

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD DE LA
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA I.E.
PERUANO ALEMÁN. HUÁNUCO 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

TESISTA:

Bach. Laura Melissa Cindy Alcedo Victorio

ASESOR:

Dr. Adam Francisco Paredes

HUÁNUCO – PERÚ

2019

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos, que gracias a su apoyo incondicional logro un peldaño más en mi vida profesional. Que con sus ejemplos de dedicación, perseverancia y sobre todo humildad uno puede cumplir lo que se propone.

AGRADECIMIENTO

A Dios, padres y hermanos por todo el apoyo brindado, por siempre acompañarme y motivarme a seguir hacia adelante. A mi asesor de tesis, un gran amigo que siempre está dispuesto apoyarme. ¡Gracias!.

RESUMEN

Actualmente hay una gran competitividad en el mercado educativo, en especial de las instituciones educativas privadas, por ello es necesario que dichas instituciones muestren un excelente desempeño académico, sin embargo, se observa que hay una alta rotación de docentes y alumnos, en consecuencia de ello tanto docentes, alumnos y demás personas que laboran en la institución no pueden fomentar una sólida cultura organizacional y es así que surge saber la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción de los docentes en que afecta al desempeño de los mismos y se ve reflejado en calidad de enseñanza hacia los alumnos.

Se halló el coeficiente de correlación para conocer si existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, mediante encuestas llevadas a cabo a los docentes de la institución, obteniendo un puntaje y valoración de ello, y conociendo cuáles son los ítems con los más altos y bajos puntajes.

Se constata que hay una correlación positiva débil entre las dos variables que son el clima organizacional y la satisfacción laboral en la I.E.P. Peruano Alemán, lo que implica que la variación de una de ellas afecta directamente a la otra. Se dio a conocer que la institución carece de un buen clima organizacional y satisfacción laboral, a lo que la institución debe realizar un plan para esos elementos, y con los resultados obtenidos poder diseñar un plan de gestión, pues dichos elementos son muy importantes para el desarrollo de la institución.

SUMMARY

Currently there is great competitiveness in the educational market, especially private educational institutions, so it is necessary that these institutions show excellent academic performance, however, it is observed that there is a high turnover of teachers and students, as a result Both teachers, students and other people who work in the institution cannot foster a solid organizational culture and it is thus that it is known to know the relationship between the organizational culture and the satisfaction of teachers in that it affects their performance and is reflected in Teaching quality towards students.

The correlation coefficient was found to know if there is a relationship between the organizational climate and job satisfaction, through surveys carried out to the teachers of the institution, obtaining a score and valuation of it, and knowing which are the items with the highest and low scores.

It is found that there is a weak positive correlation between the two variables that are the organizational climate and job satisfaction in the I.E.P. German Peruvian, which implies that the variation of one of them directly affects the other. It was announced that the institution lacks a good organizational climate and job satisfaction, to which the institution must make a plan for these elements, and with the results obtained to be able to design a management plan, since these elements are very important for the Institution development.

GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| GRÁFICO 1 N° DOCENTES POR NIVEL..... | 60 |
| GRÁFICO 2 PUNTAJE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL-NIVEL INICIAL..... | 64 |
| GRÁFICO 3 PUNTAJE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL- NIVEL PRIMARIA | 68 |
| GRÁFICO 4 PUNTAJE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL-NIVEL SECUNDARIA | 71 |
| GRÁFICO 5 PUNTAJE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL- TOTAL DOCENTES | 74 |
| GRÁFICO 6 VALORIZACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL - NIVEL INICIAL..... | 78 |
| GRÁFICO 7 VALORIZACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL - NIVEL PRIMARIA..... | 82 |
| GRÁFICO 8 VALORIZACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL - NIVEL SECUNDARIA..... | 85 |
| GRÁFICO 9 VALORIZACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL - TOTAL DE DOCENTES | 89 |
| GRÁFICO 10 CORRELACIÓN ENTRE VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL - NIVEL INICIAL | 90 |
| GRÁFICO 11 CORRELACIÓN ENTRE VALORACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL-NIVEL PRIMARIA | 90 |
| GRÁFICO 12 CORRELACIÓN ENTRE VALORACION DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATSFACCIÓN LABORAL-NIVEL SECUNDARIA | 91 |
| GRÁFICO 13 CORRELACIÓN ENTRE VALORACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL-TOTAL DDE DOCENTES | 91 |

CUADROS

| | |
|---|----|
| CUADRO 1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS..... | 58 |
| CUADRO 2 N° DOCENTES POR NIVEL | 59 |
| CUADRO 3 PUNTAJE DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL NIVEL INICIAL..... | 64 |
| CUADRO 4 PUNTAJES DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL NIVEL PRIMARIA..... | 67 |
| CUADRO 5 PUNTAJES DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL NIVEL SECUNDARIA..... | 70 |
| CUADRO 6 PUNTAJE DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL TOTAL DE DOCENTES..... | 73 |
| CUADRO 7 COLORIMETRIA PARA VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA I.E.P PERUANO ALEMAN..... | 75 |
| CUADRO 8 VALORACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL NIVEL INICIAL..... | 78 |
| CUADRO 9 VALORACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL NIVEL PRIMARIA..... | 81 |
| CUADRO 10 VALORACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL NIVEL SECUNDARIA | 84 |
| CUADRO 11 VALORACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL TOTAL DE DOCENTES | 87 |
| CUADRO 12 COEFICIENTE DE CORRELACIÓN POR NIVELES..... | 92 |

CONTENIDO

| | |
|--|-----|
| DEDICATORIA..... | i |
| AGRADECIMIENTO..... | ii |
| RESUMEN..... | iii |
| SUMMARY..... | iv |
| GRÁFICOS..... | v |
| CUADROS | vi |
| INTRODUCCIÓN..... | x |
| CAPITULO I..... | 11 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 11 |
| 1.1. Antecedentes y fundamentación del problema..... | 11 |
| 1.2. Formulación del problema..... | 12 |
| 1.3. Objetivos..... | 12 |
| 1.4. Hipótesis..... | 13 |
| 1.5. Sistema de Variables e Indicadores..... | 13 |
| 1.6. Definición de la variable..... | 21 |
| 1.7. Justificación e importancia..... | 33 |
| 1.8. Limitaciones..... | 34 |

| | |
|--|----|
| CAPITULO II..... | 35 |
| MARCO TEORICO..... | 35 |
| 2.1. Revisión de estudios realizados (Antecedentes)..... | 35 |
| 2.2. Conceptos fundamentales..... | 37 |
| 2.2.1. El clima como constructivo..... | 37 |
| 2.2.2. Importancia del concepto de Clima..... | 38 |
| 2.2.3. Gestión de los recursos humanos y Clima Organizacional..... | 41 |
| 2.2.4. Dimensiones del clima Organizacional..... | 43 |
| 2.2.5. Estructura organizacional..... | 47 |
| 2.3. Definición de términos básicos..... | 52 |
| CAPITULO III..... | 56 |
| MARCO METODOLÓGICO..... | 56 |
| 3.1. Nivel y Tipo de Investigación..... | 56 |
| 3.2. Diseño de la Investigación..... | 56 |
| 3.3. Población y muestra..... | 57 |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... | 58 |
| 3.5. Procesamiento y presentación de datos..... | 58 |
| CAPITULO IV..... | 59 |
| RESULTADOS..... | 59 |
| 4.1. Docentes de la I.E.P. Peruano Alemán..... | 59 |

| | |
|--|-----|
| 4.2. Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los docentes de la I.E.P. Peruano Alemán..... | 60 |
| 4.3. Valoración del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los docentes de la I.E.P Peruano Alemán..... | 75 |
| 4.4. Relación entre el clima organizacional y la calidad de la satisfacción laboral de los docentes de la I.E.P. Peruano Alemán..... | 90 |
| 4.4.1. Cálculo del coeficiente de correlación en función a puntajes y valoración..... | 90 |
| 4.4.2. Análisis del coeficiente de correlación en función a puntajes y valoración..... | 92 |
| CAPITULO V..... | 94 |
| DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... | 94 |
| CONCLUSIONES..... | 102 |
| RECOMENDACIONES..... | 106 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 107 |
| ANEXOS..... | 110 |

INTRODUCCIÓN

La presente investigación reside en la importancia de conocer la correlación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, y a raíz del resultado formular planes de mejora con el fin de mejorar la productividad.

En la actualidad existe mucha demanda en los servicios educativos a nivel país, departamento, provincia y distrito, del cual los usuarios esperan un excelente desempeño académico, pero debido a la alta rotación de personal en las instituciones, no se puede fomentar una sólida cultura organizacional dentro de ello, lo que conlleva a no haber un buen desempeño académico por parte de los docentes. Mediante del coeficiente de correlación de Pearson lograremos saber si existe correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, mediante el puntaje y valoración que los docentes asignen. En el desarrollo de la investigación no hubo limitaciones pudiendo así llevarse a cabo con satisfacción.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes y fundamentación del problema.

Actualmente la demanda en el rubro de la educación inicial, primaria y secundaria es muy competitiva a nivel mundial, porque dicha demanda generada depende de la calidad educativa que permite satisfacer las necesidades y expectativas de ésta, es la situación que se observa a nivel nacional, es muy cierto que en nuestro país la demanda de educación en instituciones privadas es muy amplia y podemos hallarla en diversas partes del país, en este sector hay una extensa competencia por obtener la mayor cantidad de alumnos, por ello es necesario que las instituciones educativas muestren un excelente desempeño académico dentro de una atmosfera tranquila, ordenada y agradable pero cuidando en que el costo del servicio educativo no sea muy alto, los padres de familia o apoderados resultan ser muy sensible al monto de pago por dicho servicio, así mismo no es menos importante el desempeño que muestra la institución educativa, Huánuco no es la excepción de lo descrito en nuestro país en lo referente al servicio educativo, dentro de la ciudad se ha podido observar que en las instituciones educativas privadas hay una alta rotación de personal. En la I.E.P. Peruano Alemán en el año 2017 y 2018, en los últimos bimestres del año escolar se dio una alta rotación de personal, para el 2017-I de los 32 docentes al finalizar el bimestre 3 renunciaron, para el 2017-II de los 31 docentes al finalizar el año escolar 2 docentes renunciaron, para el 2018-I de los 32 docentes al finalizar el bimestre 2 renunciaron. En consecuencia de ello tanto docentes, alumnos y demás personas que laboran en la institución no pueden fomentar una sólida cultura organizacional y es

así que surge saber la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción de los docentes en que afecta al desempeño de los mismos y se ve reflejado en calidad de enseñanza hacia los alumnos, si no se logra establecer el grado de afinidad que hay entre la cultura organizacional y la satisfacción de los docentes no se podrá decidir qué cambios son necesarios para un mejor posicionamiento de la institución educativa, es importante que la organización de toda la institución tenga un funcionamiento armónico y por ende éste contribuya a un buen resultado académico reflejado en los alumnos, en muchas organizaciones la cultura organizacional no está definida y no hay ningún plan o técnica que contribuya al mejoramiento de ello, sino llevamos a cabo esta investigación no se podrá conocer cuán importante es la relación entre los dos factores y en resultado no se podrá tomar ninguna decisión al respecto, es por esta razón que creímos adecuado llevar a cabo una investigación que ayude a hallar el valor de la relación entre el clima organizacional y la calidad de la satisfacción laboral de los docentes de la I.E.P. Peruano Alemán.

1.2. Formulación del problema.

Problema general:

¿Cuál es el valor de asociación entre el clima organizacional y la calidad de la satisfacción laboral y mediante ello que planes de mejora se pueden proponer para los docentes de la I.E.P. Peruano Alemán?

1.3. Objetivos

General

Determinar el valor de asociación entre el clima organizacional y la calidad de la satisfacción laboral y formular planes de mejora para los docentes de la I.E.P. Peruano Alemán.

Específicos

- Determinar cuál es el estado actual del clima organizacional de los docentes de la I.E.P. Peruano Alemán.
- Determinar cuál es el estado actual de la satisfacción laboral de los docentes de la I.E.P. Peruano Alemán.
- Determinar el valor del clima organizacional de los docentes de la I.E.P. Peruano Alemán.
- Determinar el valor de la satisfacción laboral de los docentes de la I.E.P. Peruano Alemán.
- Determinar el valor de la asociación entre el clima organizacional y la calidad de la satisfacción laboral de los docentes de la I.E.P. Peruano Alemán.

1.4. 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.

1.5. Sistema de Variables e Indicadores

Variable: Valor de la asociación entre el clima organizacional y la calidad de la satisfacción laboral de los docentes de la I.E.P. Peruano Alemán.

