débil clima organizacional y una baja satisfacción laboral.

CUADRO N° 5
PUNTAJE DE CLIMA ORGANIZACIONAL
POR DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIA

Docentes Primaria	Clima Organizacional
1	98
2	116
3	120
4	99
5	89
6	93
7	125
8	119
9	85
10	114
11	92
12	87
13	96
14	103
15	105
16	119
17	90
18	93
19	118
20	122
21	104
22	90

Fuente: Encuesta "Clima Organizacional"
 Elaboración: Propia



Fuente: Cuadro N° 5

Elaboración: Propia

Los resultados de las encuestas respecto del clima organizacional, indican que los docentes del nivel primario otorgan las menores puntuaciones en los ítems:

- Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.
- Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en corregirlas.
- Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.

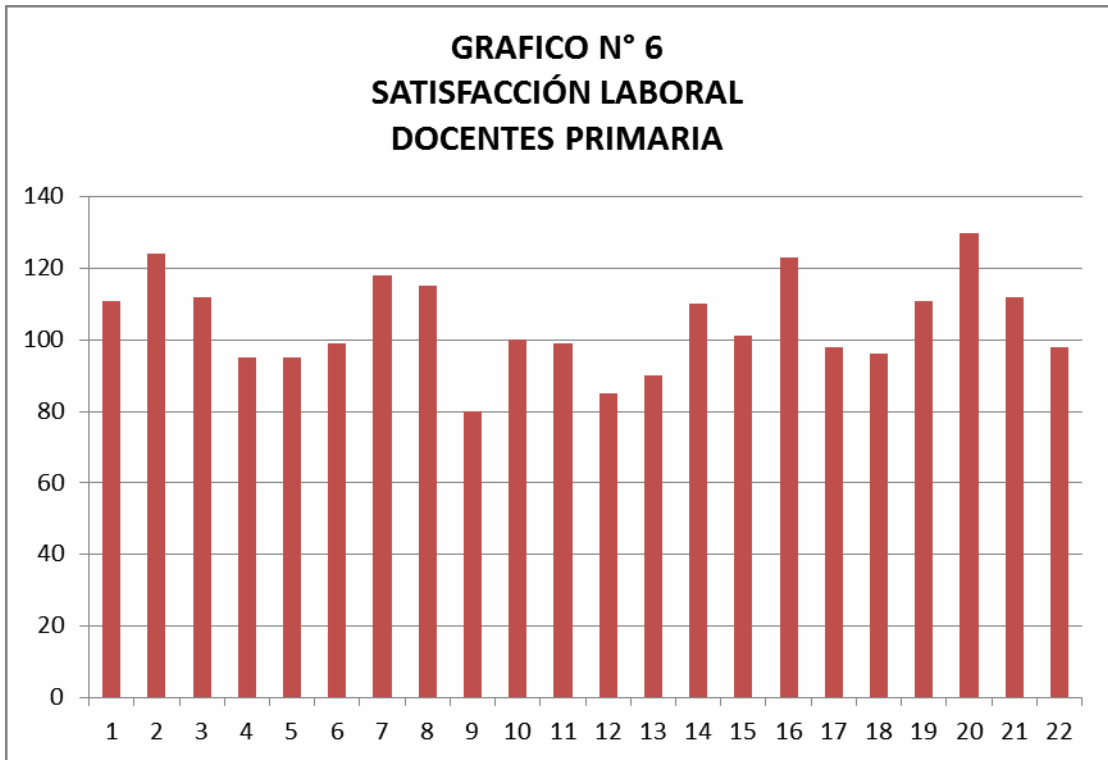
Y las más altas puntuaciones en los ítems:

- Soy aceptado por mi grupo de trabajo.
- Los miembros del grupo no son distantes conmigo.
- Mi grupo de trabajo no me hace sentir incómodo.

CUADRO N° 6
PUNTAJE DE SATISFACCIÓN LABORAL
POR DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIA

Docentes Primaria	Satisfacción Laboral
1	111
2	124
3	112
4	95
5	95
6	99
7	118
8	115
9	80
10	100
11	99
12	85
13	90
14	110
15	101
16	123
17	98
18	96
19	111
20	130
21	112
22	98

Fuente: Encuesta "Satisfacción Laboral"
Elaboración: Propia



Fuente: Cuadro N° 6
Elaboración: Propia

Los resultados de las encuestas respecto a la satisfacción laboral, indican que los docentes del nivel primario otorgan las menores puntuaciones en los ítems:

- La relación con los compañeros de trabajo es buena.
- Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.
- Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.

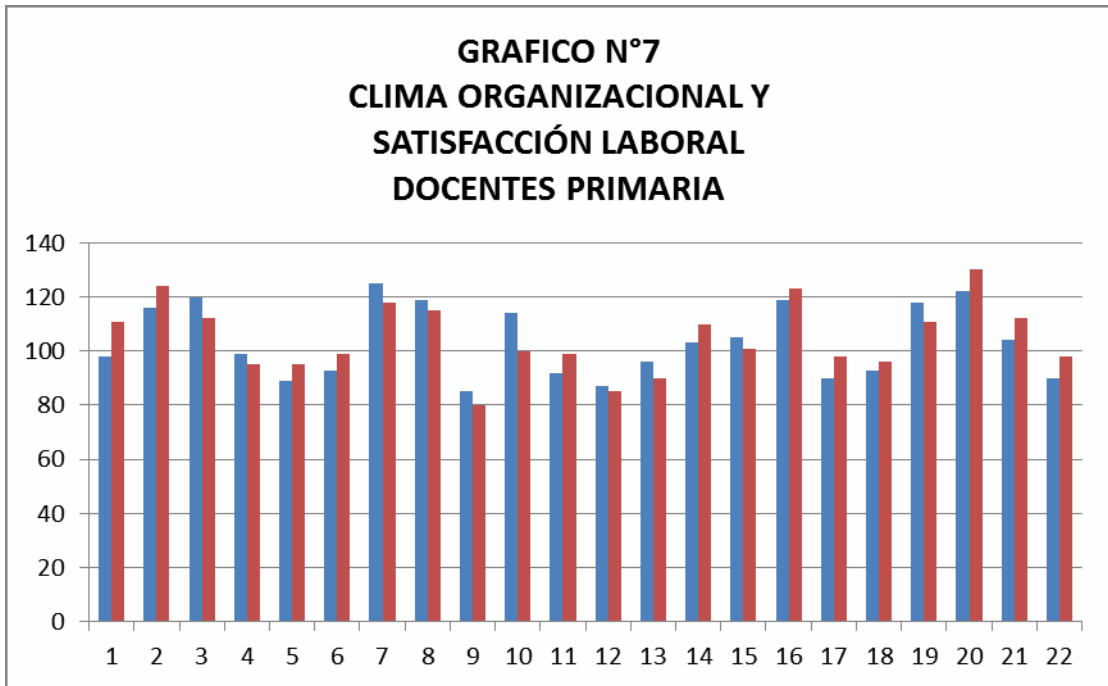
Y las más altas puntuaciones en los ítems,

- Las condiciones de trabajo de mi nivel son seguras (no representan riesgos para la salud).
- Conozco los servicios que prestan otros niveles del colegio

CUADRO N° 7
PUNTAJES DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL
POR DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIA

Docentes Primaria	Clima Organizacional	Satisfacción Laboral
1	98	111
2	116	124
3	120	112
4	99	95
5	89	95
6	93	99
7	125	118
8	119	115
9	85	80
10	114	100
11	92	99
12	87	85
13	96	90
14	103	110
15	105	101
16	119	123
17	90	98
18	93	96
19	118	111
20	122	130
21	104	112
22	90	98

Fuente: Encuesta "Clima Organizacional" y "Satisfacción Laboral"
 Elaboración: Propia



Fuente: Cuadro N° 7
Elaboración: Propia

Teniendo en cuenta, que la primera mitad de la puntuación para la encuesta del clima organizacional va de 40 a 120 puntos y la segunda parte de 120 a 200; y en el caso de la satisfacción laboral, la primera mitad de la escala va de 43 a 129, y la segunda de 129 a 215.

Respecto al clima organizacional, podemos observar que los docentes del nivel primario califican con puntajes inferiores a la media, solo tres docentes, de un total de veintidós, califican con puntajes de 120, 122 y 125.

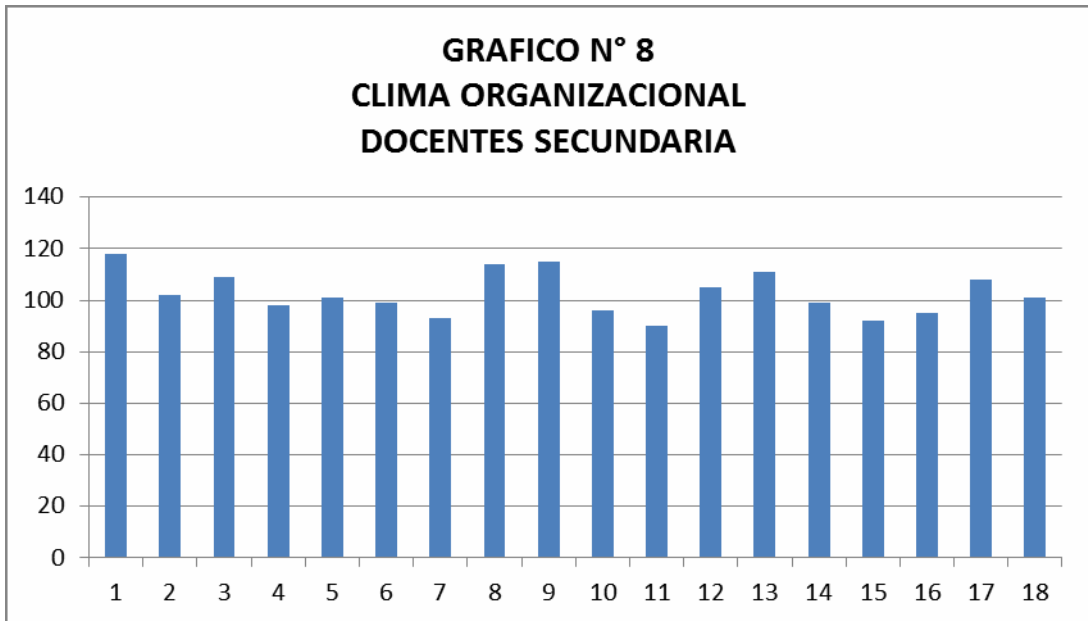
En el caso de la satisfacción laboral, solo un docente está por encima de la media, los restantes se encuentran por debajo.

Observando estos resultados podemos apreciar que en el nivel primario hay un bajo clima organizacional y también una baja satisfacción laboral.

CUADRO N° 8
PUNTAJES DE VALORACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL
POR DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIA

Docentes Secundaria	Clima Organizacional
1	118
2	102
3	109
4	98
5	101
6	99
7	93
8	114
9	115
10	96
11	90
12	105
13	111
14	99
15	92
16	95
17	108
18	101

Fuente: Encuesta "Clima Organizacional"
Elaboración: Propia



Fuente: Cuadro N° 8
Elaboración: Propia

Los resultados de las encuestas respecto del clima organizacional, indican que los docentes del nivel secundario otorgan las menores puntuaciones en los ítems:

- Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en corregirlas.
- Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.

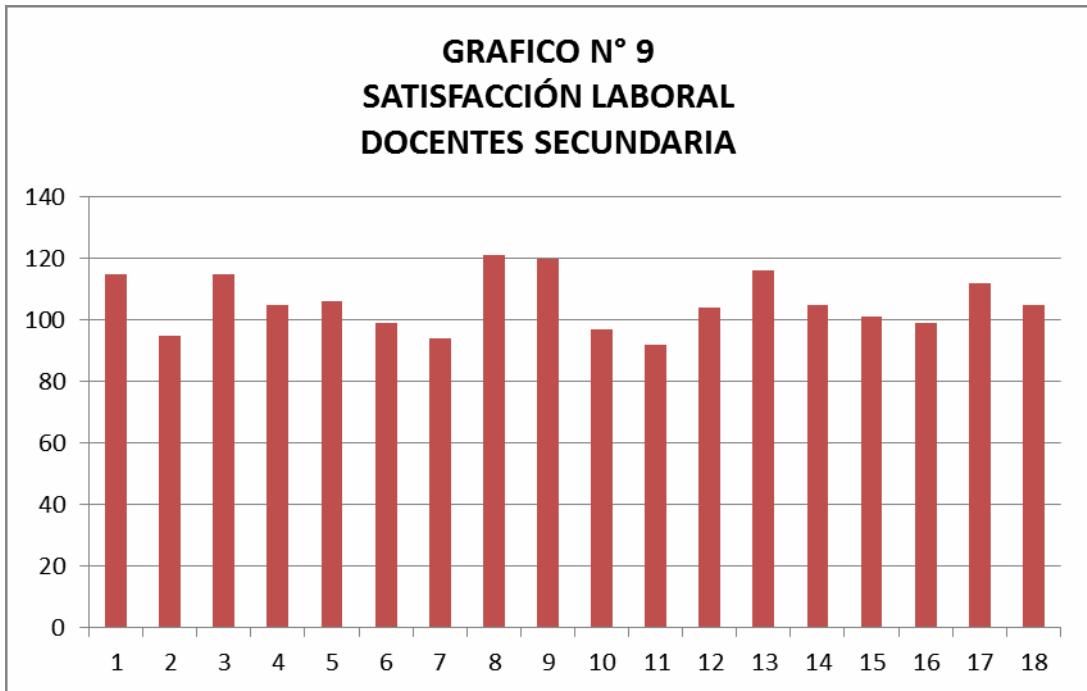
Y las más altas puntuaciones en los ítems,

- Soy aceptado por mi grupo de trabajo.
- Los miembros del grupo no son distantes conmigo.
- Mi grupo de trabajo no me hace sentir incómodo.