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.

| VARIABLES | DEFINICION CONCEPTUAL | DEFINICION OPERACIONAL | DIMENSIONES | INDICADOR | ITEMS | INSTRUMENTOS VALOR FINAL | TIPO DE VARIABLE | ESCALA |
|----------------------|--|--|------------------------------|------------------------------|--|--------------------------|------------------|---|
| Clima organizacional | Son las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral, se refiere al grado positivo o negativo existente en el ambiente donde se | Operacionalmente se entiende por clima organizacional a los procesos de análisis de los objetivos, cooperación, liderazgo, control, toma de decisiones y análisis de la motivación de los trabajadores e identidad en el seno de una organización. | Desempeño laboral | Puntaje Clima organizacional | Si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de promocionar en la I.E.P. Peruano Alemán | ENCUESTA | CUANTITATIVA | NUMERAL 1= muy insatisfecho 2=satisfecho 3=indiferente 4=satisfecho 5=muy satisfecho |
| | | | Información disponible | | Tengo disponible la información sobre los puestos vacantes en la I.E.P. Peruano Alemán | | | |
| | | | Criterios de evaluación | | Considero adecuado los criterios de Evaluación de mi desempeño | | | |
| | | | Grado de Pertenencia laboral | | Los docentes se sienten orgullosos de pertenecer a esta I.E.P. Peruano Alemán | | | |
| | | | Logro de metas en equipo | | Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien | | | |
| | | | Grado de Pertenencia laboral | | Siento que hay mucha lealtad por parte de los docentes hacia la I.E.P. Peruano Alemán | | | |
| | | | Beneficios sociales | | Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece la I.E.P. Peruano Alemán | | | |

| | | |
|--|------------------------------|---|
| <p>desenvuelven un conjunto de individuos integrantes de una organización. Se relaciona con el nivel de motivación que presentan cada uno de los trabajadores. Asimismo, da a conocer las características motivantes que forman parte del ambiente organizacional, los cuales se vinculan con el comportamiento y desempeño laboral de sus miembros.</p> | Incentivos | Las promociones internas se realizan de manera justa |
| | Grado de Pertenencia laboral | Me siento orgulloso(a) de trabajar para la I.E.P. Peruano Alemán |
| | Grado de Pertenencia laboral | La I.E.P. Peruano Alemán merece mi lealtad. |
| | Productividad por docente | La dirección confía en que realizo un buen trabajo |
| | Satisfacción laboral | La I.E.P. Peruano Alemán es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí |
| | Eficacia por docente | En la I.E.P. Peruano Alemán cuando alguien comete un error no hay excusas |
| | Condiciones de trabajo | Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad |
| | Recursos materiales | Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo |
| | Satisfacción laboral | Desde mi entrada en la institución, pienso que la I.E.P. Peruano Alemán se ha ido transformando en un |

| | | | | | | | | |
|----------------------|---|--|-------------------------|---------|--|----------|--------------|---|
| | | | Mejora continua | | En la I.E.P. Peruano Alemán siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal | | | |
| | | | Carga laboral | | En la I.E.P. Peruano Alemán las tareas están claramente definidas | | | |
| | | | Mejora continua | | No confiamos mucho en juicios individuales en esta institución, casi todo se verifica dos veces | | | |
| satisfacción laboral | Se define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de | Operacionalmente se entiende por satisfacción laboral a los procesos de análisis de las condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones interpersonales, desarrollo personal, como | Pagos mensuales | Puntaje | La I.E.P. Peruano Alemán cumple con las disposiciones y leyes laborales dentro de los plazos previstos | ENCUESTA | CUANTITATIVA | NUMERAL 1= muy insatisfecho 2=satisfecho 3=indiferente 4=satisfecho 5=muy satisfecho |
| | | | Rotación de personal | | La I.E.P. Peruano Alemán brinda seguridad en el empleo | | | |
| | | | Clima laboral | | Se preocupa la dirección por brindar un excelente clima laboral a sus docentes | | | |
| | | | Pagos mensuales | | Cumple la I.E.P. Peruano Alemán puntualmente con otorgar los diferentes beneficios otorgados por el gobierno | | | |
| | | | Igualdad de oportunidad | | Se respira un trato de igualdad y justicia en la I.E.P. Peruano Alemán | | | |

| | | | | | | |
|--|---|----------------------|-----------------------------|---|--|--|
| <p>las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.</p> | <p>también al desempeño de tareas y la relación con la autoridad dentro de una organización</p> | s | <p>satisfacción laboral</p> | | | |
| | | Clima organizacional | | Es importante para la I.E.P. Peruano Alemán establecer relaciones interpersonales con sus compañeros de labores | | |
| | | Clima organizacional | | Es una característica de la I.E.P. Peruano Alemán llevarse bien y establecer una relación amigable con sus compañeros | | |
| | | Cooperación grupal | | Sus compañeros de trabajo se interesan por las situaciones personales que usted atraviesa en algún momento dentro de la I.E.P. Peruano Alemán | | |
| | | Adaptabilidad | | Su nivel de tolerancia permite adaptarse y adecuarse a las características de personalidad de sus compañeros | | |
| | | Eficacia por docente | | Considera que las metas y carga de trabajo exigidos por la I.E.P. Peruano Alemán son adecuados | | |
| | | Recursos materiales | | Se le brinda los medios y materiales para alcanzar las metas y tareas exigidas | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|-------------------------|---|--|--|
| | | | | por la I.E.P. Peruano Alemán | | |
| | | | Confianza laboral | Decide autónomamente aspectos relativos al trabajo respetando las normas de la I.E.P. Peruano Alemán | | |
| | | | Eficiencia por docente | Es capaz de trabajar con eficiencia bajo presión de tiempo | | |
| | | | Supervisión | No le mortifica que le estén comprobando y verificando continuamente sus actividades | | |
| | | | Política organizacional | Es conciente que el control y supervisión de las actividades es parte de la política organizacional de la I.E.P. Peruano Alemán | | |
| | | | Criterios de evaluación | Todos los docentes son evaluados del mismo modo | | |
| | | | Supervisión | Considera que la supervisión no es usada como un instrumento de presión laboral, sino de mejora continua | | |
| | | | Presión laboral | La fiscalización o evaluación a que es sometido usted en la I.E.P. Peruano Alemán no le genera tensión emocional | | |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--------------------------|--|--|--|--|--|
| | | | Mejora continua | | La realización de inspecciones o evaluaciones generales cada cierto tiempo es parte de la política de la I.E.P. Peruano Alemán | | | |
| | | | Remuneración salarial | | El salario que recibo corresponde a la carga de trabajo exigida por la institución | | | |
| | | | Sistema de incentivos | | Todos tiene acceso al sistema de promoción o ayudas en forma justa e igualitaria en la I.E.P. Peruano Alemán | | | |
| | | | Capacitaciones | | Todos los docentes tienen las mismas oportunidades de formación que la I.E.P. Peruano Alemán ofrece | | | |
| | | | Remuneración/ incentivos | | El trabajo extra es recompensado de alguna forma por la I.E.P. Peruano Alemán | | | |
| | | | Remuneración | | Todos los docentes de la I.E.P. Peruano Alemán son remunerados justamente correspondiente a la carga laboral que tienen. | | | |

1.6. Definición de variables

- **Desempeño Laboral:** Araujo y Guerra (2007), definen el desempeño laboral se define como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado².
- **Áreas a realizarse un docente según Ley de profesorado:** Según el artículo 31 El ejercicio profesional del profesor se realiza en dos áreas: Docencia, se cumple mediante la acción educativa en los centros y programas educativos respectivos en relación directa con el educando; y, administración de la Educación, que se cumple por las funciones de la administración de la educación, de investigación y técnico-pedagógicas vinculadas con la educación³.
- **Sistemas de evaluación:** Camisón (2009), se entiende por sistemas de evaluación del rendimiento el conjunto de procesos formales de identificación y medición del desempeño de las personas, grupos y unidades que integran una organización⁴.
- **Identidad laboral:** Alejandra (2018), es la manera como un individuo se define a sí mismo como perteneciente a un grupo (o grupos) junto con el significado emocional y valor que tiene para él/ella a dicha pertenencia". En contextos laborales, esta perspectiva es clave puesto que el trabajo vincula a las personas con las organizaciones y con actividades laborales, lo que implica que cada trabajador se defina a sí mismo como perteneciente a una organización, por un

² (Araujo y Guerra, 2007)

³ (Ley profesorado Art 31)

⁴ (Camisón, 2009)

lado, o a una categoría social asociada a su profesión o actividad de trabajo, por otro⁵.

- **Trabajo en equipo:** Fritz (2014), El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general⁶.
- **Lealtad Organizacional:** Parra y Muller (2018,) es una actitud de profundo compromiso de los empleados con la empresa y se manifiesta en las cosas a las que nuestros subordinados están dispuestos a renunciar o a hacer con sacrificio por el bien de la organización⁷.
- **Beneficios sociales:** Según el ministerio del trabajo y promoción del empleo, los beneficios ordinarios que toda empresa tiene que ofrecer al empleado es: salario promedio, seguro médico, cts./gratificación, vacaciones, capacitaciones y licencia por maternidad /paternidad⁸.
- **Incentivo:** Palencia (2018), define incentivo “es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción⁹”.
- **Compromiso laboral:** Robbins, (1998), un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización¹⁰.

⁵(Alejandra, 2018)

⁶ (Riquelme, 2014)

⁷ (Parra y Muller, 2018)

⁸ (Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo)

⁹ (Palencia, 2018)

¹⁰ (Robbins, 1998)

- **Productividad laboral:** Chiavenato (2009), La productividad laboral es la relación entre el resultado de una actividad y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción¹¹.
- **Clima laboral:** Forehand y Gilmer (1964), definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización¹²”.
- **Eficiencia:** Rojas (2018), hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas y organizaciones, debido a que en la práctica todo lo que hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas¹³.
- **Condiciones laborales:** Castillo (2019), es el conjunto de condiciones, como las condiciones físicas en que se realiza el trabajo (iluminación, comodidades, tipo de maquinaria, uniforme), las condiciones medioambientales (contaminación) y las condiciones organizativas (duración de la jornada laboral, descansos, entre otras)¹⁴.

¹¹ (Chiavenato, 2009)

¹² (Forehand y Gilmer, 1964)

¹³ (Rojas, 2018)

¹⁴ (Castillo, 2019)

- **Recursos materiales:** Porto y Gardey (2010), son los medios físicos y concretos que ayudan a conseguir algún objetivo. El concepto es habitual en el ámbito de las empresas y de los gobiernos¹⁵.
- **Reconocimiento laboral:** Welch (2009), define como una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados¹⁶.
- **Ambiente laboral:** Rubiano (2011), se define como el conjunto de emociones que pueden ser percibidas y que están relacionadas con la motivación de los empleados para la ejecución de las tareas diarias. Existe también una alta correlación entre el buen clima y la aceptación de cambios mientras que, en contraparte, un clima negativo ocasiona una alta resistencia a introducir o aceptar cambios estructurales¹⁷.
- **Liderazgo:** Idalberto Chiavenato(2009), que lo define como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos¹⁸”.
- **Eficacia laboral:** Según Idalberto Chiavenato (2009), la eficacia «es una medida del logro de resultados¹⁹».

¹⁵ (Porto y Garey, 2010)

¹⁶ (Welch, 2009)

¹⁷ (Rubiano, 2011)

¹⁸ (Chiavenato, 2009)

¹⁹ (Chiavenato, 2009)

- **Comunicación organizacional:** Kreps (1995), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella"²⁰.
- **Normas de una organización:** para Clauloe (2010) los valores y normas dentro de una organización son los pilares que los sostienen, actualmente las empresas tienen muy claro esto, dentro de las nuevas tendencias empresariales en el mundo empresarial está, en crear y/o empresas con valores, socialmente responsables que nos den como resultado una organización ética; esto porque los valores de una organización son los valores de sus miembros sobre todo de sus dirigentes²¹.
- **Inducción de personal:** Chiavenato (2009) nos dice la importancia a la inducción, entre las cuales resaltan: 1) Permite reducir la ansiedad natural asociada con el proceso de ingreso o de adquisición de nuevas responsabilidades. 2) Da la oportunidad de orientar positivamente el interés y la voluntad de aprender a la persona que ingresa a la organización y ocupa un nuevo cargo o responsabilidades dentro de la misma. 3) Facilita una armonía acople entre necesidades individuales y condiciones que ofrece la empresa para satisfacerla. 4) Reduce la rotación con los ahorros de costos y en esfuerzos para los reemplazos. 5) Acelera el proceso de Integración²².
- **Toma de decisiones:** Sáez (2017) Tomar decisiones implica tener una lista con todas las opciones, sopesar los posibles resultados y,

²⁰ (Kreps, 1995)

²¹ (Clauloe, 2010)

²² (Chiavenato, 2009)

sobre todo, confiar en tu intuición. Cada decisión implica un riesgo. Nunca tendrás información completa para saber si estás haciendo lo mejor que puedes hacer en un momento dado. No hay una fórmula mágica que elimine las dudas²³.

- **Mejora continua:** Carreras (2005) Metodología de trabajo que se basa en las personas y el uso de Indicadores, se trabaja en equipo para alcanzar los objetivos establecidos. Y son los propios equipos los que resuelven los “problemas” a través de Herramientas y Talleres Lean, desarrollando estándares y persiguiendo la Mejora Continua²⁴.
- **Carga laboral:** Torres (2012) define la carga laboral como el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral²⁵.
- **Valores organizacionales:** Santiago (2008) es un elemento clave por los que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan junto para poder obtener el mismo objetivo puede ser para una empresa²⁶.
- **Plazo para pagar los beneficios sociales:** no existe ninguna ley o norma con rango de ley que regule expresamente el plazo que tiene el empleador para liquidar y cancelar todos los beneficios sociales del trabajador. Sin embargo, el Artículo 51º del Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (Decreto Supremo 003-97-TR) señala que para el caso de los trabajadores cesados colectivamente por causas objetivas el

²³ (Sáez, 2017)

²⁴ (Carreras, 2005)

²⁵ (Torres, 2012)

²⁶ (Santiago, 2008)

empleador debe acreditar el pago de la CTS (compensación por tiempo de servicios) dentro de las 48 horas de producido el cese²⁷.

- **Rotación del personal:** Vespinal (2015), la rotación de personal se refiere a la salida de trabajadores de la organización por diferentes motivos, ya sea por renunciaciones o despidos, y esos puestos de trabajo serán ocupados por diferentes personas en un intervalo de tiempo determinado. Cada vez que un empleado directo decide abandonar la compañía o es despedido, dejará un puesto vacante, que deberá ser cubierto a la brevedad por otro trabajador de nuevo ingreso, el cual no cuenta con las habilidades y capacitación necesaria para cubrir las expectativas del puesto vacante, requiriendo para ello de un periodo de adaptación y capacitación, prolongándose en algunas ocasiones dicho periodo hasta por treinta días o más²⁸.
- **Clima laboral:** Orehand y Gilmer (1964), definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización²⁹”.
- **Remuneración mensual al trabajador:** El artículo 24º de la actual constitución establece que el trabajador tiene derecho a una remuneración equitativa y suficiente, que procure, para él y su familia, el bienestar material y espiritual. El pago de la remuneración y de los beneficios sociales del trabajador tiene prioridad sobre cualquiera otra obligación del empleador³⁰.

²⁷ (Ley de productividad y competitividad laboral)

²⁸ (Vespinal, 2015)

²⁹ (Orehand y Gilmer, 1964)

³⁰ (Constitución política Art.24)

- **Igualdad de oportunidades laborales:** Scott (2011), define como a la protección de los derechos civiles de los trabajadores. También proporciona a todos los empleados un acceso equitativo a los beneficios empresariales como el seguro, accesos para discapacitados, compensación, ascensos y responsabilidades laborales. Un empleador que discrimine a un empleador que trata a un trabajador injustamente cae en violación de las leyes de igualdad de oportunidades laborales y está sujeto a una acción disciplinaria federal³¹.
- **Relaciones laborales:** Avila (2014), se conoce como relaciones laborales al vínculo que se establece entre dos o más personas en el ámbito laboral o del trabajo. Las relaciones laborales son aquellas que se generan entre aquel que ofrece su fuerza de trabajo (ya sea física o mental) y aquel que ofrece el capital o los medios de producción para que la primer persona realice la tarea (un ejemplo de esto sería el empleado de una oficina y el dueño o jefe que le otorga el espacio laboral más todos los recursos necesarios para llevar a cabo la tarea)³².
- **Relaciones interpersonales:** Bisquerra (2003), una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social³³.
- **Solidaridad:** Porto y Gardey (2008), es la forma en la que debe organizarse política y socialmente un grupo, donde el fin principal es

³¹ (Scott, 2011)

³² (Avila, 2014)

³³ (Bisquerra, 2003)

el bienestar de todos y cada uno de los individuos que lo conforman. La solidaridad es el elemento fundamental para conseguir un desarrollo de la doctrina social sana, y debe ocupar siempre un espacio especial. El bien común, la autoridad y la subsidiaridad son además los fundamentos de toda filosofía social, sin ellos una sociedad no podría jamás encaminarse a un fin de provecho colectivo³⁴.

- **Adaptabilidad:** Según Chiavenato (2009), la adaptabilidad "es la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las exigencias cambiantes e inconstantes del ambiente". Es decir, es la capacidad para acomodarse a los cambios sin que ello redunde en una reducción de la eficacia y el compromiso. El origen de la palabra 'adaptabilidad' viene de la palabra latina 'adaptare' (ad-hacia y aptare, ajustar, ceñir, aplicar...) que significa 'ajustarse'³⁵.
- **Fijación de metas:** Locke (2016), es una herramienta eficaz para avanzar cuando se asegura que los miembros del grupo tienen una conciencia clara de lo que cada uno debe hacer para lograr un objetivo común. A nivel personal, el proceso de fijación de metas permite a los individuos especificar y luego trabajar hacia sus propios objetivos (como metas financieras o basadas en la carrera que se estudia). La fijación de metas comprende un componente importante de la gestión y del desarrollo personal³⁶.

³⁴ (Porto y Gardey, 2008)

³⁵ (Chiavenato, 2009)

³⁶ (Locke, 2016)

- **Recursos:** Galviss (2011), son aquellos elementos que pueden ser utilizados por el hombre para realizar una actividad o como medio para lograr un objetivo³⁷.
- **Confianza laboral:** Bachanan (2010), establece que la confianza organizacional se desarrolla cuando los individuos generalizan su confianza personal a las grandes organizaciones compuestas por individuos con las que tiene poca familiaridad, poca interdependencia y escasa interacción³⁸.
- **Presión laboral:** Carro (2009), es la competencia de trabajar bajo condiciones adversas, de tiempo o de sobrecarga de tareas, manteniendo la eficiencia. .Es decir, nadie hace solamente una tarea o función sino varias, y esto desde luego aumenta la carga de trabajo³⁹.
- **Supervisión de trabajo:** Perez (2011), es el acto de vigilar ciertas actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria. Es una actividad técnica y especializada cuyo fin es la utilización racional de los factores productivos. El supervisor se encarga de controlar que los trabajadores, las materias primas, las maquinarias y todos los recursos de la empresa se encuentren coordinados para contribuir al éxito de la compañía⁴⁰.
- **Política organizacional:** Vázques (2016), Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son

³⁷ (Galviss,2011)

³⁸ (Bachanan, 2010)

³⁹ (Carro, 2009)

⁴⁰ (Perez, 2011)

guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa⁴¹.

- **Criterios de evaluación:** De acuerdo al Real Decreto 126/2014, Describen aquello que se quiere valorar y que el alumnado debe lograr, tanto en conocimientos como en competencias; responden a lo que se pretende conseguir en cada asignatura⁴².
- **Procesos de mejora continua:** son una vía directa a la eficiencia y la sofisticación, tal como queda demostrado con aquellas empresas que han recibido las certificaciones de gestión más importantes: calidad (ISO 9001), medio ambiente (ISO 14001), salud y seguridad ocupacional (OHSAS 18001), o inocuidad alimentaria (ISO 22000). Para que ello sea posible, deben intervenir al menos dos factores: la aplicación de una filosofía corporativa que estimule las mejoras; y la puesta en marcha de acciones correctivas y preventivas dentro de una compañía y de otras que midan factores como el impacto de los productos y la satisfacción de los clientes.
- **Estrés laboral:** Invancevich y Matteson (1980), señalan al estrés laboral como una respuesta de adaptación, mediatizada por la características y/o procesos psicológicos del individuo, que es la resultante de alguna acción, situación o suceso externo que plantea exigencias físicas o fisiológicas especiales a una persona. En esta

⁴¹ (Vázquez, 2016)

⁴² (Real Decreto 126/2014)

definición se sintetizan tres dimensiones interrelacionadas: 1) demandas ambientales, 2) una respuesta de adaptación influida por 3) diferencias individuales⁴³.

- **Evaluación:** Lancaster (1995), es establecer una comparación entre los objetivos que se había propuesto la institución objeto de estudio y la ejecución llevada a cabo, de manera tal que se pueda determinar si se ha producido alguna variación en la ejecución, y si esto ha ocurrido, si ha sido en una dirección deseada y hasta qué punto se ha comportado así. Esta tarea es de una gran trascendencia ya que hace posible determinar en qué medida la unidad de información (en este caso, una biblioteca) es capaz de hacerle frente a las demandas informativas de sus usuarios, identificar las limitaciones y fallas de sus servicios y hacer sugerencias que contribuyan a su mejoramiento⁴⁴.
- **Remuneración salarial:** Chiavenato (2009), es lo que el individuo recibe como retorno por la ejecución de las tareas realizadas, la recompensa financiera⁴⁵.
- **Sistema de incentivos:** Nadler y Tushman (1999), argumentan que los sistemas de incentivos se encuentran entre los procesos de apoyo más importantes para fortalecer las conexiones estructurales a través de la organización, puesto que son un instrumento para motivar el comportamiento requerido de sus miembros. En consecuencia, señalan los autores, debe haber un alto grado de consistencia e integración entre esas conexiones estructurales y los esquemas de incentivos; de otra forma, la organización estará

⁴³ (Invancevich y Matteson, 1980)

⁴⁴ (Lancaster, 1995)

⁴⁵ (Chiavenato, 2009)

enviando señales conflictivas que traerán consigo confusión, frustración y desempeños inadecuados⁴⁶.

- **Capacitación:** Chiavenato (2007), define la capacitación como el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos⁴⁷.
- **Satisfacción laboral:** Robbins (1998), la define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente⁴⁸.

1.7. Justificación e importancia.

Justificación.

Asumiendo que la investigación científica puede asumir justificación de orden teórica, práctica o metodológica, la investigación a llevar a cabo tiene justificación práctica porque como resultado de dicha investigación se obtendrá si existe una asociación directa, inversa o nula entre el clima organizacional y la calidad de la satisfacción laboral de los docentes de la I.E.P. Peruano Alemán.

Uno de los objetivos de la carrera de Ingeniería Industrial radica en lograr mejorar la productividad de las organizaciones; para lograr este objetivo empleamos diversas herramientas entre ellas el clima

⁴⁶ (Nadler y Tushman, 1999)

⁴⁷ (Chiavenato, 2007)

⁴⁸ (Robbins, 1998)

organizacional; ésta resulta fundamental para que se logren los objetivos estratégicos de la empresa, pues es, a través de ellos que desarrollamos los procesos y logramos una buena calidad y con ello la satisfacción laboral se consolidará.

Importancia.

La importancia de la presente investigación reside en el hecho de saber el grado de asociación que existe entre el clima organizacional y la calidad de la satisfacción laboral de los docentes de la I.E.P. Peruano Alemán y a raíz del resultado formular planes de mejora con el fin de mejorar la productividad.

1.8. Limitaciones

Durante el desarrollo de la investigación, para llevar acabo las encuestas, al inicio no se contó con la sinceridad por parte de los docentes en el desarrollo de dicha encuesta por creer que se tomaría represarias hacia ellos por parte de la promotoría.

El tiempo de mi asesor era muy reducido por motivos laborales.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Revisión de estudios realizados (Antecedentes)

Internacional

(Brito Rivas & Jimenez Barrios, 2008) “Evaluación del clima organizacional universitario, caso: Facultad de Ingeniería-Universidad de Carabobo.”, se fijó como objetivo general el de: “Evaluar el clima organizacional en el personal de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.”; después de realizada la investigación los investigadores concluyeron en que: “La situación actual del clima organizacional de la Facultad se ve afectado por algunas deficiencias en la gestión institucional, y en lo que se refiere la planificación personal por parte del personal, sin embargo, por otro lado la gran mayoría de los individuos encuestados mostraron identificación y orgullo de pertenecer a la Facultad, al igual que por su trabajo en sí. En cuanto a las relaciones entre compañeros de trabajo y con sus líderes, sus opiniones coincidieron que no se sienten ni tan a gusto ni tan en desacuerdo.”

(Dávila Román & Gómez Arellano, 2014) “Diagnóstico del clima organizacional de la e.s.e Hospital de Santa Monica.”, se fijó como objetivo general el de: “Diagnosticar el clima organizacional de la E.S.E. Hospital Santa Mónica de Dosquebradas, por medio de la identificación de unas variables representativas del mismo, para de esta manera determinar mediante instrumentos de medición, lo que perciben los trabajadores en su entorno laboral y qué aspectos relevantes presenta mayor dificultad en las áreas donde se hará la evaluación.”; después de realizada la investigación los investigadores concluyeron en que: “Se realizó el diagnóstico del clima organizacional de la E.S.E. Hospital Santa Mónica de Dosquebradas, por medio de la identificación de las

variables representativas del mismo: condiciones de trabajo, actitud de la alta gerencia, trato del jefe, relaciones de trabajo, satisfacciones psicológicas, imagen de la empresa, salarios y beneficios. De esta manera se determinó la percepción de los trabajadores respecto del ambiente en que desarrollan sus actividades laborales.”

(García Correa, 2018) “Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la constructora jr s.a.s en la ciudad de cucuta norte de santander”, se fijó como objetivo general el de: “Elaborar un plan de acción para mejorar el clima organizacional en la Constructora JR S.A.S”, después de realizada la investigación el investigador concluyo en que: “Teniendo en cuenta que la calidad del clima organizacional es relevante para el desempeño empresarial, se destaca que todos los esfuerzos por mejorar la vida laboral fomentan en los empleados sentidos de pertenencia lo que a su vez constituye la posibilidad para mejorar las actividades empresariales. Así se destaca que CONSTRUCTORA JR S.A.S ha dado el primer paso para adentrarse en un largo proceso de mejora que le permita mejorar sus resultados a través del bienestar y satisfacción de su personal. Esto requiere que los esfuerzos sean a largo plazo y con un compromiso constante de los directivos de la empresa.”