CUADRO N° 9
PUNTAJES DE SATISFACCIÓN LABORAL
POR DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIA

Docentes Secundaria	Satisfacción Laboral
1	115
2	95
3	115
4	105
5	106
6	99
7	94
8	121
9	120
10	97
11	92
12	104
13	116
14	105
15	101
16	99
17	112
18	105

Fuente: Encuesta "Satisfacción Laboral"
Elaboración: Propia



Fuente: Cuadro N° 9
Elaboración: Propia

Los resultados de las encuestas respecto a la satisfacción laboral, indican que los docentes del nivel secundario otorgan las menores puntuaciones en los ítems:

- La relación con los compañeros de trabajo es buena.
- Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.
- Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.

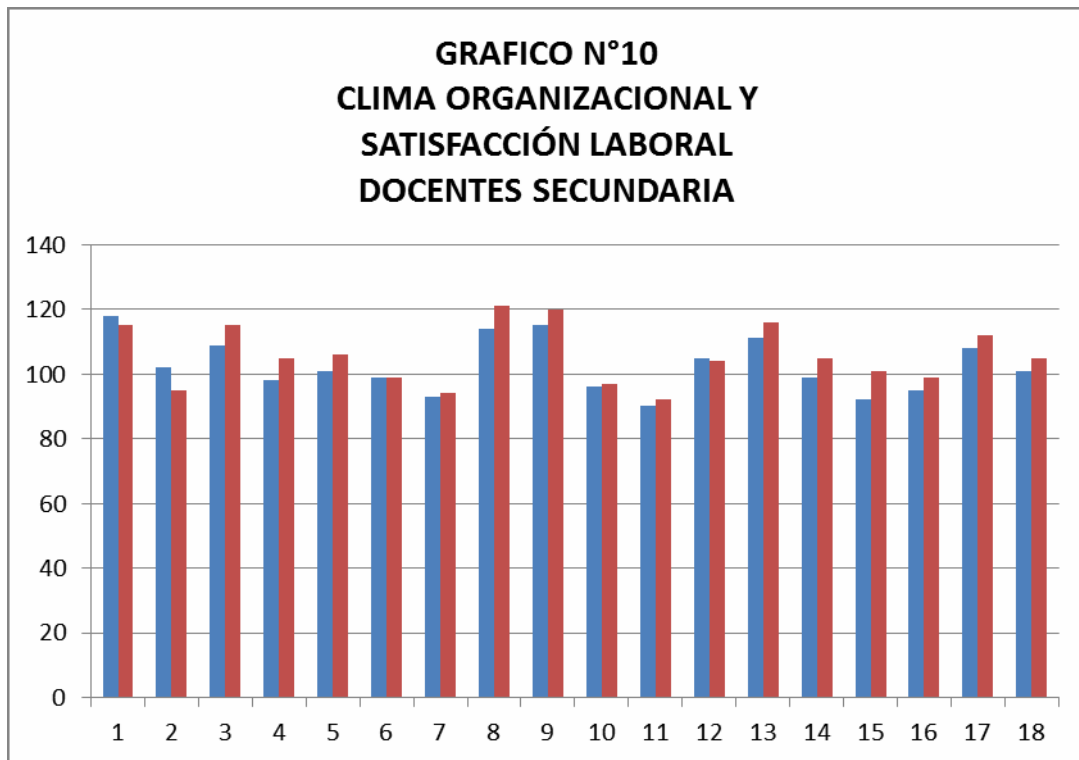
Y las más altas puntuaciones en los ítems,

- Conozco los servicios que prestan otros niveles del colegio
- Las condiciones de trabajo de mi nivel son seguras (no representan riesgos para la salud).

CUADRO N° 10
PUNTAJES DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL
POR DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIA

Docentes Secundaria	Clima Organizacional	Satisfacción Laboral
1	118	115
2	102	95
3	109	115
4	98	105
5	101	106
6	99	99
7	93	94
8	114	121
9	115	120
10	96	97
11	90	92
12	105	104
13	111	116
14	99	105
15	92	101
16	95	99
17	108	112
18	101	105

Fuente: Encuesta "Clima Organizacional" y "Satisfacción Laboral"
 Elaboración: Propia



Fuente: Cuadro N° 10
Elaboración: Propia

Teniendo en cuenta, que la primera mitad de la puntuación para la encuesta del clima organizacional va de 40 a 120 puntos y la segunda parte de 120 a 200; y en el caso de la satisfacción laboral, la primera mitad de la escala va de 43 a 129, y la segunda de 129 a 215.

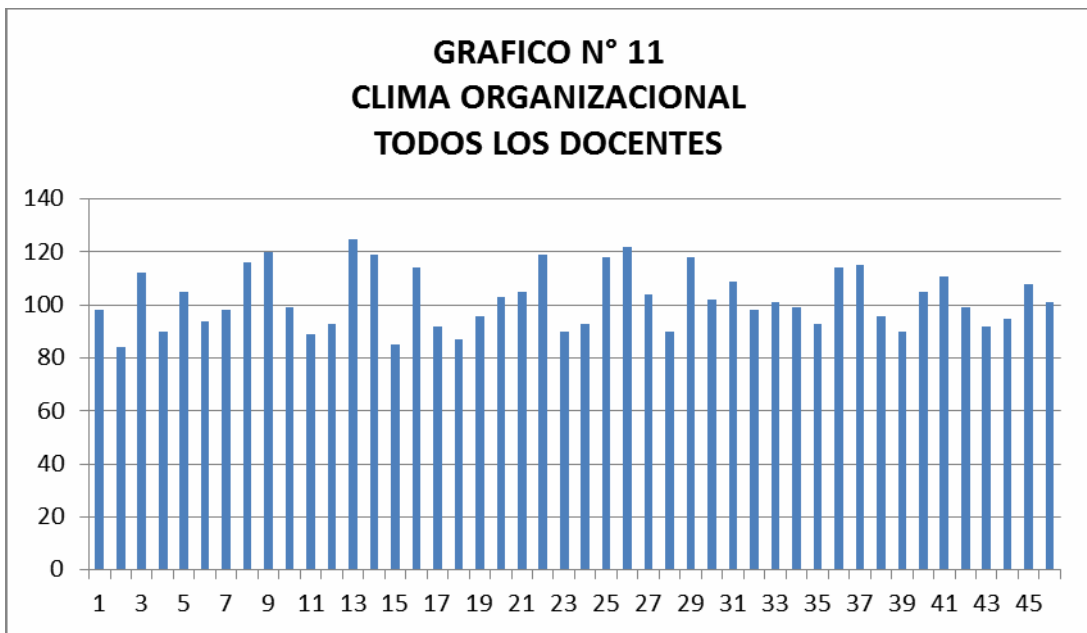
Respecto al clima organizacional, podemos observar que todos los docentes del nivel secundaria califican con puntajes inferiores a la media, en el caso de la satisfacción laboral, igualmente, la puntuación de ningún docente está por encima de la media, todos están por debajo.

Observando estos resultados podemos apreciar que en el nivel secundario hay un bajo clima organizacional y también una baja satisfacción laboral; pero por encima del que se registra en el nivel inicial y primario.

CUADRO N° 11
PUNTAJES DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL
TODOS LOS DOCENTES

Docentes	Clima Organizacional	Satisfacción Laboral
1	98	103
2	84	90
3	112	108
4	90	85
5	105	110
6	94	98
7	98	111
8	116	124
9	120	112
10	99	95
11	89	95
12	93	99
13	125	118
14	119	115
15	85	80
16	114	100
17	92	99
18	87	85
19	96	90
20	103	110
21	105	101
22	119	123
23	90	98
24	93	96
25	118	111
26	122	130
27	104	112
28	90	98
29	118	115
30	102	95
31	109	115
32	98	105
33	101	106
34	99	99
35	93	94
36	114	121
37	115	120
38	96	97
39	90	92
40	105	104
41	111	116
42	99	105
43	92	101
44	95	99
45	108	112
46	101	105

Fuente: Encuesta "Clima Organizacional" y "Satisfacción Laboral"
 Elaboración: Propia



Fuente: Cuadro N° 11

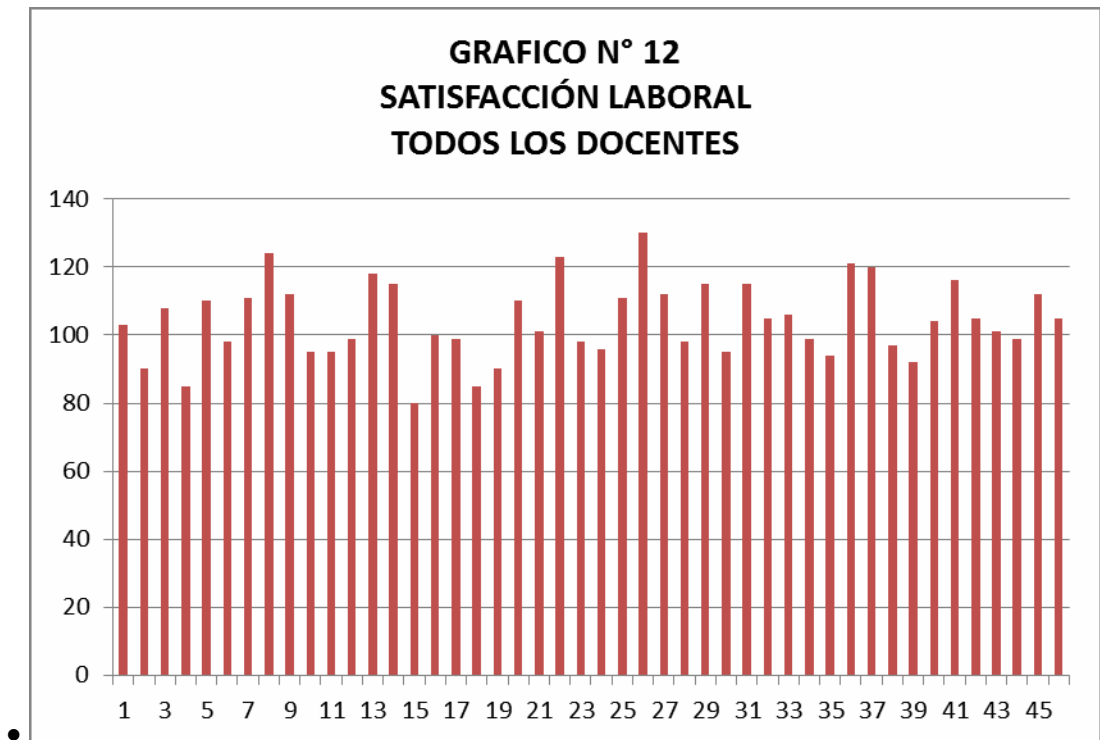
Elaboración: Propia

Los resultados de las encuestas respecto del clima organizacional indican que los docentes de la Institución Educativa otorgan las menores puntuaciones en los ítems:

- Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en corregirlas.
- Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.

Y las más altas puntuaciones en los ítems:

- Soy aceptado por mi grupo de trabajo.
- Los miembros del grupo no son distantes conmigo.
- Mi grupo de trabajo no me hace sentir incómodo.