Nacional

(Cárdenas Garro, 2017) “Satisfacción y clima laboral en los trabajadores del área de Systems and Processes Assurance en una compañía de auditoría y consultoría en el Perú”, se fijó como objetivo general el de: “Determinar cuál es la calidad de vida laboral de los trabajadores del área de Systems and Processes Assurance de una compañía de Auditoría y Consultoría en el año de auditoría 2015 (FY15).” después de realizada la investigación la investigadora concluyo en que: “Los

resultados obtenidos en la encuesta, mostraron resultados positivos en los siguientes factores: Condiciones de trabajo, Salud, Moral, Participación, Imagen de la Empresa y Relación Jefe/Subordinado; mientras que en los factores: Comunicación y Organización del trabajo mostraron un resultado parcial y en el factor de Remuneración tuvo un resultado negativo.”

2.2. Conceptos fundamentales

2.2.1. El clima como constructivo

(Rodríguez, 2016) “El clima organizacional depende directamente de la cultura de cada empresa, es decir la personalidad que posee cada compañía, la influencia del ambiente sobre la motivación de los miembros de la organización y a su vez influye en la conducta de los mismos. Según Chiavenato (2011) define En este orden de ideas se puede asumir que una organización que permite que sus empleados se mantengan satisfechos al cubrir sus necesidades básicas, podrá obtener un mejor desempeño de esa persona en sus actividades normales dentro de la misma, lo cual incide positivamente sobre el clima organizacional, mientras que si falla al no cubrir dichas necesidades se reflejará en aspectos negativos afectando la organización y su ambiente laboral.⁴⁹ Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un cierto clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima organizacional genera determinados comportamientos en las personas. De todas las perspectivas sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha manifestado mayor utilidad como lo expresa Goncalves (1997) Afirma que “Es el que utiliza como

⁴⁹ (chivianato, 2011)

elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral⁵⁰. La calidad de esta perspectiva reside en el hecho de que la conducta de un trabajador no es un efecto de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las apreciaciones que tenga el trabajador de estos factores. Según Goncalves (1997) Es necesario resaltar “Que el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral⁵¹”. Es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y la conducta individual“.

2.2.2. Importancia del concepto de Clima

(García, 2009) “El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la

⁵⁰ (Goncalves, 1997)

⁵¹ (Goncalves, 1997)

organización. En lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción.

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establece procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno⁵². El clima organizacional de acuerdo con Méndez (2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.⁵³ Para Dessler (1976) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la

⁵² (Méndez, 2006)

⁵³ (Méndez, 2006)

organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores.⁵⁴ Es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer (1964) que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección,⁵⁵ mientras que en el enfoque subjetivo de Halpin y Crofts (1962) se plantea el clima organizacional como la “opinión” que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima el “espíritu” cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida.⁵⁶ Otro factor importante tomado en cuenta, es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante. Otros aspectos discutidos por los autores son los factores del clima relacionados con la producción. Existe un tercer enfoque que es el de síntesis, que es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo; los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1968). Para

⁵⁴ (Dessler, 1976)

⁵⁵ (Gilmer, 1964)

⁵⁶ (Stringer, 1968)

ellos el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.⁵⁷”

2.2.3. Gestión de los recursos humanos y Clima Organizacional

(Chiavenato, 2011) “El análisis de los recursos humanos procura constatar si éstos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización.”

Las personas en el centro de la estrategia social

(Molina & Arteaga, 2016) “El estudio del comportamiento organizacional es un reto definido para la administración de empresas pues permite concretar modelos de gestión de recursos humanos que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia de los servicios en un ambiente favorable, para esto resulta imprescindible valerse de tecnologías de gestión que permitan prestar cada vez más y mejores servicios a un número siempre mayor de ciudadanos. Para la implementación de nuevas estrategias dirigidas al manejo adecuado de los recursos humanos, es necesario tomar en consideración que las actividades de los pequeños grupos o equipos de trabajo son básicos en la interacción de las diferentes áreas de la vida organizacional de la empresa; ya que estas son el punto central

⁵⁷ (Stringer, 1968)

del estudio del comportamiento humano en las organizaciones. Lograr un adecuado comportamiento organizacional, tomando en cuenta todos los factores que en él intervienen, deviene en el incremento de la competitividad de la empresa al crear un clima armónico entre los empleados que incide en el incremento de la productividad y de la calidad de los bienes y servicios.”

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

(Gonzales, 2009) “La existencia de algún tipo de plan organizacional que delinee los procedimientos a seguir para retener al personal es prácticamente inexistente en las organizaciones vinculadas con la investigación. Se llama plan de retención a una serie de actividades para el funcionamiento u operatividad de la empresa, pero no están diseñados específicamente para retener al personal. Se determinan una serie de actividades que forman parte de los procesos de GH o de la empresa en general, a las cuales se les atribuye la intención de retener.

Las respuestas que se encontraron son difusas y presentan una serie de contradicciones en cuanto a la existencia de los planes de retención. Por un lado, se afirma que las personas son una prioridad o el principal activo de la empresa pero, por otro, no existe plan organizacional alguno que responda a tal preocupación por retenerlos, Henry Mintzberg (1999) plantean que la estrategia es un “patrón de acciones” o un “plan de acción”. En la primera definición, estos investigadores sugieren que se deben estudiar las estrategias y los procesos por los cuales se desarrollan, es decir, descubrir dichos patrones en las organizaciones e investigar sus orígenes. La segunda definición

es mucho más conocida y denota una intención deliberada de construir un camino en pos de alcanzar un resultado⁵⁸. Es claro que no puede existir estrategia en ninguno de los dos sentidos si no hay un patrón que se repita en el tiempo, o la intención clara y deliberada por cumplir un objetivo, que en este caso es la retención del personal.

Así es como evidencian la inexistencia de procesos ex ante por parte de las empresas entrevistadas. Al parecer, la necesidad o la urgencia marcan la pauta para una implementación en tal sentido, preocupación que solo aparece cuando el riesgo de perder al “personal estratégico” se hace evidente. Drucker (1992) consideraba que “hoy en día todas las organizaciones dicen eso de que «las personas son nuestro principal activo». Pero son pocas las que practican lo que predicán y menos aun las que lo creen de verdad”⁵⁹.

2.2.4. Dimensiones del clima Organizacional

(Mercado & Toro, 2008), “diseñan diez dimensiones explicativas del clima organizacional:

- **trato interpersonal.** Es la percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.
- **apoyo del jefe.** Es la percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.
- **sentido de pertenecía.** Es el grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa, dándole este un sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

⁵⁸ (Mintzberg, 1999)

⁵⁹ (Drucker, 1992)

- **Retribución.** Es el grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
- **Disponibilidad de recursos.** Es la percepción del grado en el cual el personal cuenta con los equipos, implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
- **Estabilidad.** Es la percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
- **Claridad organizacional.** Es el grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa.
- **Coherencia.** Es la percepción de que a la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.
- **Trabajo en equipo.** Es el grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que de tal modo el trabajo es conveniente para el empleado y para la empresa.
- **Valores colectivos.** Es el grado en que se perciben en el medio interno.”

2.2.4.1. Dimensiones del clima desde una perspectiva general

(Salgado & Álvarez 2008) “Las variables a estudiar se agrupan en cinco dimensiones: liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación.

De cada dimensión se seleccionaron cuatro categorías, que en el caso de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, se

corresponden con el instrumento original propuesto por la OPS y la OMS y en la dimensión comunicación, que se incorporó al instrumento junto con sus categorías, basado en la definición de revisiones teóricas y la información que fue aportada por criterios de los expertos.

A continuación se define cada dimensión propuesta con sus respectivas categorías:

- **Liderazgo:** influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.

Dentro de esta dimensión se exploran las categorías: dirección (D), estímulo a la excelencia (EE), estímulo al trabajo en equipo (ETE), solución de conflictos (SC).

- **Motivación:** conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional, es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

Aquí se agrupan las categorías: realización personal (RP), reconocimiento a la aportación (RA), responsabilidad (R), adecuación a las condiciones de trabajo (ACT).

- **Reciprocidad:** relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización.

Se analizan en este aspecto las categorías: aplicación del trabajo (AT), cuidado al patrimonio de la institución (CPI), retribución (R), equidad (E)

- **Participación:** contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de objetivos.

Las categorías a evaluar son: compromiso con la productividad (CP), compatibilización de intereses (CI), intercambio de la información (II), involucrarse en el cambio (IC).

- **Comunicación:** proceso dirigido a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio e influir en las opiniones, aptitudes y conductas dentro y fuera de la organización.

Se explora mediante las categorías: Estímulo al desarrollo organizacional (EDO), Aporte a la cultura organizacional (ACO), Proceso de retroalimentación (PR) y Estilos de comunicación (EC).

Lo más relevante de este modelo es la obtención (con la aplicación de un cuestionario) de una visión rápida sobre qué valoración tienen sus miembros de la organización, posibilitando información a los directivos para la toma de decisiones y la gestión del cambio.

Es importante considerar que el clima no puede verse como un resultado, si no como una herramienta diagnóstica donde cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.”

2.2.5. Estructura organizacional

(Fransheka, Francis, Gárces, Fonseca, 2016) “La Universidad de Lamar define la estructura organizativa como “el sistema formal de tareas y relaciones jerárquicas que controla, coordina y motiva a los empleados para que cooperen para alcanzar las metas de una organización. Esto incluye políticas de organización, procedimientos y expectativas. Una estructura organizacional saludable permitirá a los empleados ser más eficientes, mientras que una estructura poco saludable puede evitar que sus empleados alcancen su potencial.”

2.2.5.1. Características de las organizaciones complejas

(Chiavenato, 2011) “A las grandes organizaciones se les llama organizaciones complejas por poseer las características siguientes:

1. **Complejidad.** Las organizaciones se diferencian de los grupos y de las sociedades por su complejidad estructural, la cual se refiere a la existencia de distintos niveles horizontales y verticales dentro de ella. A medida que hay división del trabajo, aumenta la complejidad horizontal de la organización, y conforme surgen nuevos niveles jerárquicos para un mejor control y regulación, aumenta la complejidad vertical. Así, muchos autores se refieren a organizaciones altas (con muchos niveles jerárquicos) y organizaciones planas (con pocos niveles jerárquicos).

Mientras que los miembros de organizaciones planas se relacionan cara a cara, en las organizaciones altas se requiere de intermediarios para coordinar e integrar las actividades de las personas. La interacción se vuelve indirecta.

2. **Anonimato.** Se da importancia a las tareas y operaciones, no a las personas. Lo que importa es que la operación sea realizada, no importa quién la realice.

3. **Rutinas** estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación. A pesar del ambiente laboral impersonal, las organizaciones presentan la tendencia a la formación de grupos informales personalizados dentro de las mismas.

4. Estructuras personalizadas no oficiales. Constituyen la organización informal que funciona paralelamente a la estructura formal.

5. Tendencia a la especialización y a la diversificación de funciones. Tiende a separar las líneas de autoridad formal de aquellas de competencia profesional o técnica.

6. Tamaño. El tamaño es un elemento final e intrínseco de las grandes organizaciones, ya que resulta del número de participantes y de las áreas que forman su estructura organizacional.

Las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que la creatividad e ingenio humano hayan creado. Las organizaciones de hoy son diferentes de las de ayer y, probablemente, mañana en el futuro distante presentarán diferencias aún mayores. No existen dos organizaciones iguales, pues pueden tener diferentes tamaños y estructuras organizacionales. Existen organizaciones para los más diversos ramos de actividades, mediante diferentes tecnologías para producir bienes o servicios de los tipos más diversos, que se venden y distribuyen de diferentes formas en los más variados mercados, a fin de que sean utilizados por los más diversos clientes. Además, las organizaciones operan en ambientes diferentes, con las más variadas influencias y contingencias, que se modifican de acuerdo con el tiempo y el espacio, y reaccionan a

ellas por medio de estrategias para alcanzar resultados diferentes. Todo esto hace que las organizaciones presenten, además de una enorme diversidad, una sorprendente complejidad.”

2.2.5.2. Tipos de clima

(Martín, 2000) “Señalaremos brevemente algunas aportaciones de las más utilizadas y referidas, que han dado como resultado propuestas de dimensiones del clima que permiten fijar múltiples variables para poder ir perfilando y fijando algunos modelos con los que determinar y medir el clima en las organizaciones. Así, Brunet (1987), tomando como referencia trabajos realizados en el campo del clima organizacional por R. ⁶⁰Likert (1961), señala cuatro factores fundamentales:

- Contexto, tecnología y estructura.
- Posición jerárquica del individuo y remuneración.
- Factores personales: personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores.⁶¹

Habría, pues, tres tipos de variables que determinan las características de la organización:

⁶⁰ (Brunet, 1987)

⁶¹ (Linkert, 1961)

- Causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene.
- Intermedias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una organización.
- Finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes.

Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización. La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas organizacionales, o de sistemas, cada uno de los cuales cuenta con dos subdivisiones:

Clima de tipo autoritario

Sistema I: Autoritarismo explotador

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

Sistema II: Autoritarismo paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquél en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

Clima de tipo participativo

Sistema III: Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

Sistema IV: Participación en grupo

En el sistema de la participación 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 a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, 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. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

Anderson (1982), también referido por Zabalza (1996), señala la taxonomía que propone Tagiuri (1968) como la más completa y válida al resaltar el «carácter global y totalizador» del clima en las organizaciones. Las dimensiones que propone serían:

- **Ecología:** Representa las características físicas y materiales del centro.

- **Milieu:** Se refiere a dimensión social relacionada con la presencia y las características de personas y grupos dentro del medio escolar.

- **Sistema social:** El sistema social hace referencia a los patrones de relaciones entre las personas y los grupos del centro.

- **Cultura:** La cultura está relacionada con los sistemas de creencias, valores, estructuras cognitivas de los grupos, etc.⁶²

López Yáñez (1992), a partir del trabajo de Hoy y Clover (1986), utiliza el cuestionario OCDQ (cuestionario descriptivo del clima organizacional) para llegar a determinar la «organización y el clima escolar percibidos por el profesor.»

2.3. Definición de términos básicos

- **Clima organizacional:** se refiere al grado positivo o negativo existente en el ambiente donde se desenvuelven un conjunto de individuos integrantes de una organización. Se relaciona con el nivel de motivación que presentan cada uno de los trabajadores. Asimismo, da a conocer las características motivantes que forman parte del ambiente organizacional, los cuales se vinculan con el comportamiento y desempeño laboral de sus miembros.
- **Comportamiento laboral:** Es la conducta de las personas en su entorno laboral y la que interactúa con estos.
- **Comportamiento organizacional:** Se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones.
- **Comportamiento:** El comportamiento es la manera en la cual se porta o actúa un individuo en la vida o cualquier otro actor social. Es decir, el comportamiento es la forma de proceder que tienen las

⁶² (Taguiuri, 1968)

personas u organismos ante los diferentes estímulos que reciben y en relación al entorno en el cual se desenvuelven.

- **Conflicto:** define al conjunto de dos o más hipotéticas situaciones que son excluyentes: esto quiere decir que no pueden darse en forma simultánea. Por lo tanto, cuando surge un conflicto, se produce un enfrentamiento, una pelea, una lucha o una discusión, donde una de las partes intervinientes intenta imponerse a la otra.
- **Desempeño:** Trabajo eficaz y eficiente, en el que también se consideran datos del personal como cálculos de accidentes rotación del personal como ausentismo y retardos.
- **Designación:** Acción de designar o señalar a una persona o una cosa para un fin determinado.
- **Dirección:** es la actividad que consiste en orientar las acciones de una empresa, una organización o una persona hacia un determinado fin. El director debe fijar metas, tomar decisiones y guiar a sus subordinados.
- **Directiva:** Conjunto de personas que dirigen o gobiernan una empresa, institución, agrupación, corporación, etc.
- **Estructura:** es una configuración de los elementos que conforman un todo. Cada componente de una estructura tiene una función y forma que complementa a la que le sigue y le antecede. Estructura es un término abstracto, orientado a la aplicación en cualquier campo en el que la organización es un recurso elemental para el buen funcionamiento del todo. La base de una construcción se le considera la estructura más elemental, este concepto puede ser empleado para cualquier descripción, una base incorpora todos los fundamentos necesarios que garantizan la solidez de lo que se construya sobre esta.

- **Gerente de personal:** Es la persona que dirige la atención al reconocimiento de los problemas administrativos, la efectividad de los empleados en sus puestos como clave para el éxito administrativo.
- **Gestión:** El concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.
- **Horario laboral:** es el tiempo que cada trabajador dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado. Se contabiliza por el número de horas que el empleado ha de desempeñar para desarrollar su actividad laboral dentro del período de tiempo de que se trate: días, semanas o años.
- **Inteligencia emocional:** es la capacidad de procesamiento de la información emocional que sirve para adaptar nuestra conducta y procesos mentales a una determinada situación o contexto. Cuanta mayor capacidad tengamos de resolver este tipo de problemas, mayor inteligencia emocional tendremos.
- **Liderazgo:** La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.
- **Motivación laboral:** es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.

- **Organización:** Es una unidad social coordinada en forma consiente que se compone de dos o más personas, que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas.
- **Paro laboral:** Consiste en la suspensión colectiva y concertada del trabajo previa observancia de la ley; si la cesación de actividades es de parte de los trabajadores, se denomina huelga, pero si proviene de parte del empleador se llama paro, lo cual iremos detallando a lo largo del trabajo.
- **Sistema:** Conjunto ordenado de normas y procedimientos que regulan el funcionamiento de un grupo o colectividad.
- **Calidad de servicio laboral:** es considerada, en ocasiones, como "panacea" para afrontar cualquier problema organizacional de competencia, calidad, relaciones con los trabajadores, etc. En este sentido, todos los esfuerzos por el desarrollo organizacional son etiquetados como CSL o viceversa

CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. Nivel y Tipo de Investigación.

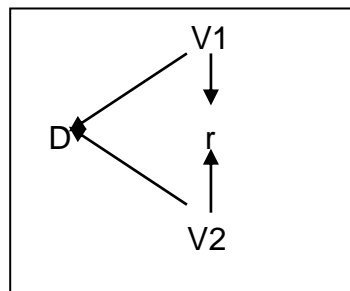
Nivel. El desarrollo de la presente investigación presenta nivel descriptivo correlacional.

Tipo. Debido a que en esta investigación interpondremos conocimientos, descubrimientos y conclusiones de investigaciones llevadas a cabo anteriormente para solucionar problemas determinados, la investigación es del tipo aplicada.

3.2. Diseño de la Investigación.

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

Esquema de investigación



Donde:

D: docentes de la I.E.P. Peruano Alemán.

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.P. Peruano Alemán.

Docentes por niveles:

| NIVEL | N° DOCENTES |
|-------------------|--------------------|
| INICIAL | 6 |
| PRIMARIA | 10 |
| SECUNDARIA | 14 |
| TOTAL | 30 |

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el cuadro 1 se encuentran las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación.

CUADRO 1
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

| TÉCNICAS | INSTRUMENTOS | ITEMS |
|------------------------|---------------------------------|---|
| 1. Encuesta | 1.1. Ficha de encuesta | Para la obtención de datos |
| 2. Entrevistas | 2.1 Ficha de entrevista | |
| 3. Fichaje | 3.1. Fichas Textuales | Para el desarrollo del fundamento teórico (Estado del arte) |
| | 3.2. Resúmenes | Para la redacción del marco teórico |
| 4. Análisis documental | 4.1 Fichas de resumen | Para el desarrollo de los objetivos y la obtención de información |
| | 4.2. Fichas de análisis | |
| | 4.3. Análisis de informes, etc. | |
| 5. Estadística | 5.1 Cuadros y gráficos | Para el desarrollo del análisis de datos |

Fuente: propia.

3.5. Procesamiento y presentación de datos

En la presentación de los datos se usó cuadros y gráficos de acuerdo a los resultados adquiridos luego de la aplicación de los instrumentos de investigación y llevado a cabo mediante la utilización del software Word y Excel de Windows 2010.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. Docentes de la I.E.P. Peruano Alemán

El personal de la entidad educativa Peruano Alemán cuentan con contrato en planilla que es renovado cada tres meses, habiendo últimamente una gran rotación de personal. En el cuadro 2 se observa como están distribuidos los docentes:

CUADRO 2
N° DOCENTES POR NIVEL

| NIVEL | N° DOCENTES |
|-------------------|--------------------|
| INICIAL | 6 |
| PRIMARIA | 10 |
| SECUNDARIA | 14 |
| TOTAL | 30 |

Fuente: I.E.P. Peruano Alemán
Elaboración: Propia

En base al gráfico 1 se observa los niveles académicos de formación básica regular el que cuenta con mayor número de docentes es el de secundaria (cuenta con 14 docentes), seguido por el nivel académico de primaria que cuenta con 10 docentes y finalmente inicial que está a cargo de 6 docentes. El número de docentes por cada nivel académico varía respecto al nivel académico en el cual se encuentra el alumno, inicial, primaria y secundaria que el número de docentes va ascendiendo respectivamente a ello.

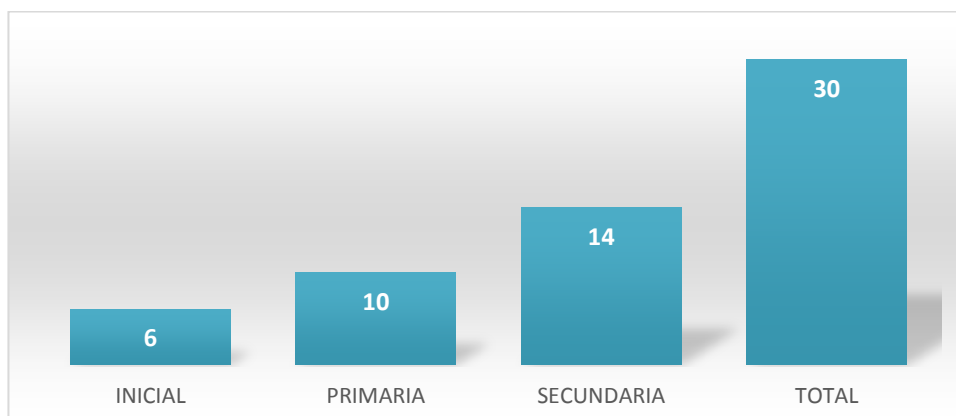


GRÁFICO 1
Nº DOCENTES POR NIVEL

Fuente: Cuadro N° 2
Elaboración: Propia

4.2. Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los docentes de la I.E.P. Peruano Alemán.

Encuesta Clima Organizacional

Se realizó una encuesta para establecer el clima organizacional en la I.E.P. Peruano Alemán entre los docentes de forma anónima y dichos resultados se utilizaron para estimar el clima organizacional en dicha institución, se tomó como referencia Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los administrativos y colaboradores de las Fábricas de Embutidos de la Ciudad de Riobamba Ecuador, aplicado en la investigación para obtener el grado académico de doctor en gestión de empresas de Alexander Fernando Vinueza Jara, titulada “Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba - Ecuador”, en la Facultad de Ingeniería Industrial Unidad de Posgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, 2017.

Resultados obtenidos al llevar a cabo las encuestas de clima organizacional y satisfacción laboral

Según el nivel de puntuación en las encuestas:

- La encuesta de clima organizacional, por cada Docente, se puede obtener un puntaje mínimo de 26 y un máximo de 130.
- La encuesta de satisfacción laboral, por cada Docente, se puede obtener un puntaje mínimo de 24 y un máximo de 120.

Al concluir con la encuesta, se logró obtener los siguientes resultados como se observa en el cuadro 3:

Obteniendo el puntaje promedio que es de 78 puntos, respecto al clima organizacional, conociendo que el puntaje mínimo por docente es de 26 puntos y el máximo es de 130 puntos, para la satisfacción laboral, el puntaje promedio es de 72 puntos, conociendo que el puntaje mínimo por docente es de 24 puntos y el máximo es de 120 puntos. De acuerdo a los promedios establecidos, se puede observar en el cuadro 3 que de los seis docentes del nivel de inicial, sólo uno tiene un puntaje superior al puntaje promedio establecido, estando satisfecho con el clima organizacional y la satisfacción laboral que le brinda la institución educativa. De los cinco docentes restantes, tres tienen un puntaje superior al puntaje promedio y dos un puntaje inferior, respecto al clima organizacional. Así mismo, de los cinco docentes sólo de uno supera el puntaje promedio y de los cuatro restantes su puntaje es inferior al puntaje promedio, respecto a la satisfacción laboral. Con los resultados obtenidos, se puede observar que la institución tiene que reforzar el clima organizacional, también se observa que la institución tiene una baja satisfacción laboral.

Para el Clima Organizacional:

De acuerdo a los resultados obtenidos como se observa en el gráfico 2 por la encuesta a los docentes del nivel inicial con relación al clima organizacional, las preguntas con menor puntaje son las siguientes:

- Si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de promocionar en la I.E.P. Peruano Alemán.
- Tengo disponible la información sobre los puestos vacantes en la I.E.P. Peruano Alemán.
- Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece la I.E.P. Peruano Alemán.

Y las más altas puntuaciones en las siguientes preguntas:

- Considero adecuado los criterios de evaluación de mi desempeño.
- Los docentes se sienten orgullosos de pertenecer a esta I.E.P. Peruano Alemán.
- Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.
- Me siento orgulloso(a) de trabajar para la I.E.P. Peruano Alemán.
- La dirección confía en que realizo un buen trabajo.
- Desde mi entrada en la institución, pienso que la I.E.P. Peruano Alemán se ha ido transformando en un lugar mejor para trabajar. Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.
- La I.E.P. Peruano Alemán se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.
- Las relaciones dirección- docente tienden a ser agradables.