Fuente: Cuadro N° 11
Elaboración: Propia

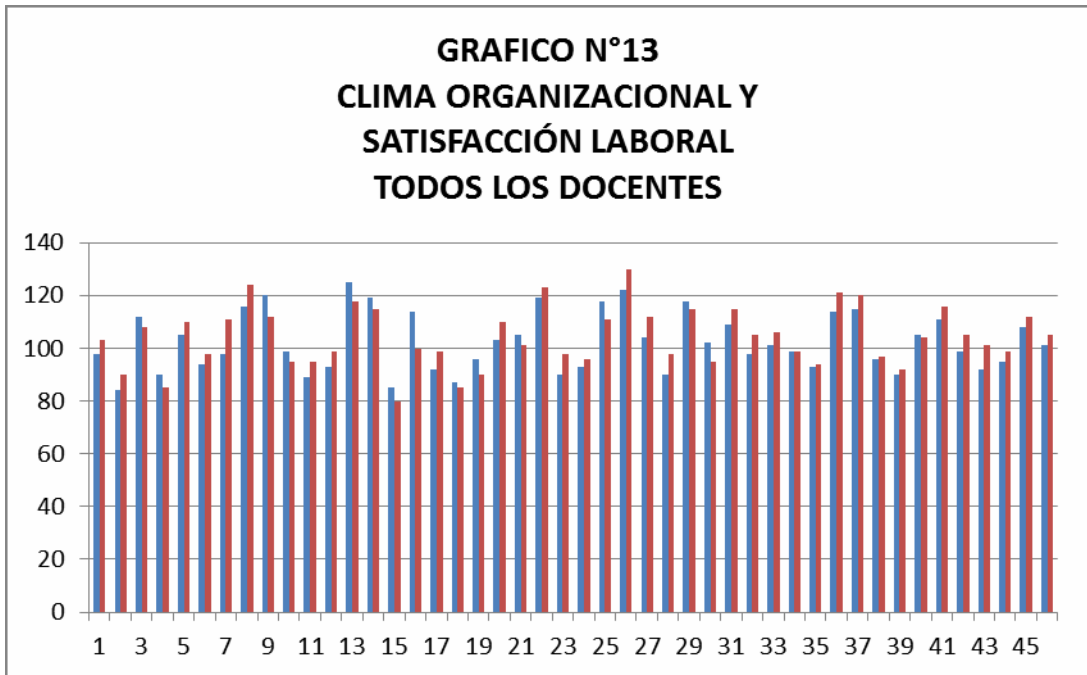
Los resultados de las encuestas respecto a la satisfacción laboral, indican que los docentes del nivel inicial otorgan las menores puntuaciones en los ítems:

- Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.
- Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.

Y las más altas puntuaciones en los ítems:

Las condiciones de trabajo de mi nivel son seguras (no representan riesgos para la salud).

- Conozco los servicios que prestan otros niveles del colegio.
- Cuando es necesario, el colegio me facilita formación al margen del Plan de Formación anual.



Fuente: Cuadro N° 11
Elaboración: Propia

Teniendo en cuenta, que la primera mitad de la puntuación para la encuesta del clima organizacional va de 40 a 120 puntos y la segunda parte de 120 a 200; y en el caso de la satisfacción laboral, la primera mitad de la escala va de 43 a 129, y la segunda de 129 a 215.

Respecto al clima organizacional, podemos observar que del total de 46 Docentes solo tres de ellos califican por encima de la media con 120, 122 y 125 puntos, el resto de los Docentes califican con puntajes inferiores a la media, en el caso de la satisfacción laboral, igualmente, la puntuación de ningún docente está por encima de la media, todos están por debajo.

Observando estos resultados podemos apreciar un comportamiento homogéneo entre todos los Docentes de la Institución Educativa, lo que nos llevaría a concluir que se percibe de parte de los docentes un bajo clima organizacional y una baja satisfacción laboral.

5.3 Valoración del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los docentes de la I.E.I.P. Von Neumann.

Para la valoración, emplearemos la colorimetría del Balance Score Card (BSC), asignándole a los puntajes los colores rojo, ámbar, verde y azul; de la siguiente manera:

TABLA N° 1
COLORIMETRÍA PARA VALORACIÓN DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
DOCENTES DE LA I.E.I.P. VON NEUMANN.

Valoración	Puntaje	Color	Significado
Totalmente en desacuerdo	1		Zona de peligro, falta despliegue de herramientas de gestión.
En desacuerdo	2		Zona de peligro, falta despliegue de herramientas de gestión.
Indiferente	3		Zona en la que falta consolidar logros de la gestión.
De acuerdo	4		Zona de consolidación de logro de la gestión
Totalmente de acuerdo	5		Zona de excelencia de la gestión

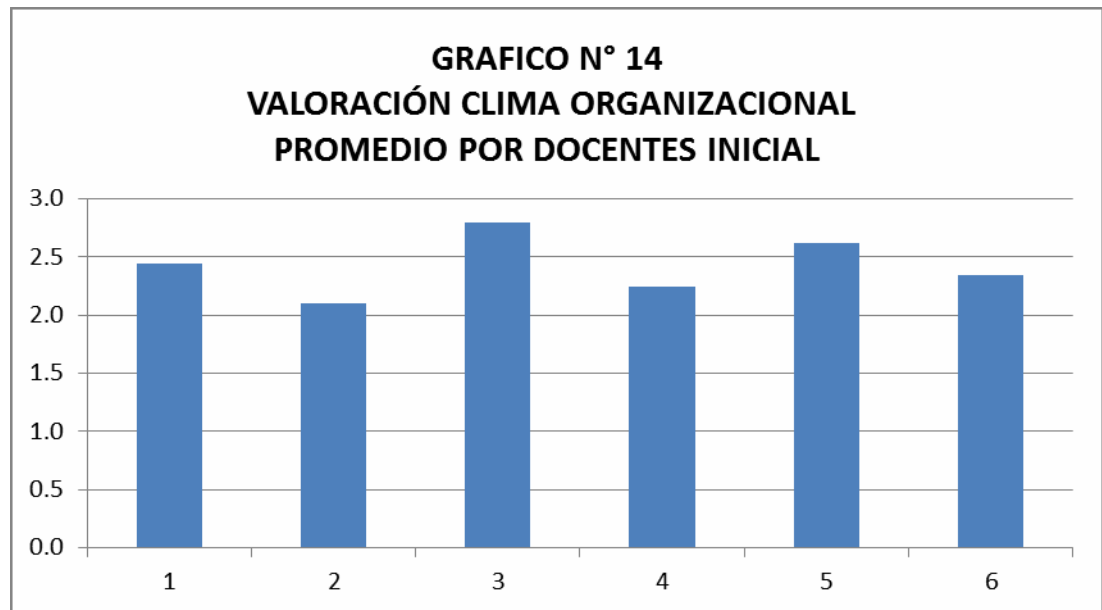
Fuente: Teoría del BSC

Elaboración: Propia

CUADRO N° 12
VALORACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL
POR DOCENTES DEL NIVEL INICIAL

Docentes Inicial	Clima Organizacional
1	2.5
2	2.1
3	2.8
4	2.3
5	2.6
6	2.4

Fuente: Cuadro N° 2
 Elaboración: Propia



Fuente: Cuadro N° 12
 Elaboración: Propia

La lectura tanto del cuadro como del gráfico, nos indica que la valoración respecto al clima organizacional se encuentra entre la franja de 2 y 3, abarcando la zona roja y la ámbar, debido a que los docentes se encuentran mayoritariamente en desacuerdo e indiferente, a su vez

el BSC nos indica que nos encontramos en la zona de peligro en la que falta despliegue de herramientas de gestión, en los ítems de menor valoración, tales como:

- Entiendo de manera clara las metas de la empresa.
- Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.
- Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.

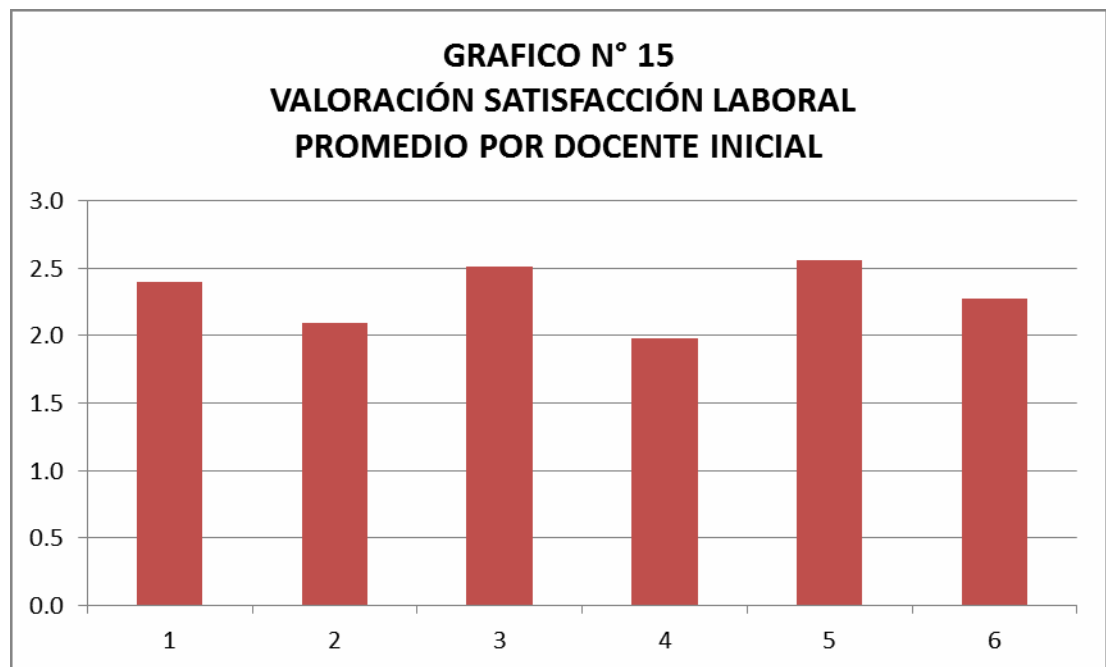
Y también nos encontramos en la zona ámbar que indica que falta consolidar logros de la gestión, en los ítems tales como:

- Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.
- Soy aceptado por mi grupo de trabajo.
- Los miembros del grupo no son distantes conmigo.

CUADRO N° 13
VALORACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL
POR DOCENTES DEL NIVEL INICIAL

Docentes Inicial	Satisfacción Laboral
1	2.4
2	2.1
3	2.5
4	2.0
5	2.6
6	2.3

Fuente: Cuadro N° 3
 Elaboración: Propia



Fuente: Cuadro N° 13
 Elaboración: Propia

La lectura tanto del cuadro como del gráfico, nos indica que la valoración respecto al clima organizacional se encuentra entre la franja de 2.0 y 2.6, abarcando la zona roja y acercándose a la zona ámbar, debido a que los docentes se encuentran mayoritariamente en

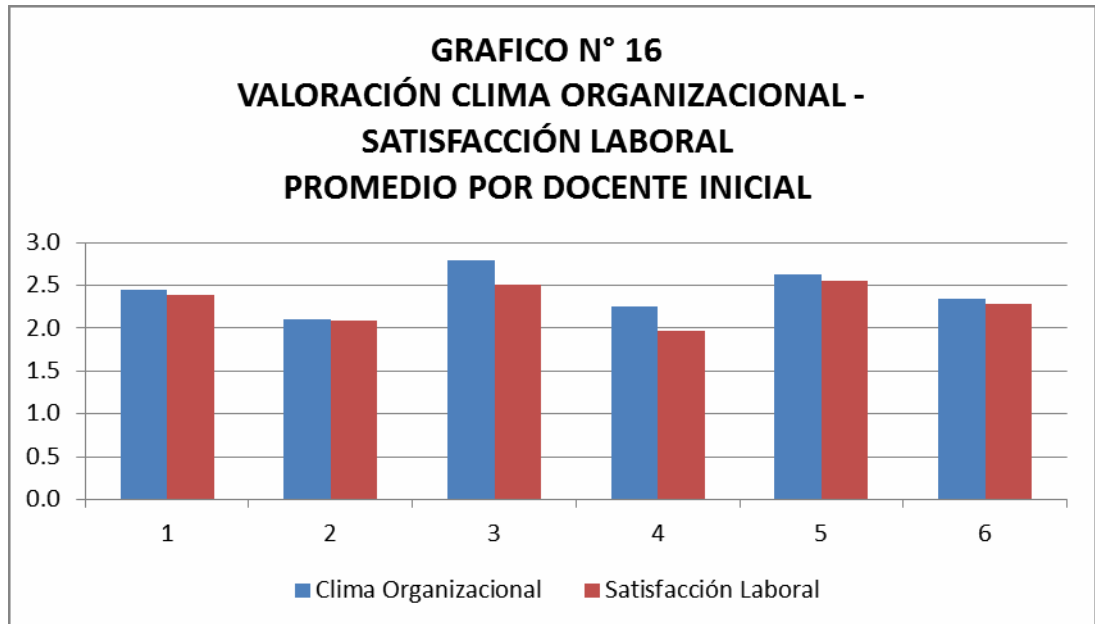
desacuerdo, a su vez el BSC nos indica que nos encontramos en la zona de peligro en la que falta despliegue de herramientas de gestión, en los ítems de menor valoración, tales como:

- Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.
- Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce,
- El colegio me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.

CUADRO N° 14
VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL
POR DOCENTES DEL NIVEL INICIAL

Docentes Inicial	Clima Organizacional	Satisfacción Laboral
1	2.5	2.4
2	2.1	2.1
3	2.8	2.5
4	2.3	2.0
5	2.6	2.6
6	2.4	2.3

Fuente: Cuadro N° 4
 Elaboración: Propia



Fuente: Cuadro N° 14
 Elaboración: Propia

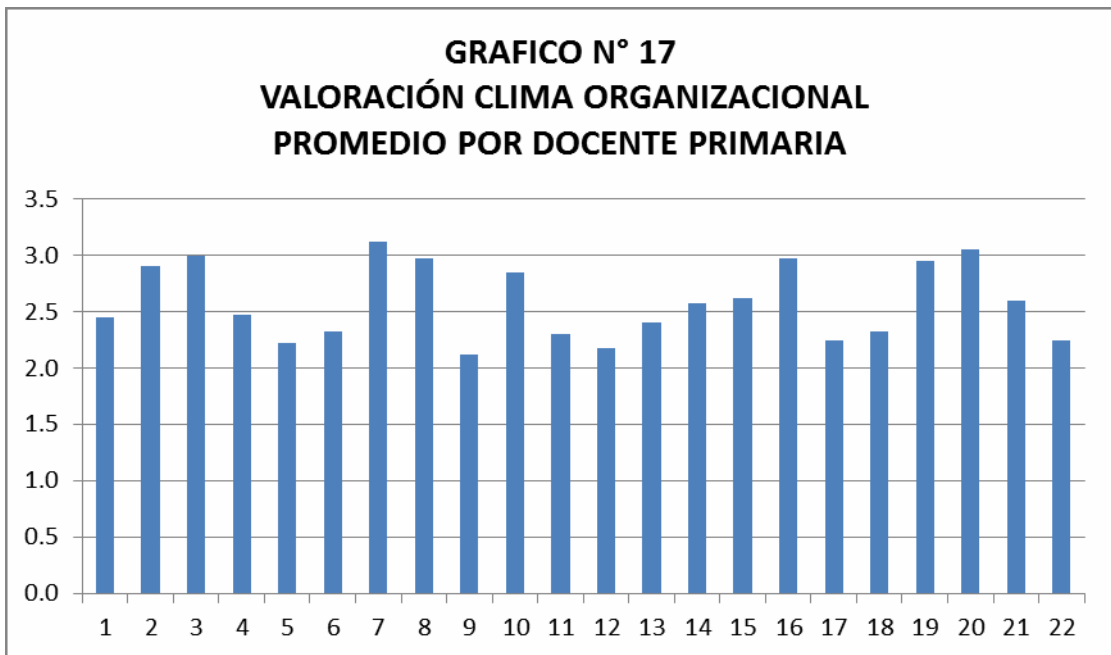
Teniendo en cuenta, que la valoración mínima es uno y la máxima cinco, observando el cuadro y el grafico precedentes, podemos indicar

que las valoraciones están entre los valores dos y tres situándose en la zona roja y la ámbar, debido a que los docentes se encuentran mayoritariamente en desacuerdo e indiferente, a su vez el BSC nos indica que nos encontramos en la zona de peligro en la que falta despliegue de herramientas de gestión y también falta consolidar los logros de la gestión, debido a que la institución posee un débil clima organizacional y una baja satisfacción laboral.

CUADRO N° 15
VALORACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL
POR DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIA

Docentes Primaria	Clima Organizacional
1	2.5
2	2.9
3	3.0
4	2.5
5	2.2
6	2.3
7	3.1
8	3.0
9	2.1
10	2.9
11	2.3
12	2.2
13	2.4
14	2.6
15	2.6
16	3.0
17	2.3
18	2.3
19	3.0
20	3.1
21	2.6
22	2.3

Fuente: Cuadro N° 5
Elaboración: Propia



Fuente: Cuadro N° 15
Elaboración: Propia

La lectura tanto del cuadro como del gráfico, nos indica que la valoración respecto al clima organizacional se encuentra entre los valores de 2.1 y 3.1, abarcando la zona roja y la ámbar, debido a que los docentes se encuentran mayoritariamente en desacuerdo e indiferente, a su vez el BSC nos indica que nos encontramos en la zona de peligro en la que falta despliegue de herramientas de gestión, en los ítems de menor valoración, tales como:

- Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.
- Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en corregirlas.
- Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.

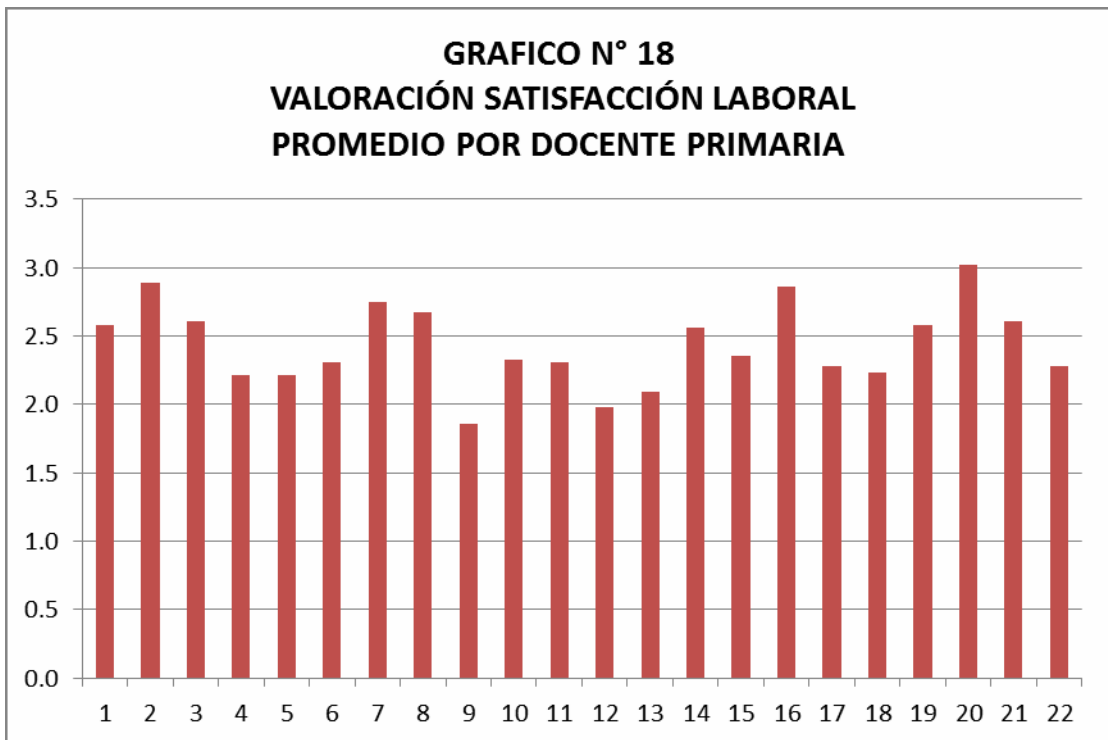
Y también nos encontramos en la zona ámbar que indica que falta consolidar logros de la gestión, en los ítems tales como:

- Soy aceptado por mi grupo de trabajo.
- Los miembros del grupo no son distantes conmigo.
- Mi grupo de trabajo no me hace sentir incómodo.

CUADRO N° 16
VALORACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL
POR DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIA

Docentes Primaria	Satisfacción Laboral
1	2.6
2	2.9
3	2.6
4	2.2
5	2.2
6	2.3
7	2.7
8	2.7
9	1.9
10	2.3
11	2.3
12	2.0
13	2.1
14	2.6
15	2.3
16	2.9
17	2.3
18	2.2
19	2.6
20	3.0
21	2.6
22	2.3

Fuente: Cuadro N° 6
Elaboración: Propia



Fuente: Cuadro N° 16
Elaboración: Propia

Del cuadro y gráfico precedentes, podemos inferir que la valoración respecto al clima organizacional se encuentra entre los valores 1.9 y 3.0, abarcando la zona roja y a la zona ámbar, debido a que los docentes se encuentran en desacuerdo e indiferentes, a su vez el BSC nos indica que nos encontramos en la zona de peligro en la que falta despliegue de herramientas de gestión, en los ítems de menor valoración, tales como:

- La relación con los compañeros de trabajo es buena.
- Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.
- Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.

Y también nos encontramos en la zona ámbar que indica que falta consolidar logros de la gestión, en los ítems tales como:

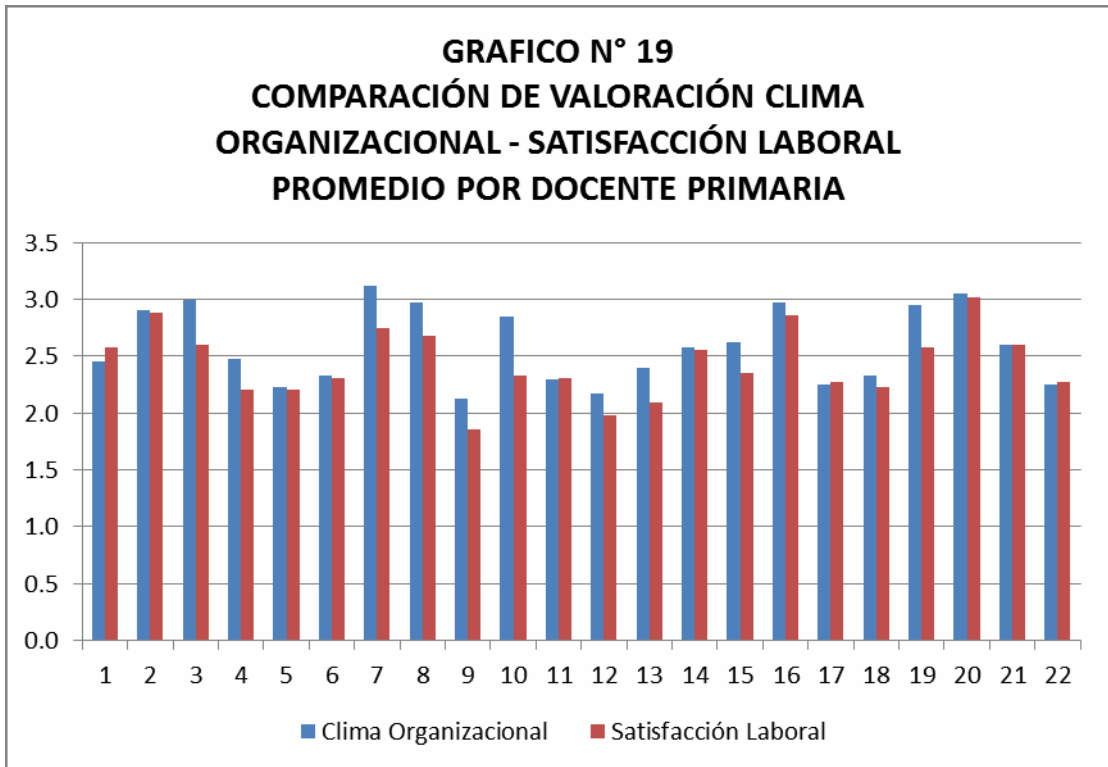
- Las condiciones de trabajo de mi nivel son seguras (no representan riesgos para la salud).
- Conozco los servicios que prestan otros niveles del colegio

CUADRO N° 17

VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL POR DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIA

Docentes Primaria	Clima Organizacional	Satisfacción Laboral
1	2.5	2.6
2	2.9	2.9
3	3.0	2.6
4	2.5	2.2
5	2.2	2.2
6	2.3	2.3
7	3.1	2.7
8	3.0	2.7
9	2.1	1.9
10	2.9	2.3
11	2.3	2.3
12	2.2	2.0
13	2.4	2.1
14	2.6	2.6
15	2.6	2.3
16	3.0	2.9
17	2.3	2.3
18	2.3	2.2
19	3.0	2.6
20	3.1	3.0
21	2.6	2.6
22	2.3	2.3

Fuente: Cuadro N° 7
Elaboración: Propia



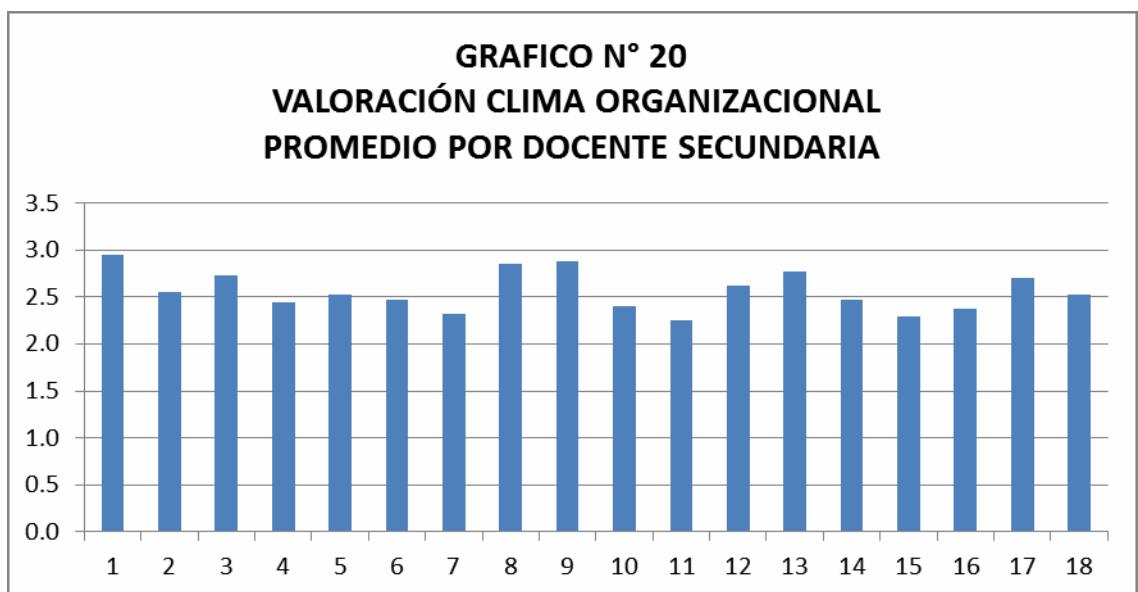
Fuente: Cuadro N° 17
Elaboración: Propia

Respecto a los docentes del nivel primaria, en la investigación desarrollada se determinó que la valoración mínima es uno y la máxima cinco, observando el cuadro y el grafico precedentes, podemos indicar que las valoraciones están entre los valores 1.9 y 3.1, situándose en la zona roja y la ámbar, debido a que los docentes se encuentran mayoritariamente en desacuerdo e indiferente, en su valoración del clima organizacional y de satisfacción laboral, a su vez el BSC nos indica que nos encontramos en la zona de peligro en la que falta despliegue de herramientas de gestión y también falta consolidar los logros de la gestión, debido a que la institución posee un débil clima organizacional y una baja satisfacción laboral.