Para la Satisfacción Laboral:

De acuerdo a los resultados obtenidos como se observa en el gráfico 2 por la encuesta a los docentes del nivel inicial con relación a la satisfacción laboral, las preguntas con menor puntaje son las siguientes:

- La I.E.P. Peruano Alemán brinda seguridad en el empleo.
- Cumple la I.E.P. Peruano Alemán puntualmente con otorgar los diferentes beneficios otorgados por el gobierno.
- El salario que recibo corresponde a la carga de trabajo exigida por la institución.
- Todos los docentes tienen las mismas oportunidades de formación que la I.E.P. Peruano Alemán ofrece.
- El trabajo extra es recompensado de alguna forma por la I.E.P. Peruano Alemán.
- Todas los docentes de la I.E.P. Peruano Alemán son remunerados justamente correspondiente a la carga laboral que tienen.

Y la más alta puntuación en la siguiente pregunta:

- Es una característica de la I.E.P. Peruano Alemán llevarse bien y establecer una relación amigable con sus compañeros.

CUADRO 3
PUNTAJE DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL NIVEL INICIAL

| DOCENTES DE INICIAL | PUNTAJE CLIMA ORGANIZACIONAL | PUNTAJE SATISFACCIÓN LABORAL |
|----------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1 | 82 | 91 |
| 2 | 90 | 39 |
| 3 | 88 | 60 |
| 4 | 73 | 87 |
| 5 | 90 | 53 |
| 6 | 72 | 65 |

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

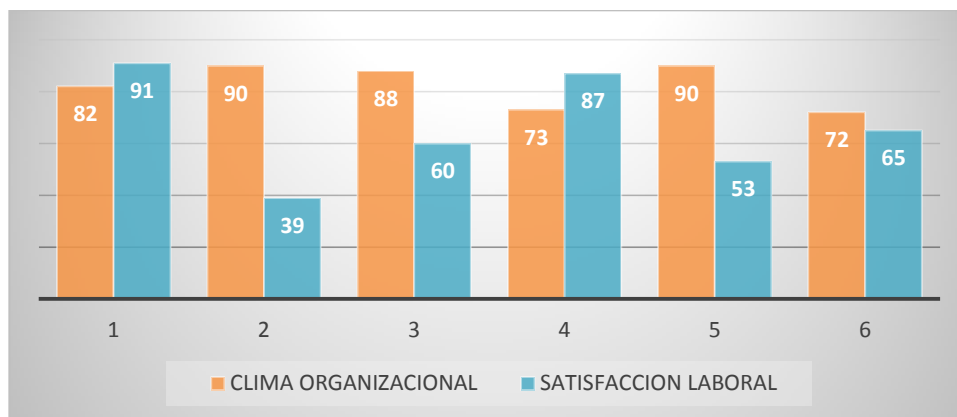


GRÁFICO 2
PUNTAJE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL- NIVEL INICIAL

Fuente: Cuadro N° 3
 Elaboración: Propia

Conociendo el puntaje promedio del clima organizacional y de la satisfacción laboral, que es de 78 y 72 puntos respectivamente y con los el puntaje obtenido de los docentes del nivel de primaria. De los diez docentes que hay en el nivel de primaria de la institución educativa, respecto al clima organizacional, se observa de acuerdo al cuadro 4, que siete docentes su puntaje supera el puntaje promedio, estando satisfechos. Y el puntaje de los tres restantes está debajo del puntaje promedio, estando ellos insatisfechos, ninguno de todos los docentes llegó un puntaje máximo. Respecto a la satisfacción laboral, de los diez docentes la mitad supera el puntaje promedio y el restante se encuentra debajo de ello, ninguno de los diez docentes llegó a una calificación máxima. Con los puntajes obtenidos, en el clima organizacional de la institución educativa se encuentra un poco bajo, necesitando reforzar ciertos aspectos. Para la satisfacción Laboral también se dirá lo mismo con los resultados obtenidos.

Para el Clima Organizacional:

De acuerdo a los resultados obtenidos por la encuesta a los docentes del nivel inicial, en el gráfico 3 se observa con relación al clima organizacional, las preguntas con menor puntaje son las siguientes:

- Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece la I.E.P. Peruano Alemán.
- Cuando ingresé a la I.E.P. Peruano Alemán recibí suficiente información sobre la misma.

Y las más altas puntuaciones en las siguientes preguntas:

- La dirección confía en que realizo un buen trabajo.
- Las relaciones dirección- docente tienden a ser agradables.
- En esta institución se exige un rendimiento bastante alto.

Para la Satisfacción Laboral:

De acuerdo a los resultados obtenidos por la encuesta a los docentes del nivel inicial, en el gráfico 3 se observa con relación a la satisfacción laboral, las preguntas con menor puntaje son las siguientes:

- Se le brinda los medios y materiales para alcanzar las metas y tareas exigidas por la I.E.P. Peruano Alemán.
- El trabajo extra es recompensado de alguna forma por la I.E.P. Peruano Alemán.
- Todas los docentes de la I.E.P. Peruano Alemán son remunerados justamente correspondiente a la carga laboral que tienen.

Y la más alta puntuación en la siguiente pregunta:

- No le mortifica que le estén comprobando y verificando continuamente sus actividades.

**CUADRO 4
PUNTAJES DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL
DEL NIVEL PRIMARIA**

| DOCENTES DE PRIMARIA | PUNTAJE CLIMA ORGANZACIONAL | PUNTAJE SATISFACCIÓN LABORAL |
|-------------------------------------|--|---|
| 1 | 75 | 63 |
| 2 | 93 | 53 |
| 3 | 113 | 62 |
| 4 | 98 | 85 |
| 5 | 65 | 76 |
| 6 | 83 | 70 |
| 7 | 90 | 71 |
| 8 | 106 | 89 |
| 9 | 92 | 73 |
| 10 | 71 | 93 |

Fuente: Encuesta de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Elaboración: Propia

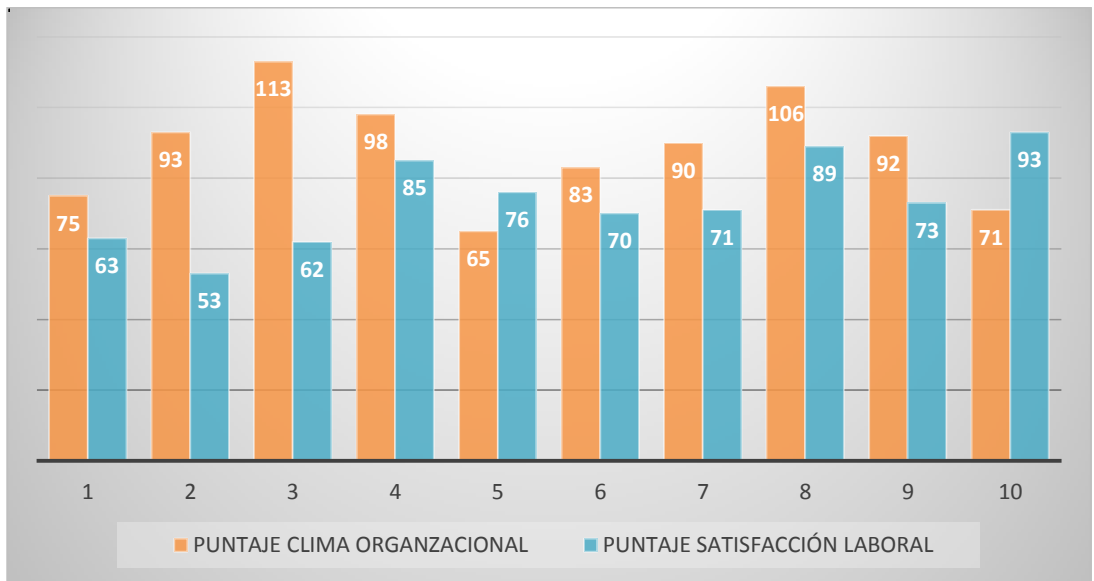


GRÁFICO 3
PUNTAJE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL-
NIVEL PRIMARIA

Fuente: Cuadro N° 4

Elaboración: Propia

Conociendo el puntaje promedio del clima organizacional y de la satisfacción laboral, que es de 78 y 72 puntos respectivamente y con los el puntaje obtenido de los docentes del nivel de secundaria.

En el cuadro 5 se observa, que de los catorce docentes que hay en el nivel de secundaria superaron el puntaje promedio referente al clima organizacional, encontrando una calificación entre satisfecho y muy satisfecho. Seis docentes asignaron una puntuación mayor a la media con referencia a la satisfacción laboral, siendo ocho el restante que calificaron como insatisfecho.

Con los puntajes obtenidos por los docentes en las encuestas de clima organizacional y satisfacción laboral. Se observó que en la institución

hay un buen clima organizacional. Referente a la satisfacción laboral, se necesita mejorar los beneficios brindados por la institución.

Para el Clima Organizacional:

De acuerdo a los resultados obtenidos por la encuesta a los docentes del nivel inicial, se observa en el gráfico 4 con relación a la satisfacción laboral, las preguntas con menor puntaje son las siguientes:

- Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece la I.E.P. Peruano Alemán.

Y la más alta puntuación en la siguiente pregunta:

- La dirección confía en que realizo un buen trabajo.

Para la Satisfacción Laboral:

De acuerdo a los resultados obtenidos por la encuesta a los docentes del nivel inicial, se observa en el gráfico 4 con relación a la satisfacción laboral, las preguntas con menor puntaje son las siguientes:

- El trabajo extra es recompensado de alguna forma por la I.E.P. Peruano Alemán.

Y las más altas puntuaciones en las siguientes preguntas:

- Se preocupa la dirección por brindar un excelente clima laboral a sus docentes.
- Es una característica de la I.E.P. Peruano Alemán llevarse bien y establecer una relación amigable con sus compañeros.

**CUADRO 5
PUNTAJES DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL
DEL NIVEL SECUNDARIA**

| DOCENTES DE SECUNDARIA | PUNTAJE CLIMA ORGANZACIONAL | PUNTAJE SATISFACCIÓN LABORAL |
|-----------------------------------|--|---|
| 1 | 87 | 60 |
| 2 | 79 | 66 |
| 3 | 80 | 61 |
| 4 | 83 | 92 |
| 5 | 103 | 93 |
| 6 | 99 | 57 |
| 7 | 105 | 93 |
| 8 | 81 | 63 |
| 9 | 81 | 54 |
| 10 | 83 | 86 |
| 11 | 113 | 103 |
| 12 | 113 | 66 |
| 13 | 88 | 65 |
| 14 | 96 | 83 |

Fuente: Encuesta de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Elaboración: Propia

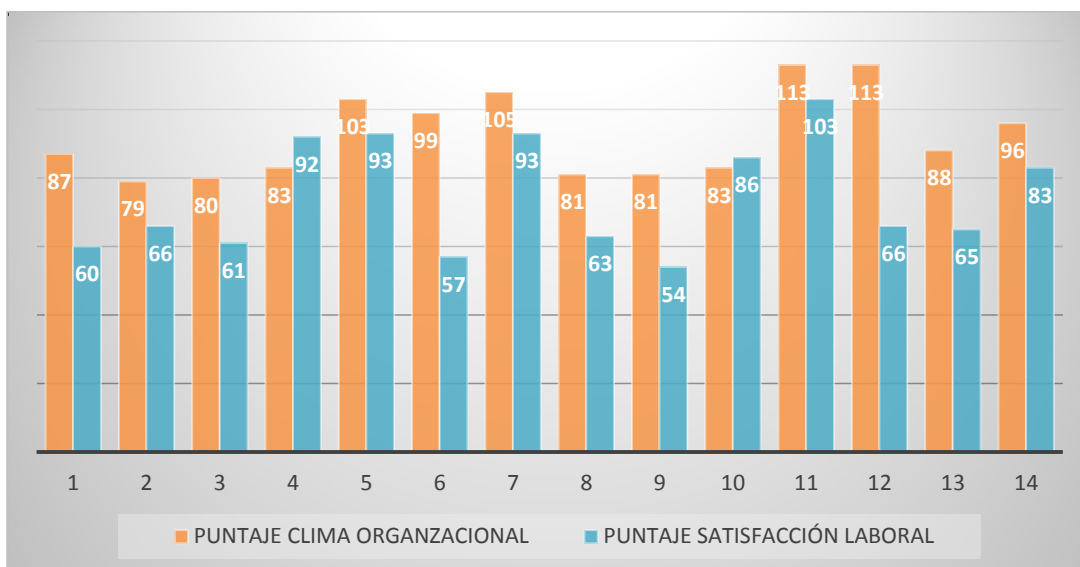


GRÁFICO 4
PUNTAJE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL- NIVEL SECUNDARIA

Fuente: Cuadro N° 5

Elaboración: Propia

Conociendo el puntaje promedio del clima organizacional y de la satisfacción laboral, que es de 78 y 72 puntos respectivamente y con los el puntaje obtenido de todos los docentes de la institución educativa.