CUADRO N° 18
VALORACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL
POR DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIA

Docentes Secundaria	Clima Organizacional
1	3.0
2	2.6
3	2.7
4	2.5
5	2.5
6	2.5
7	2.3
8	2.9
9	2.9
10	2.4
11	2.3
12	2.6
13	2.8
14	2.5
15	2.3
16	2.4
17	2.7
18	2.5

Fuente: Cuadro N° 8
 Elaboración: Propia



Fuente: Cuadro N° 18
 Elaboración: Propia

En el nivel Secundario la lectura del cuadro y del gráfico inmediatamente anteriores, nos indica que la valoración respecto al clima organizacional se encuentra entre la franja de 2.3 a 3.0, abarcando la zona roja y la ámbar, debido a que los docentes se encuentran mayoritariamente en desacuerdo e indiferente, a su vez el BSC nos indica que nos encontramos en la zona de peligro en la que falta despliegue de herramientas de gestión, en los ítems de menor valoración, tales como:

- Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en corregirlas.
- Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.

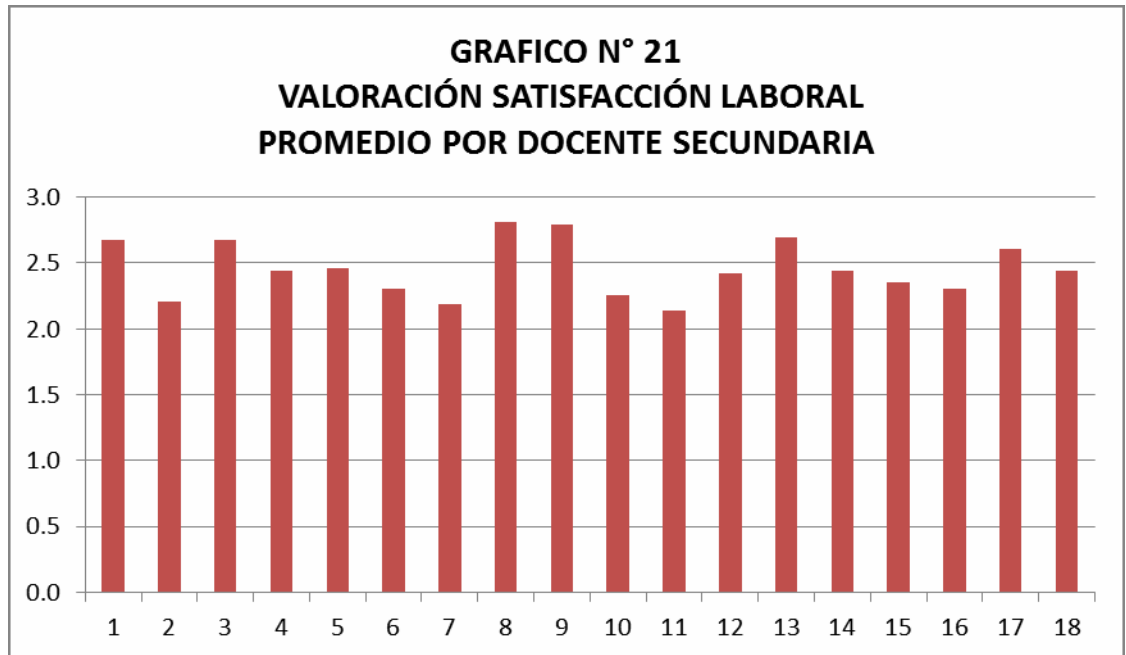
Y también nos encontramos en la zona ámbar que indica que falta consolidar logros de la gestión, en los ítems tales como:

- Soy aceptado por mi grupo de trabajo.
- Los miembros del grupo no son distantes conmigo.
- Mi grupo de trabajo no me hace sentir incómodo.

CUADRO N° 19
VALORACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL
POR DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIA

Docentes Secundaria	Satisfacción Laboral
1	2.7
2	2.2
3	2.7
4	2.4
5	2.5
6	2.3
7	2.2
8	2.8
9	2.8
10	2.3
11	2.1
12	2.4
13	2.7
14	2.4
15	2.3
16	2.3
17	2.6
18	2.4

Fuente: Cuadro N° 9
Elaboración: Propia



Fuente: Cuadro N° 19
Elaboración: Propia

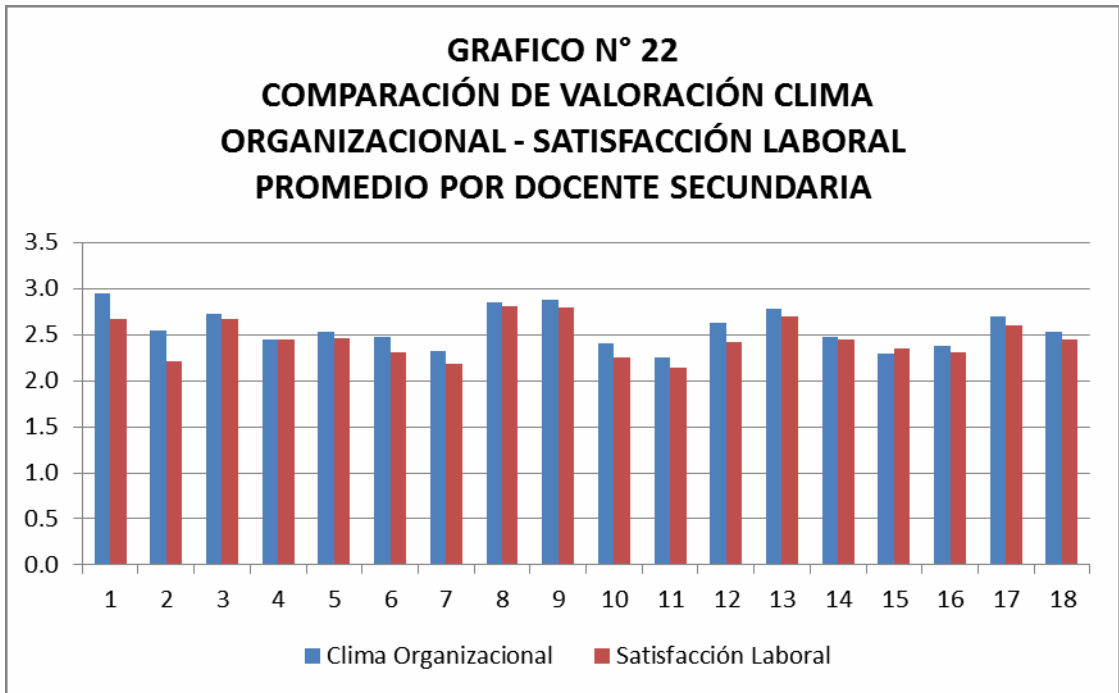
La información consignada en el cuadro y el gráfico, nos indica que la valoración respecto a la satisfacción laboral, por los Docentes del nivel secundaria, se encuentra entre el rango de 2.1 y 2.8, abarcando la zona roja y acercándose a la zona ámbar, debido a que los docentes se encuentran mayoritariamente en desacuerdo, a su vez el BSC nos indica que nos encontramos en la zona de peligro en la que falta despliegue de herramientas de gestión, en los ítems de menor valoración, tales como:

- La relación con los compañeros de trabajo es buena.
- Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.
- Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo

CUADRO N° 20
VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN
LABORAL
POR DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIA

Docentes Secundaria	Clima Organizacional	Satisfacción Laboral
1	3.0	2.7
2	2.6	2.2
3	2.7	2.7
4	2.5	2.4
5	2.5	2.5
6	2.5	2.3
7	2.3	2.2
8	2.9	2.8
9	2.9	2.8
10	2.4	2.3
11	2.3	2.1
12	2.6	2.4
13	2.8	2.7
14	2.5	2.4
15	2.3	2.3
16	2.4	2.3
17	2.7	2.6
18	2.5	2.4

Fuente: Cuadro N° 10
 Elaboración: Propia



Fuente: Cuadro N° 20
Elaboración: Propia

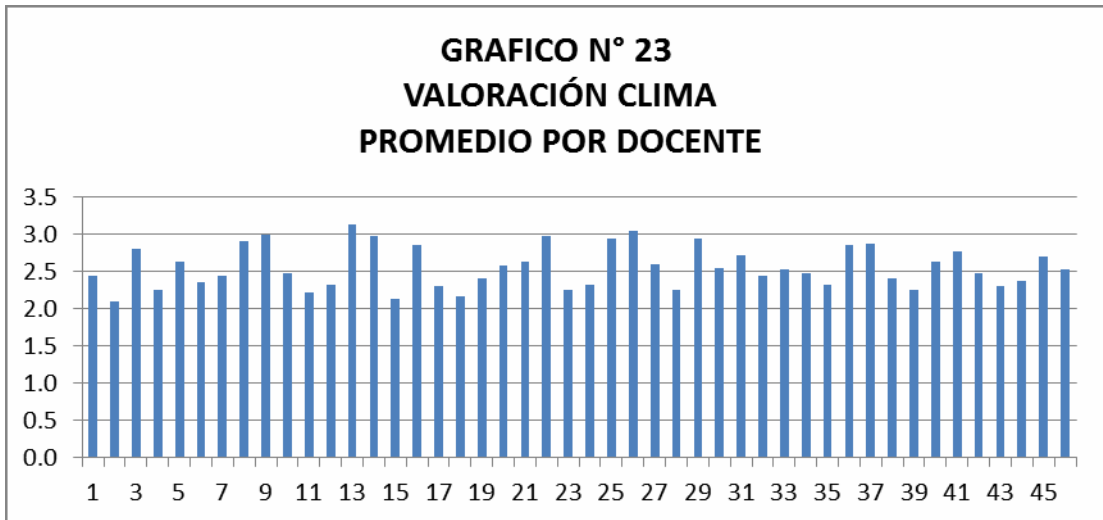
De la información consignada en el cuadro y el grafico precedente, respecto a los docentes del nivel secundaria, se determinó que la valoración mínima es uno y la máxima cinco, observando el cuadro y el grafico precedentes, podemos indicar que las valoraciones están entre los valores 2.1 y 3.0, situándose en la zona roja y la ámbar, debido a que los docentes se encuentran mayoritariamente en desacuerdo e indiferente, en su valoración del clima organizacional y de satisfacción laboral, a su vez el BSC nos indica que nos encontramos en la zona de peligro en la que falta despliegue de herramientas de gestión y también falta consolidar los logros de la gestión, debido a que la institución posee un débil clima organizacional y una baja satisfacción laboral.

CUADRO N° 21

VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

Docentes	Clima Organizacional	Satisfacción Laboral
1	2.5	2.4
2	2.1	2.1
3	2.8	2.5
4	2.3	2.0
5	2.6	2.6
6	2.4	2.3
7	2.5	2.6
8	2.9	2.9
9	3.0	2.6
10	2.5	2.2
11	2.2	2.2
12	2.3	2.3
13	3.1	2.7
14	3.0	2.7
15	2.1	1.9
16	2.9	2.3
17	2.3	2.3
18	2.2	2.0
19	2.4	2.1
20	2.6	2.6
21	2.6	2.3
22	3.0	2.9
23	2.3	2.3
24	2.3	2.2
25	3.0	2.6
26	3.1	3.0
27	2.6	2.6
28	2.3	2.3
29	3.0	2.7
30	2.6	2.2
31	2.7	2.7
32	2.5	2.4
33	2.5	2.5
34	2.5	2.3
35	2.3	2.2
36	2.9	2.8
37	2.9	2.8
38	2.4	2.3
39	2.3	2.1
40	2.6	2.4
41	2.8	2.7
42	2.5	2.4
43	2.3	2.3
44	2.4	2.3
45	2.7	2.6
46	2.5	2.4

Fuente: Cuadro N° 11
Elaboración: Propia



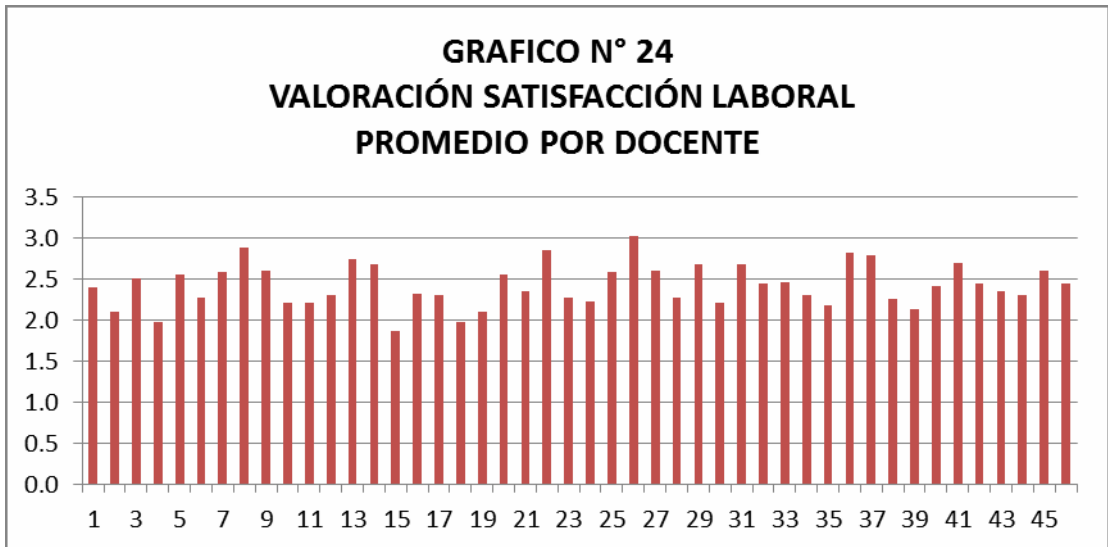
Fuente: Cuadro N° 21
Elaboración: Propia

La información del cuadro como del gráfico, nos indica que la valoración respecto al clima organizacional se encuentra entre la franja de 2.1 y 3.1, abarcando la zona roja y la ámbar, debido a que los docentes se encuentran mayoritariamente en desacuerdo e indiferente, a su vez el BSC nos indica que nos encontramos en la zona de peligro en la que falta despliegue de herramientas de gestión, en los ítems de menor valoración, tales como:

- Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en corregirlas.
- Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.

Y también nos encontramos en la zona ámbar que indica que falta consolidar logros de la gestión, en los ítems tales como:

- Soy aceptado por mi grupo de trabajo.
- Los miembros del grupo no son distantes conmigo.
- Mi grupo de trabajo no me hace sentir incómodo.



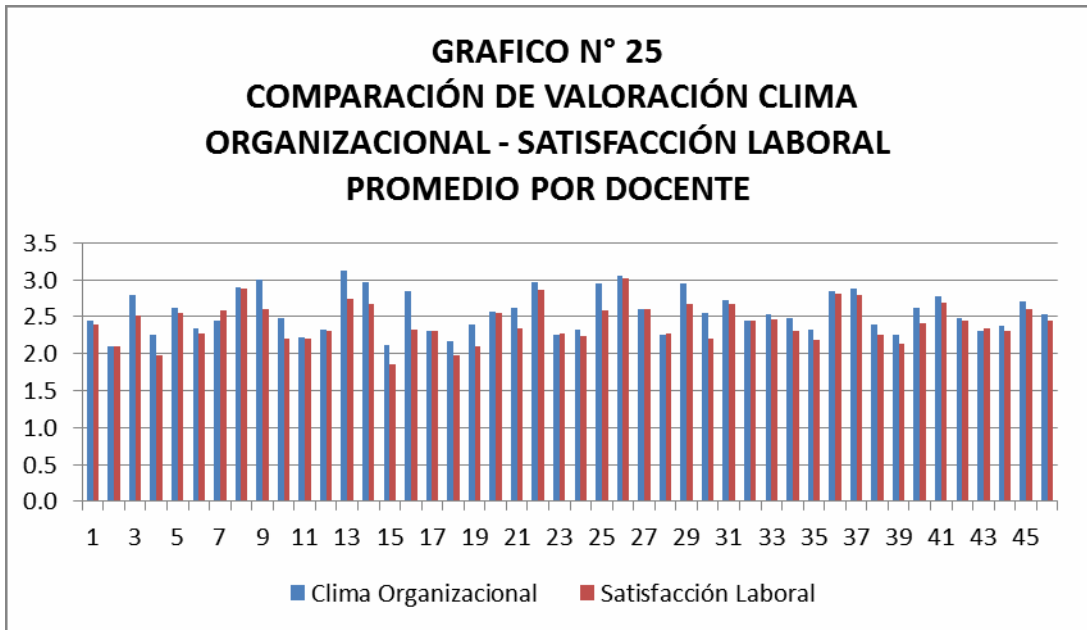
Fuente: Cuadro N° 21
Elaboración: Propia

La lectura tanto del cuadro como del gráfico, nos indica que la valoración por todos los docentes, respecto a la satisfacción laboral, se encuentra entre la franja de 1.9 y 3.0, abarcando la zona roja y a la zona ámbar, debido a que los docentes se encuentran en desacuerdo e indiferentes, a su vez el BSC nos indica que nos encontramos en la zona de peligro en la que falta despliegue de herramientas de gestión, en los ítems de menor valoración, tales como:

- Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.
- Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.

Y también nos encontramos en la zona ámbar que indica que falta consolidar logros de la gestión, en los ítems tales como:

- Las condiciones de trabajo de mi nivel son seguras (no representan riesgos para la salud).
- Conozco los servicios que prestan otros niveles del colegio.
- Cuando es necesario, el colegio me facilita formación al margen del Plan de Formación anual.



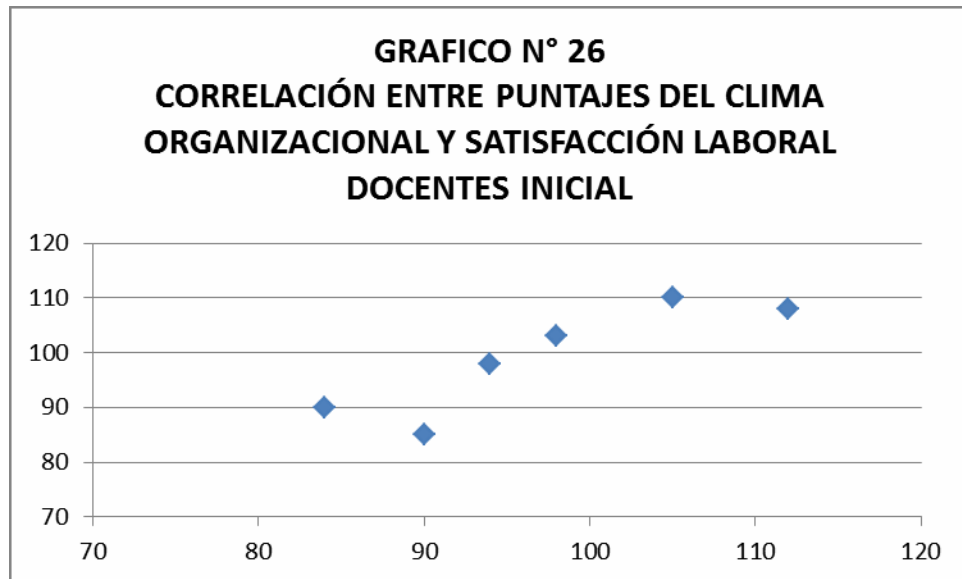
Fuente: Cuadro N° 21

Elaboración: Propia

De la información contenida en el cuadro y el gráfico precedente, donde están considerados todos los docentes de la institución educativa y teniendo en cuenta que la valoración mínima es uno y la máxima cinco, podemos indicar que las valoraciones están entre los valores 1.9 y 3.1 situándose en la zona roja y la ámbar, debido a que los docentes se encuentran mayoritariamente en desacuerdo e indiferente, en su valoración del clima organizacional y de satisfacción laboral, a su vez el BSC nos indica que nos encontramos en la zona de peligro en la que falta despliegue de herramientas de gestión y también falta consolidar los logros de la gestión, debido a que la institución posee un débil clima organizacional y una baja satisfacción laboral.

5.4 Relación entre el clima organizacional y la calidad de la satisfacción laboral de los docentes de la I.E.I.P. Von Neumann

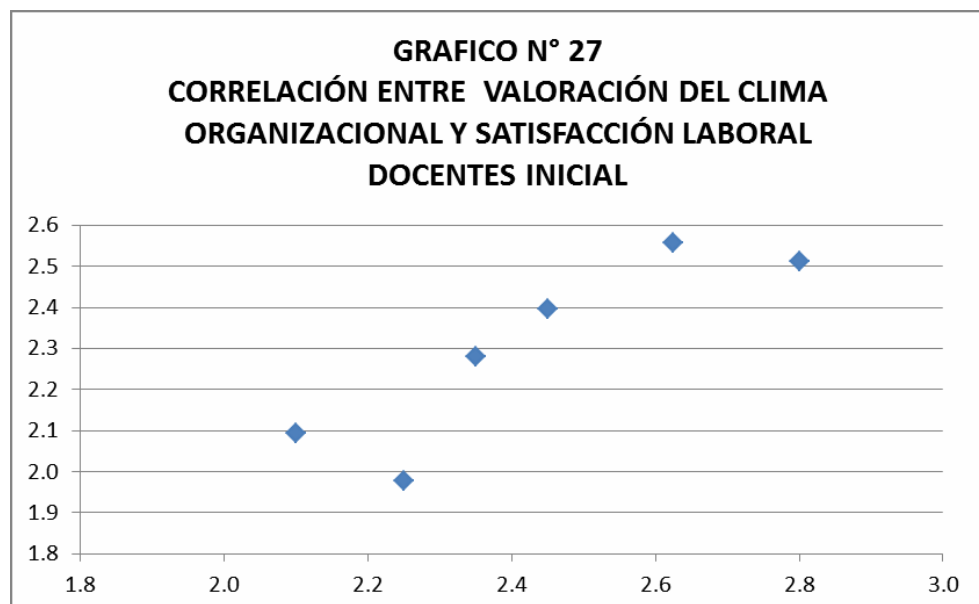
5.4.1 Cálculo del coeficiente de correlación en función a puntajes y valoración.