En el cuadro 6 se observa que de los treinta docentes, cinco docentes calificaron con un puntaje inferior a la media, dichos puntajes siendo de 73,72, 75, 65 y 71. No encontrándose satisfechos con el clima organizacional de la institución educativa. Respecto a la satisfacción laboral, más del 50% del total de docentes, signaron una puntuación inferior a la media, exactamente 17 docentes calificaron entre insatisfechos y muy insatisfechos. Con la puntuación total obtenida, se observa que la institución tiene que mantener y reforzar el clima organizacional que tienen. En cuanto a la satisfacción laboral tiene una puntuación muy baja.

Para el Clima Organizacional:

De acuerdo a los resultados obtenidos por la encuesta a todos los docentes de la institución educativa con relación al clima organizacional se observa en el gráfico 5, la pregunta con menor puntaje es la siguiente:

- Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece la I.E.P. Peruano Alemán

Y las más altas puntuación es en la siguiente pregunta:

- La dirección confía en que realizo un buen trabajo

Para la Satisfacción Laboral:

De acuerdo a los resultados obtenidos por la encuesta a todos los docentes de la institución educativa con relación a la satisfacción laboral se observa en el gráfico 5, las preguntas con menor puntaje son las siguientes:

- El trabajo extra es recompensado de alguna forma por la I.E.P. Peruano Alemán
- Todas los docentes de la I.E.P. Peruano Alemán son remunerados justamente correspondiente a la carga laboral que tienen.

Y las más altas puntuación es en la siguiente pregunta:

- Es una característica de la I.E.P. Peruano Alemán llevarse bien y establecer una relación amigable con sus compañeros.

CUADRO 6
PUNTAJE DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL
DEL TOTAL DE DOCENTES

| DOCENTES | CLIMA ORGANIZACIONAL | SATISFACCION LABORAL |
|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 1 | 82 | 91 |
| 2 | 90 | 39 |
| 3 | 88 | 60 |
| 4 | 73 | 87 |
| 5 | 90 | 53 |
| 6 | 72 | 65 |
| 7 | 75 | 63 |
| 8 | 93 | 53 |
| 9 | 113 | 62 |
| 10 | 98 | 85 |
| 11 | 65 | 76 |
| 12 | 83 | 70 |
| 13 | 90 | 71 |
| 14 | 106 | 89 |
| 15 | 92 | 73 |
| 16 | 71 | 93 |
| 17 | 87 | 60 |
| 18 | 79 | 66 |
| 19 | 80 | 61 |
| 20 | 83 | 92 |
| 21 | 103 | 93 |
| 22 | 99 | 57 |
| 23 | 105 | 93 |
| 24 | 81 | 63 |

| | | |
|----|-----|-----|
| 25 | 81 | 54 |
| 26 | 83 | 86 |
| 27 | 113 | 103 |
| 28 | 113 | 66 |
| 29 | 88 | 65 |
| 30 | 96 | 83 |

Fuente: Encuesta de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Elaboración: Propia

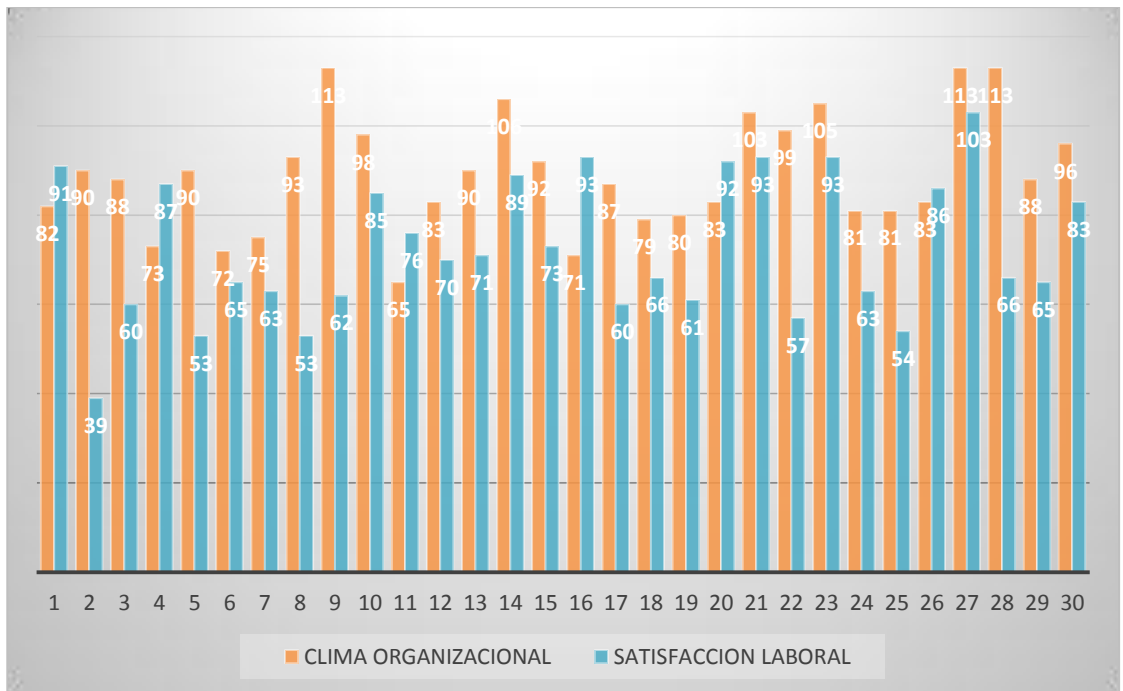


GRÁFICO 5
PUNTAJE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL-
TOTAL DOCENTES

Fuente: Cuadro N° 6

Elaboración: Propia

4.3. Valoración del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los docentes de la I.E.P Peruano Alemán

Para evaluar, utilizaremos como indicadores los colores rojo, ambar, verde y azul que nos da el Balance Score Card (BSC) como se observa en el cuadro 7:

**CUADRO 7
COLORIMETRIA PARA VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA I.E.P PERUANO
ALEMAN**

| COLOR | | | | | |
|--------------------|---|---|---|----------------------------------|--------------------------|
| PUNTAJE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| VALORACIÓN | Muy insatisfecho | Insatisfecho | Medio | Satisfecho | Muy satisfecho |
| SIGNIFICADO | Falta de diseño de herramientas de gestión. | falta de despliegue de herramientas de gestión. | falta de consolidar logros de la gestión. | Se consolidó logro de la gestión | excelencia de la gestión |

Fuente: Teoría del BSC

Elaboración: Propia

Se aprecia en el cuadro 8, que las valoraciones se encuentran entre los puntajes uno, dos y tres, a causa que gran cantidad de los docentes se encuentran insatisfechos, encontrándose en los colores rojo y ámbar según el cuadro del BSC debido a la falta de diseño, despliegue de herramientas de gestión y falta consolidar los logros de gestión. Por lo que la institución educativa tiene un frágil Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

Para el Clima Organizacional:

En cuadro 8 y el gráfico 6, nos muestran que el puntaje asignado por los docentes del nivel inicial respecto al clima organizacional están entre 2.8 y 3.5 abarcando los colores rojo y ámbar según el cuadro del BSC, el cual también nos indica que estamos en la zona de falta el despliegue de herramientas de gestión, en los siguientes ítems de menor puntaje:

- Si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de promocionar en la I.E.P. Peruano Alemán.
- Tengo disponible la información sobre los puestos vacantes en la I.E.P. Peruano Alemán.
- Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece la I.E.P. Peruano Alemán.

Así mismo, nos encontramos en la zona ámbar en la que falta consolidar logros de la gestión, en el color ámbar, en los siguientes ítems:

- Considero adecuado los criterios de evaluación de mi desempeño.
- Los docentes se sienten orgullosos de pertenecer a esta I.E.P. Peruano Alemán.
- Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.
- Me siento orgulloso(a) de trabajar para la I.E.P. Peruano Alemán.
- La dirección confía en que realizo un buen trabajo.
- Desde mi entrada en la institución, pienso que la I.E.P. Peruano Alemán se ha ido transformando en un lugar mejor para trabajar. Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.
- La I.E.P. Peruano Alemán se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.

- Las relaciones dirección- docente tienden a ser agradables.

Para la Satisfacción Laboral:

En cuadro 8 y el gráfico 6, nos muestran que el puntaje asignado por los docentes del nivel inicial respecto a la satisfacción laboral está entre 1.6 y 3.8 ocupando los colores rojo y ámbar según el cuadro del BSC, el cual también nos indica que estamos en la zona de falta de diseño y despliegue de herramientas de gestión en los siguientes ítems de menor puntaje:

- La I.E.P. Peruano Alemán brinda seguridad en el empleo.
- Cumple la I.E.P. Peruano Alemán puntualmente con otorgar los diferentes beneficios otorgados por el gobierno.
- El salario que recibo corresponde a la carga de trabajo exigida por la institución.
- Todos los docentes tienen las mismas oportunidades de formación que la I.E.P. Peruano Alemán ofrece.
- El trabajo extra es recompensado de alguna forma por la I.E.P. Peruano Alemán.
- Todas los docentes de la I.E.P. Peruano Alemán son remunerados justamente correspondiente a la carga laboral que tienen.

Así mismo, nos encontramos en la zona ámbar en la que falta consolidar logros de la gestión, en el color ámbar, en el siguiente ítem:

- Es una característica de la I.E.P. Peruano Alemán llevarse bien y establecer una relación amigable con sus compañeros.

CUADRO 8
VALORACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN
LABORAL DEL NIVEL INICIAL

| DOCENTES DE INICIAL | VALORIZACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL | VALORIZACIÓN SATISFACCIÓN LABORAL |
|----------------------------|--|--|
| 1 | 3.2 | 3.8 |
| 2 | 3.5 | 1.6 |
| 3 | 3.4 | 2.5 |
| 4 | 2.8 | 3.6 |
| 5 | 3.5 | 2.2 |
| 6 | 2.8 | 2.7 |

Fuente: Cuadro N° 3

Elaboración: Propia

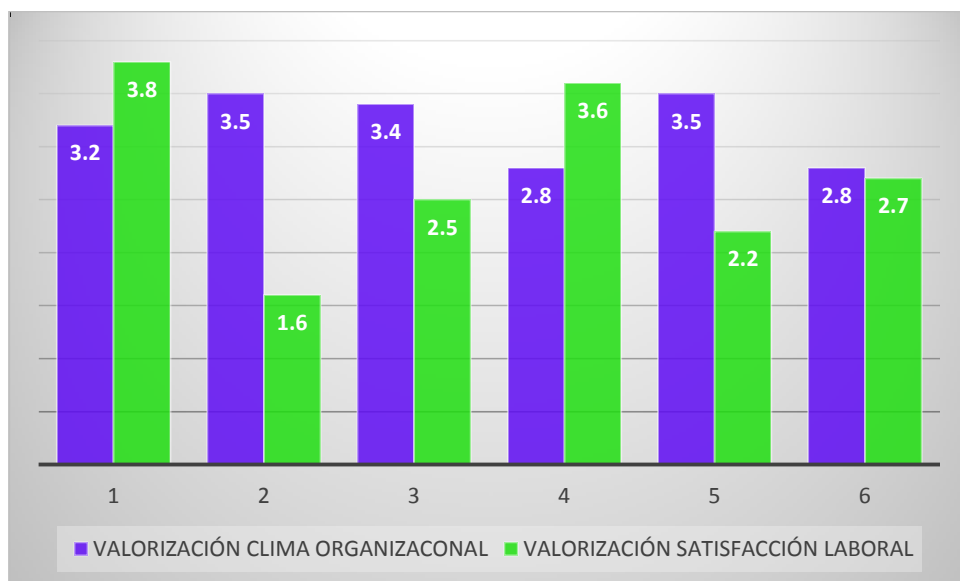


GRÁFICO 6
VALORIZACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN
LABORAL - NIVEL INICIAL

Fuente: Cuadro N° 8

Elaboración: Propia

Se aprecia en el cuadro 9, que las valorizaciones se encuentran entre los puntajes dos, tres y cuatro a causa que cierto número de docentes se encuentran indiferentes e insatisfechos y algunos satisfechos. Encontrándose en los colores rojo, ámbar y verde según el cuadro del BSC debido a la falta de diseño de herramienta de gestión, despliegue de herramientas de gestión y falta consolidar los logros de gestión en lo que respecta la satisfacción laboral; para el Clima organizacional se considera que se consolidó los logros de gestión según el puntaje obtenido por los docentes. Por lo que diremos que en la institución educativa tiene una frágil Satisfacción Laboral y un mejor Clima Organizacional.

Para el Clima Organizacional:

En cuadro 9 y el gráfico 7, nos muestran que el puntaje asignado por los docentes del nivel primaria respecto al clima organizacional están entre 2.5 y 4.3 abarcando los colores rojo, ámbar y verde según el cuadro del BSC, el cual también nos indica que estamos en el área de falta despliegue de herramientas de gestión y consolidar logros de gestión, en los siguientes ítems de menor puntaje:

- Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece la I.E.P. Peruano Alemán.
- Cuando ingresé a la I.E.P. Peruano Alemán recibí suficiente información sobre la misma.

Así mismo, nos encontramos en la zona verde en la que se consolidó logros de la gestión, en los siguientes ítems:

- La dirección confía en que realizo un buen trabajo.
- Las relaciones dirección- docente tienden a ser agradables.

- En esta institución se exige un rendimiento bastante alto.