Fuente: Cuadro N° 4

Elaboración: Propia

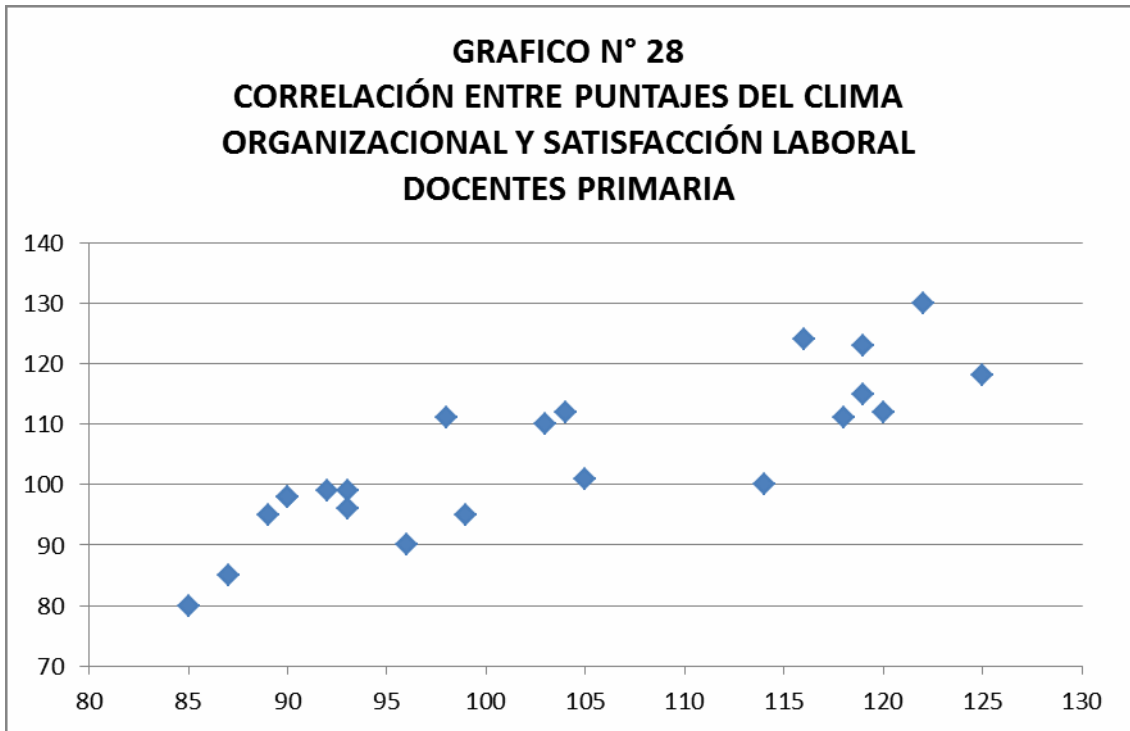
Coeficiente de correlación = 0.88



Fuente: Cuadro N° 14

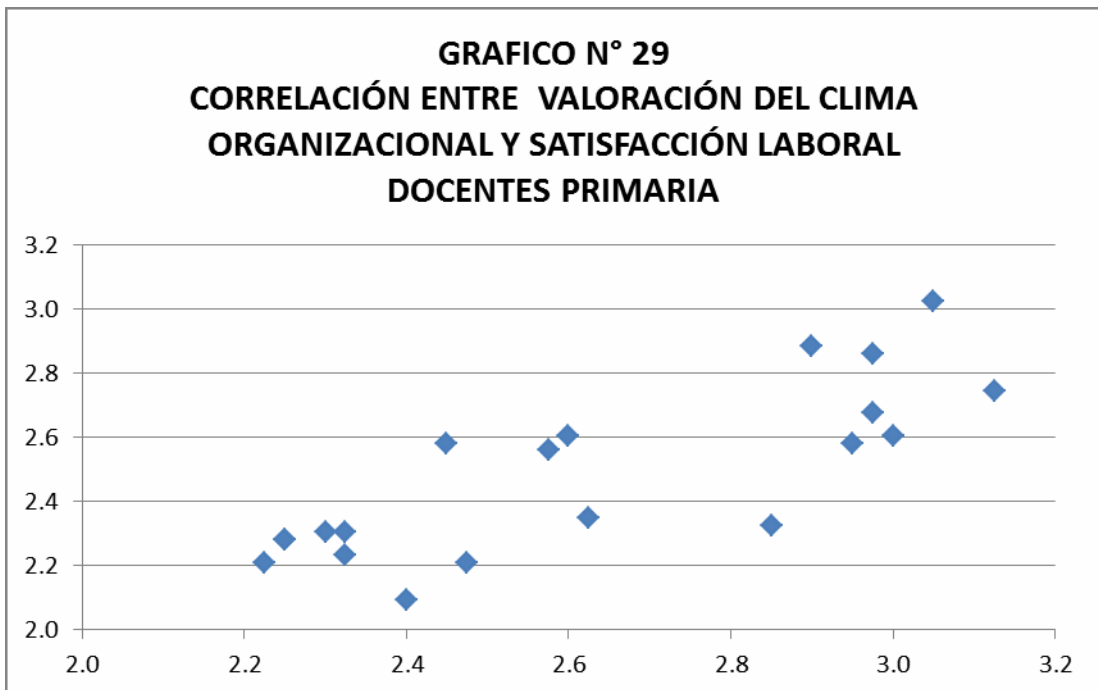
Elaboración: Propia

Coeficiente de correlación = 0.88



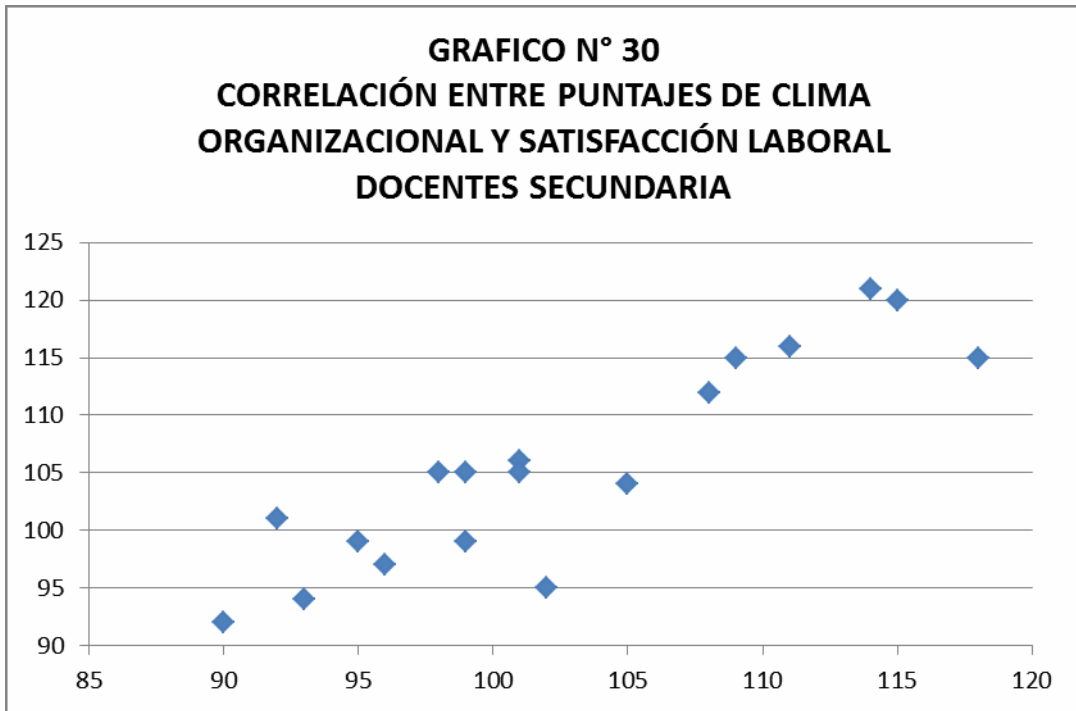
Fuente: Cuadro N° 7
 Elaboración: Propia

Coeficiente de correlación = 0.84



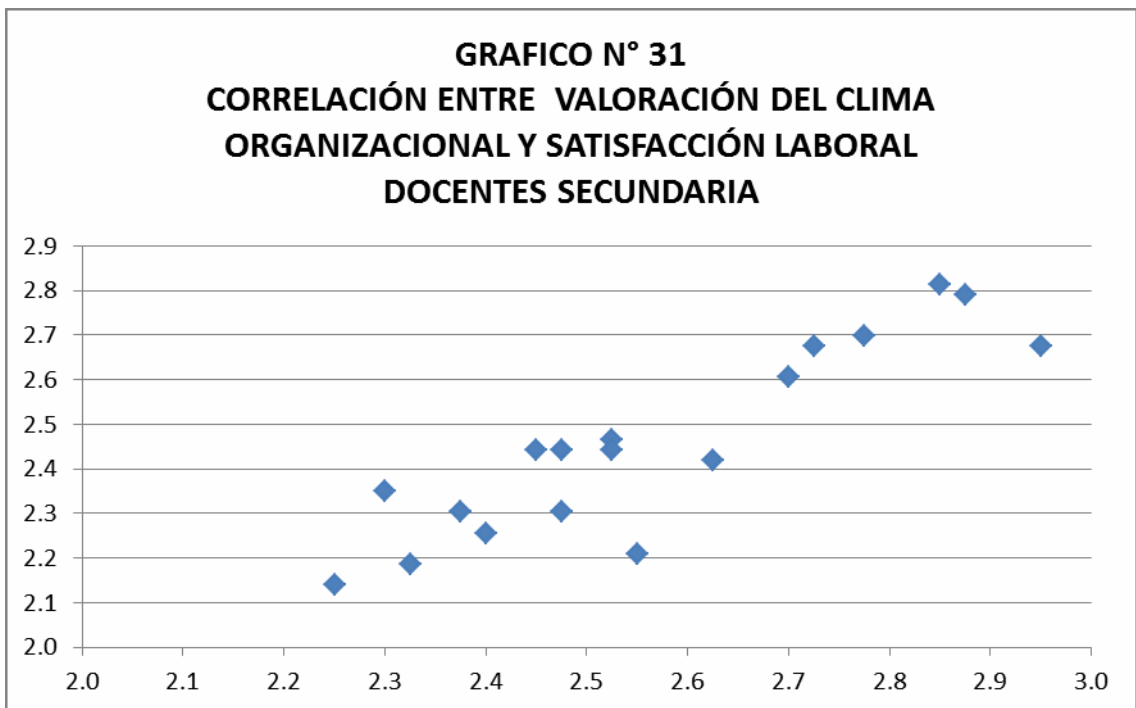
Fuente: Cuadro N° 17
 Elaboración: Propia

Coeficiente de correlación = 0.84



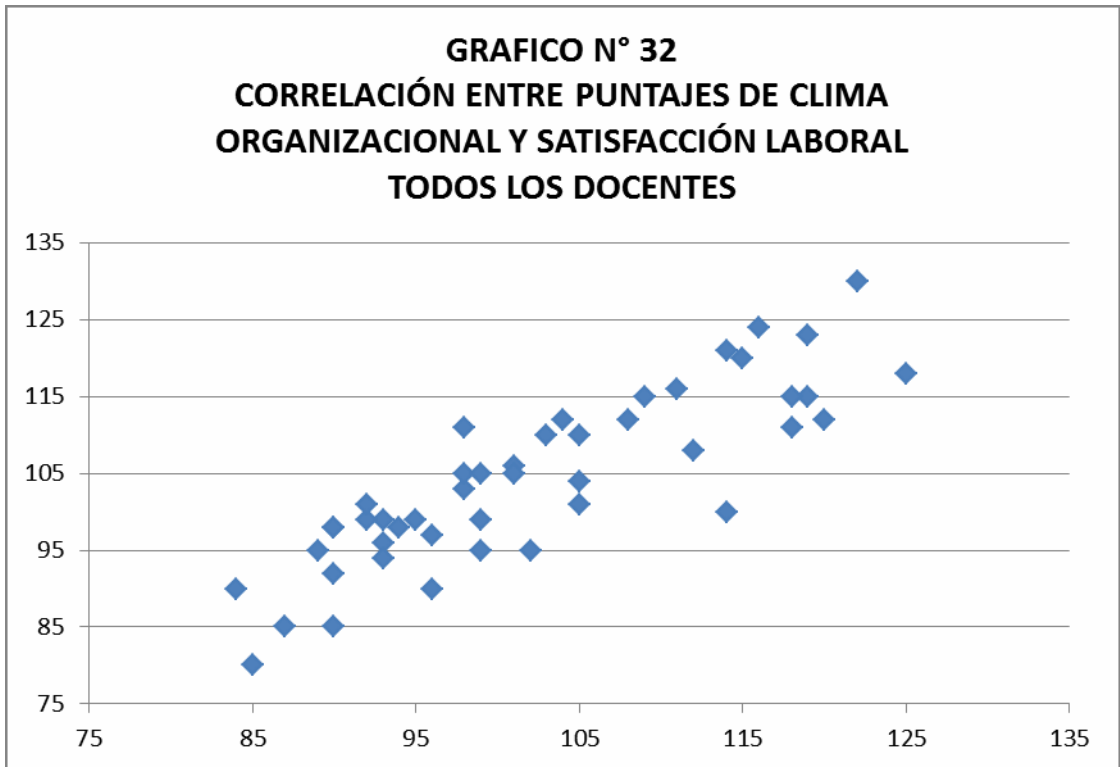
Fuente: Cuadro N° 10
 Elaboración: Propia

Coeficiente de correlación = 0.90



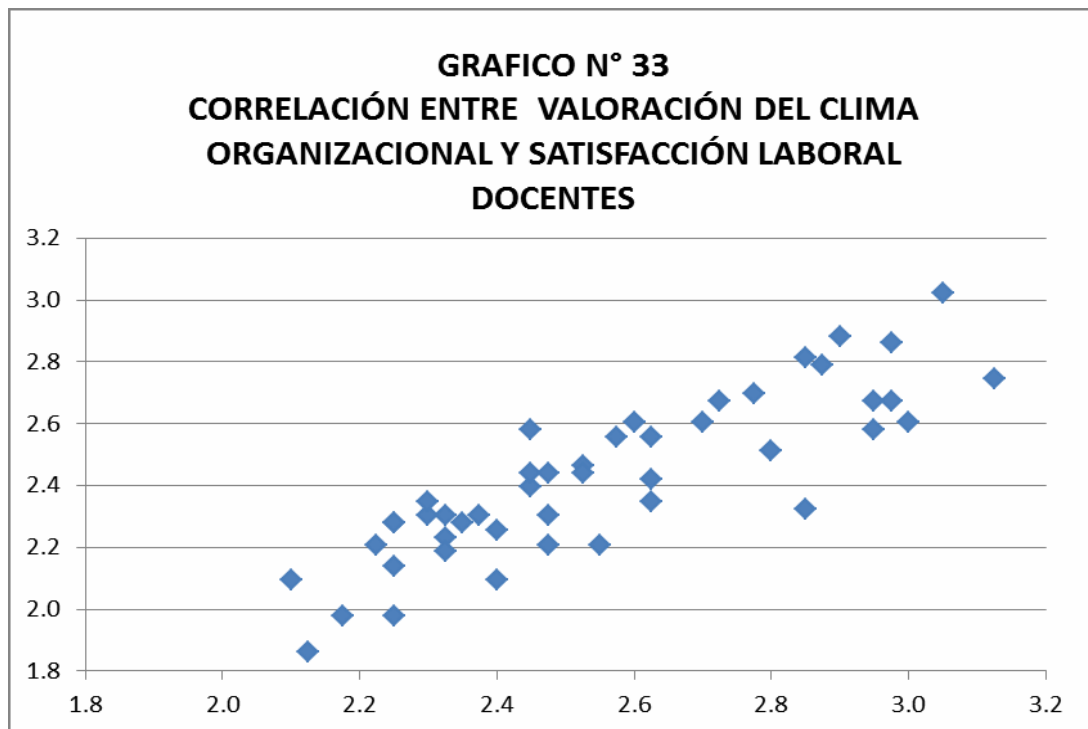
Fuente: Cuadro N° 20
 Elaboración: Propia

Coeficiente de correlación = 0.90



Fuente: Cuadro N° 11
 Elaboración: Propia

Coefficiente de correlación = 0.86



Fuente: Cuadro N° 21
 Elaboración: Propia

Coefficiente de correlación = 0.86

5.4.2 Análisis del coeficiente de correlación en función a puntajes y valoración.

Como puede apreciarse en los gráficos, desde el N° 26 hasta el N° 33, cada uno de ellos con sus correspondientes valores de los coeficientes de correlación cuyo resumen presentamos en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 22

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN POR NIVELES

NIVEL	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN
Inicial	0.88
Primaria	0.84
Secundaria	0.90
Todos	0.86

Fuente: Ítem 5.4.1 de la Pte. Tesis
Elaboración: Propia

Todos los coeficientes de correlación mostrados, están por encima de 0.75, lo que indica que existe una correlación positiva fuerte, es decir que el nivel de dependencia entre estas dos variables, el clima organizacional y la satisfacción laboral, para el caso de la IEP Von Neumann, es alta, la variación en una de ellas implica un cambio directo en la valoración de la otra variable, a lo largo del presente trabajo se indican cuáles son los ítems de la cultura organizacional y de la satisfacción laboral en los que se deben desplegar herramientas de gestión que permitan diseñar y ejecutar planes de mejora continua, también se muestran los ítems en los que se deben concretar los logros, es decir que se han hechos el despliegue de herramientas pero

que aún no se ha convertido en práctica común que permita mostrar resultados positivos, es importante mencionar que el trabajo, también, muestra que en la Institución Educativa aludida, tiene una baja cultura organizacional y sus docentes perciben una baja satisfacción laboral, lo que indica que debe diseñarse un plan para estos los componentes estudiados y en función de los puntajes obtenidos, se puedan diseñar planes de gestión, debido a que estos dos elementos forman parte importante del desempeño global de la institución.

En el análisis por niveles, el de secundaria con 0.90 es el más alto valor del coeficiente de correlación, seguido por el nivel inicial con 0.88 y luego el de primaria, con 0.84. Cuando se hace el análisis en conjunto de todos los docentes, se obtiene el valor global de 0.86.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Mailing Rivera Lam. En su tesis titulada: “El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa.”, concluyó que: “Dado que los colegios presentaron distintos comportamientos en las variables estudiadas debido a su distinta vinculación administrativa con el Ministerio de Educación y, por consecuencia, con la implementación de la Reforma Educativa; sería conveniente homogeneizar las muestras en futuras investigaciones con la finalidad de tipificar la relación entre Clima Organizacional y Reforma Educativa.”, en nuestra investigación concluimos que “En el análisis por niveles, el de secundaria con 0.90 es el más alto valor del coeficiente de correlación, seguido por el nivel inicial con 0.88 y luego el de primaria, con 0.84. Cuando se hace el análisis en conjunto de todos los docentes, se obtiene el valor global de 0.86.”, de cual podemos comentar que atendiendo a la conclusión del primer trabajo de investigación consideramos niveles, y luego a todos, y se puede observar que no existe variación significativa entre los valores encontrados.

José Eduardo Aguado Maldonado. En su tesis titulada: “Clima organizacional de una Institución Educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes”, concluyó que: “Existe un nivel aceptable de clima organizacional según la perspectiva de los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla. Es decir, los docentes consideran que su ambiente de trabajo les permite satisfacer las necesidades y expectativas de

la comunidad educativa. Aunque no en el nivel óptimo que se requiere.”, en nuestra investigación concluimos que “Considerando a todos los docentes de la institución educativa, podemos indicar que las valoraciones están entre los valores 1.9 y 3.1 situándose en la zona roja y la ámbar, debido a que los docentes se encuentran mayoritariamente en desacuerdo e indiferente, en su valoración del clima organizacional y de satisfacción laboral, a su vez el BSC nos indica que nos encontramos en la zona de peligro en la que falta despliegue de herramientas de gestión y también falta consolidar los logros de la gestión, debido a que la institución posee un débil clima organizacional y una baja satisfacción laboral”, de ambas conclusiones podemos indicar que el clima organizacional tiene un grado de dificultad en ser satisfecho.

Naveda Fernández, Karla Alexandra. En su tesis titulada: “Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial Alto Huallaga - 2017”, concluyó en que: “El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral en el Proyecto Especial Alto Huallaga, positivamente, pudiendo corroborarse en las afirmaciones de gran parte del personal y el resultado de la entrevista al director ejecutivo del Proyecto”, mientras que nosotros al finalizar nuestra investigación concluimos que “Existe una correlación positiva fuerte, es decir que el nivel de dependencia entre estas dos variables, el clima organizacional y la satisfacción laboral, para el caso de la I.E.P. Von Neumann, es alta”, en ambos casos el comportamiento entre estas dos variables es semejante, lo que podría servir para poder tomar como referencia las medidas de gestión que se han implantado en la investigación que realizó primero la investigación.

CONCLUSIONES

1. Existe una correlación positiva fuerte, es decir que el nivel de dependencia entre estas dos variables, el clima organizacional y la satisfacción laboral, para el caso de la I.E.I.P. Von Neumann, es alta, la variación en una de ellas implica un cambio directo en la valoración de la otra variable, a lo largo del presente trabajo se indican cuáles son los ítems de la cultura organizacional y de la satisfacción laboral en los que se deben desplegar herramientas de gestión que permitan diseñar y ejecutar planes de mejora continua, también se muestran los ítems en los que se deben concretar los logros, es decir que se han hechos el despliegue de herramientas pero que aún no se ha convertido en práctica común que permita mostrar resultados positivos, es importante mencionar que el trabajo, también, muestra que en la Institución Educativa aludida, tiene una baja cultura organizacional y sus docentes perciben una baja satisfacción laboral, lo que indica que debe diseñarse un plan para estos los componentes estudiados y en función de los puntajes obtenidos, se puedan diseñar planes de gestión, debido a que estos dos elementos forman parte importante del desempeño global de la institución.
2. Teniendo en cuenta, que la primera mitad de la puntuación para la encuesta del clima organizacional va de 40 a 120, siendo la mitad 120 puntos y la segunda parte de 120 a 200; y en el caso de la satisfacción laboral, la primera mitad de la escala va de 43 a 129, y la mitad 129 y la segunda de 129 a 215:

- Los docentes del nivel inicial califican con puntajes inferiores a la media, los mismos que corresponde a los calificativos indiferentes y en desacuerdo, a ambos criterios, por lo que podemos afirmar que la institución, bajo la percepción de los docentes del nivel inicial posee un débil clima organizacional y una baja satisfacción laboral.
- Los Docentes del nivel primario, respecto al clima organizacional, podemos observar que los docentes del nivel primario califican con puntajes inferiores a la media, solo tres docentes, de un total de veintidós, califican con puntajes de 120, 122 y 125. En el caso de la satisfacción laboral, solo un docente está por encima de la media, los restantes se encuentran por debajo. Observando estos resultados podemos apreciar que en el nivel primario hay un bajo clima organizacional y también una baja satisfacción laboral.
- Los Docentes del nivel secundaria, respecto al clima organizacional, podemos observar que todos los docentes del nivel secundaria califican con puntajes inferiores a la media, en el caso de la satisfacción laboral, igualmente, la puntuación de ningún docente está por encima de la media, todos están por debajo, de lo obtenido se puede colegir que según la percepción de los docentes del nivel secundaria hay un bajo clima organizacional y también una baja satisfacción laboral; pero por encima del que se registra en los niveles inicial y primaria.

- Teniendo en cuenta la opinión en conjunto de todos los docentes de la institución, respecto al clima organizacional, podemos observar que del total de 46 Docentes solo tres de ellos califican por encima de la media con 120, 122 y 125 puntos, el resto de los Docentes califican con puntajes inferiores a la media, en el caso de la satisfacción laboral, igualmente, la puntuación de ningún docente está por encima de la media, todos están por debajo. Observando estos resultados podemos apreciar un comportamiento homogéneo entre todos los Docentes de la Institución Educativa, lo que nos llevaría a concluir que se percibe de parte de los docentes un bajo clima organizacional y una baja satisfacción laboral.

3.- Teniendo en cuenta, que la valoración mínima es uno y la máxima cinco,

- Respecto a los Docentes del nivel inicial las valoraciones están entre los valores dos y tres situándose en la zona roja y la ámbar, debido a que los docentes se encuentran mayoritariamente en desacuerdo e indiferente, a su vez el BSC nos indica que nos encontramos en la zona de peligro en la que falta despliegue de herramientas de gestión y también falta consolidar los logros de la gestión, debido a que la institución posee un débil clima organizacional y una baja satisfacción laboral.

- Respecto a los docentes del nivel primaria, las valoraciones están entre los valores 1.9 y 3.1, situándose en la zona roja y la ámbar, debido a que los docentes se encuentran mayoritariamente en desacuerdo e indiferente, en su valoración del clima organizacional y de satisfacción laboral, a su vez el BSC nos indica que nos encontramos en la zona de peligro en la que falta despliegue de herramientas de gestión y también falta consolidar los logros de la gestión, debido a que la institución posee un débil clima organizacional y una baja satisfacción laboral.
- Respecto a los docentes del nivel secundaria, las valoraciones otorgadas por ellos, están entre los valores 2.1 y 3.0, situándose en la zona roja y la ámbar, pues se encuentran mayoritariamente en desacuerdo e indiferente, en su valoración del clima organizacional y de satisfacción laboral, a su vez el BSC nos indica que nos encontramos en la zona de peligro en la que falta despliegue de herramientas de gestión y también falta consolidar los logros de la gestión, debido a que la institución posee un débil clima organizacional y una baja satisfacción laboral.
- Considerando a todos los docentes de la institución educativa, podemos indicar que las valoraciones están entre los valores 1.9 y 3.1 situándose en la zona roja y la ámbar, debido a que los docentes se encuentran mayoritariamente en desacuerdo e indiferente, en su valoración del clima organizacional y de

satisfacción laboral, a su vez el BSC nos indica que nos encontramos en la zona de peligro en la que falta despliegue de herramientas de gestión y también falta consolidar los logros de la gestión, debido a que la institución posee un débil clima organizacional y una baja satisfacción laboral.

4.- En el análisis por niveles, el de secundaria con 0.90 es el más alto valor del coeficiente de correlación, seguido por el nivel inicial con 0.88 y luego el de primaria, con 0.84. Cuando se hace el análisis en conjunto de todos los docentes, se obtiene el valor global de 0.86.

RECOMENDACIONES

- Diseñar e implementar planes de mejora respecto del clima organizacional y satisfacción laboral, teniendo los ítems de las encuestas aplicadas, y los valores obtenidos por cada uno de ellos.
- Aplicar periódicamente las encuestas para determinar el avance que se va logrando en el clima organizacional y la satisfacción laboral.
- Diseñar un aplicativo, que permita monitorear la gestión del clima organizacional y satisfacción laboral.

BIBLIOGRAFÍA

1. Augusto Bernal C. Metodología de la investigación. México: Pearson Prentice Hall; 2006.
2. Caballero Romero A. Innovaciones en las guías metodológicas para los planes y tesis de Maestría y Doctorado. Perú: Instituto Metodológico Alen Caro; 2008.
3. Carrasco Díaz S. Metodología de la investigación científica. Perú: San Marcos; 2006.
4. Hernández Sampieri R, Fernández Collao C, Baptista Lucio P. Metodología de la investigación. 5ª ed. México: McGraw Hill; 2010.
5. Rivera Lam, Mailing. El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa. Universidad De Antofagasta - Chile. 2000.
6. Aguado Maldonado, José Eduardo. Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes. Universidad San Ignacio de Loyola. Perú. 2012
7. Naveda Fernández, Karla Alexandra. Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Alto Huallaga – 2017. Universidad de Huánuco. 2017
8. Chiang Vega, Chiang, M., Rodrigo, & Núñez Partido, A. Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas. (2010).
9. Ekvall, G. El clima organizacional: una puesta a punto de la teoría e investigaciones. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. España 2003

10. Martínez Guillén, M. La cultura de empresa. Madrid. Díaz de Santos. España, 2012.
11. Morales Méndez, Eduardo Daniel. Medición de clima organizacional en el Colegio Cambridge de Huehuetenango”. Universidad Rafael Landívar, Guatemala, 2015.
12. Network, S. E. Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Planeta. Estados Unidos. 2006
13. Seisdedos, N. El clima Laboral y su Medida. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos. España, 2003.
14. Unidad de Evaluación de la Calidad de la Universidad de Salamanca. Cuestionario de Satisfacción Laboral del personal de administración y servicios, curso 2004-2005. Universidad de Salamanca. España. 2005.

De Internet:

http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/344/T047_47461367_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/344/T047_47461367_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

<http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20UNIDADES%20EDUCATIVAS.pdf>