Para la Satisfacción Laboral:

En cuadro 9 y el gráfico 7, nos muestran que el puntaje asignado por los docentes del nivel primaria respecto a la satisfacción laboral está entre 2.2 y 3.9 ocupando los colores rojo y ámbar según el cuadro del BSC, el cual también nos indica que estamos en la zona de falta despliegue de herramientas de gestión en los siguientes ítems de menor puntaje:

- Se le brinda los medios y materiales para alcanzar las metas y tareas exigidas por la I.E.P. Peruano Alemán.
- El trabajo extra es recompensado de alguna forma por la I.E.P. Peruano Alemán.
- Todas los docentes de la I.E.P. Peruano Alemán son remunerados justamente correspondiente a la carga laboral que tienen..

Así mismo, nos encontramos en la zona ámbar en la que falta consolidar logros de la gestión, en el color ámbar, en el siguiente ítem:

- No le mortifica que le estén comprobando y verificando continuamente sus actividades.

CUADRO 9
VALORACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y
SATISFACCIÓN LABORAL DEL NIVEL PRIMARIA

| DOCENTES DE PRIMARIA | VALORIZACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL | VALORIZACIÓN SATISFACCIÓN LABORAL |
|---------------------------------|--|--|
| 1 | 2.9 | 2.6 |
| 2 | 3.6 | 2.2 |
| 3 | 4.3 | 2.6 |
| 4 | 3.8 | 3.5 |
| 5 | 2.5 | 3.2 |
| 6 | 3.2 | 2.9 |
| 7 | 3.5 | 3.0 |
| 8 | 4.1 | 3.7 |
| 9 | 3.5 | 3.0 |
| 10 | 2.7 | 3.9 |

Fuente: Cuadro N° 4

Elaboración: Propia

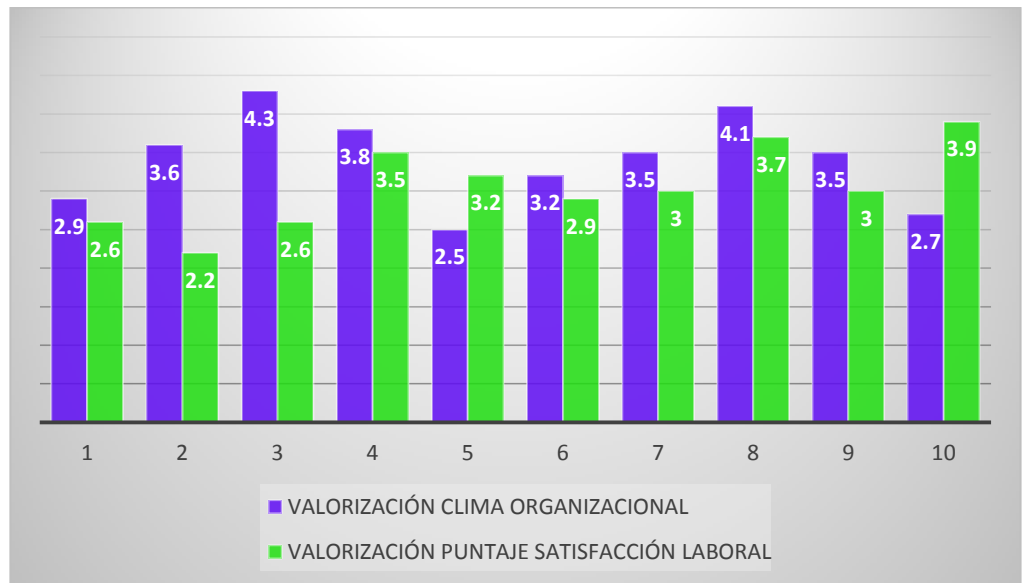


GRÁFICO 7
VALORIZACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN
LABORAL - NIVEL PRIMARIA

Fuente: Cuadro N° 9

Elaboración: Propia

Se aprecia en el cuadro 10, que las valorizaciones se encuentran entre los puntajes dos, tres y cuatro a causa que cierto número de docentes se encuentran indiferentes e insatisfechos y satisfechos con respecto a la satisfacción laboral; encontrándose en los colores rojo, ámbar y verde según el cuadro del BSC debido a la falta de diseño de herramienta de gestión, despliegue de herramientas de gestión y falta consolidar los logros de gestión en lo que respecta la satisfacción laboral; para el Clima organizacional se considera que se consolidó los logros de gestión según el puntaje obtenido por los docentes. Por lo que diremos que en la institución educativa tiene una baja Satisfacción Laboral y un buen Clima Organizacional.

Para el Clima Organizacional:

En cuadro 10 y el gráfico 8, nos muestran que el puntaje asignado por los docentes del nivel secundario respecto al clima organizacional están entre 3 y 4.3 abarcando los colores ámbar y verde según el cuadro del BSC, el cual también nos indica que estamos en el área de falta de consolidar logros de gestión, en el siguiente ítem de menor puntaje:

- Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece la I.E.P. Peruano Alemán.

Así mismo, nos encontramos en la zona verde en la que se consolidó logros de la gestión, el siguiente ítem:

- La dirección confía en que realizo un buen trabajo.

Para la Satisfacción Laboral:

En cuadro 10 y el gráfico 8, nos muestran que el puntaje asignado por los docentes del nivel secundaria respecto al clima organizacional están entre 2.3 y 4.3 abarcando los colores rojo, ámbar y verde según el cuadro del BSC, el cual también nos indica que estamos en el área de falta de despliegue de herramientas de gestión y consolidar logros de gestión, en los siguientes ítems de menor puntaje:

- El trabajo extra es recompensado de alguna forma por la I.E.P. Peruano Alemán.

Así mismo, nos encontramos en la zona verde en la que se consolidó logros de la gestión, en los siguientes ítems:

- Se preocupa la dirección por brindar un excelente clima laboral a sus docentes.
- Es una característica de la I.E.P. Peruano Alemán llevarse bien y establecer una relación amigable con sus compañeros.

CUADRO 10
VALORACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN
LABORAL DEL NIVEL SECUNDARIA

| DOCENTES DE SECUNDARIA | VALORIZACIÓN PUNTAJE CLIMA ORGANIZACIONAL | VALORIZACIÓN SATISFACCIÓN LABORAL |
|-------------------------------|--|--|
| 1 | 3.3 | 2.5 |
| 2 | 3.0 | 2.8 |
| 3 | 3.1 | 2.5 |
| 4 | 3.2 | 3.8 |
| 5 | 4.0 | 3.9 |
| 6 | 3.8 | 2.4 |
| 7 | 4.0 | 3.9 |
| 8 | 3.1 | 2.6 |
| 9 | 3.1 | 2.3 |
| 10 | 3.2 | 3.6 |
| 11 | 4.3 | 4.3 |
| 12 | 4.3 | 2.8 |
| 13 | 3.4 | 2.7 |
| 14 | 3.7 | 3.5 |

Fuente: Cuadro N° 5
 Elaboración: Propia

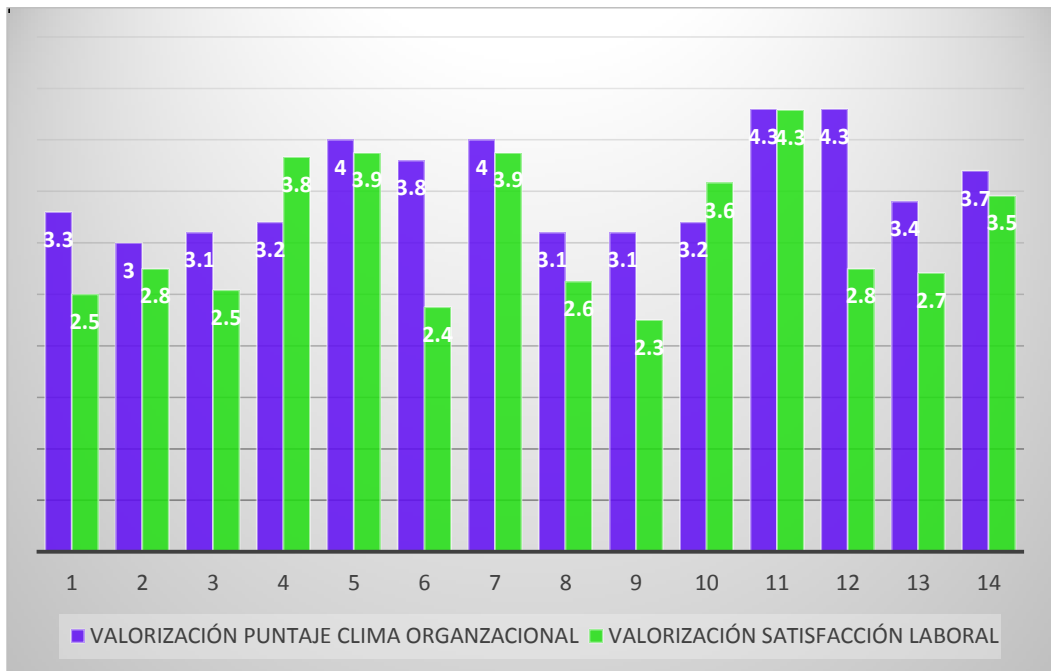


GRÁFICO 8
VALORIZACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN
LABORAL - NIVEL SECUNDARIA

Fuente: Cuadro N° 10

Elaboración: Propia

En el cuadro 11, se observa que las valorizaciones se encuentran entre los puntajes uno, dos, tres y cuatro a causa que cierto número de docentes se encuentran muy insatisfechos, insatisfechos e indiferentes con respecto a la satisfacción laboral. Encontrándose en los colores rojo y ámbar según el cuadro del BSC debido a la falta de diseño de herramienta de gestión, despliegue de herramientas de gestión y falta consolidar los logros de gestión en lo que respecta la satisfacción laboral; para el Clima organizacional se considera que se consolidó los logros de gestión según el puntaje obtenido por los docentes encontrándose en el color verde. Por lo que diremos que en la institución educativa tiene una baja Satisfacción Laboral y un buen Clima Organizacional.

Para el Clima Organizacional:

En cuadro 11 y el gráfico 9, nos muestran que el puntaje asignado por el total de docentes respecto al clima organizacional están entre 2.5 y 4.3 abarcando los colores rojo, ámbar y verde según el cuadro del BSC, el cual también nos indica que estamos en el área de falta de diseño de herramientas, despliegue de herramientas de gestión y consolidar logros de gestión, en el siguiente ítem de menor puntaje:

- Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece la I.E.P. Peruano Alemán.

Así mismo, nos encontramos en la zona verde en la que se consolidó logros de la gestión, en el siguiente ítem:

- La dirección confía en que realizo un buen trabajo.

Para la Satisfacción Laboral:

En cuadro 11 y el gráfico 9, nos muestran que el puntaje asignado por el total de docentes respecto a la satisfacción laboral están entre 1.6 y 4.3 abarcando los colores rojo, ámbar y verde según el cuadro del BSC, el cual también nos indica que estamos en el área de falta de diseño de herramientas, despliegue de herramientas de gestión y consolidar logros de gestión, en los siguientes ítems de menor puntaje:

- El trabajo extra es recompensado de alguna forma por la I.E.P. Peruano Alemán.
- Todos los docentes de la I.E.P. Peruano Alemán son remunerados justamente correspondiente a la carga laboral que tienen.

Así mismo, nos encontramos en la zona verde en la que se consolidó logros de la gestión, en los siguientes ítems:

- Es una característica de la I.E.P. Peruano Alemán llevarse bien y establecer una relación amigable con sus compañeros.

**CUADRO 11
VALORACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y
SATISFACCIÓN LABORAL DEL TOTAL DE DOCENTES**

| DOCENTES | VALORIZACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL | VALORIZACIÓN SATISFACCIÓN LABORAL |
|----------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | 3.2 | 3.8 |
| 2 | 3.5 | 1.6 |
| 3 | 3.4 | 2.5 |
| 4 | 2.8 | 3.6 |
| 5 | 3.5 | 2.2 |
| 6 | 2.8 | 2.7 |
| 7 | 2.9 | 2.6 |
| 8 | 3.6 | 2.2 |
| 9 | 4.3 | 2.6 |
| 10 | 3.8 | 3.5 |
| 11 | 2.5 | 3.2 |
| 12 | 3.2 | 2.9 |
| 13 | 3.5 | 3 |
| 14 | 4.1 | 3.7 |
| 15 | 3.5 | 3 |
| 16 | 2.7 | 3.9 |
| 17 | 3.3 | 2.5 |
| 18 | 3.0 | 2.8 |
| 19 | 3.1 | 2.5 |

| | | |
|-----------|-----|-----|
| 20 | 3.2 | 3.8 |
| 21 | 4.0 | 3.9 |
| 22 | 3.8 | 2.4 |
| 23 | 4.0 | 3.9 |
| 24 | 3.1 | 2.6 |
| 25 | 3.1 | 2.3 |
| 26 | 3.2 | 3.6 |
| 27 | 4.3 | 4.3 |
| 28 | 4.3 | 2.8 |
| 29 | 3.4 | 2.7 |
| 30 | 3.7 | 3.5 |

Fuente: Cuadro N° 6

Elaboración: Propia

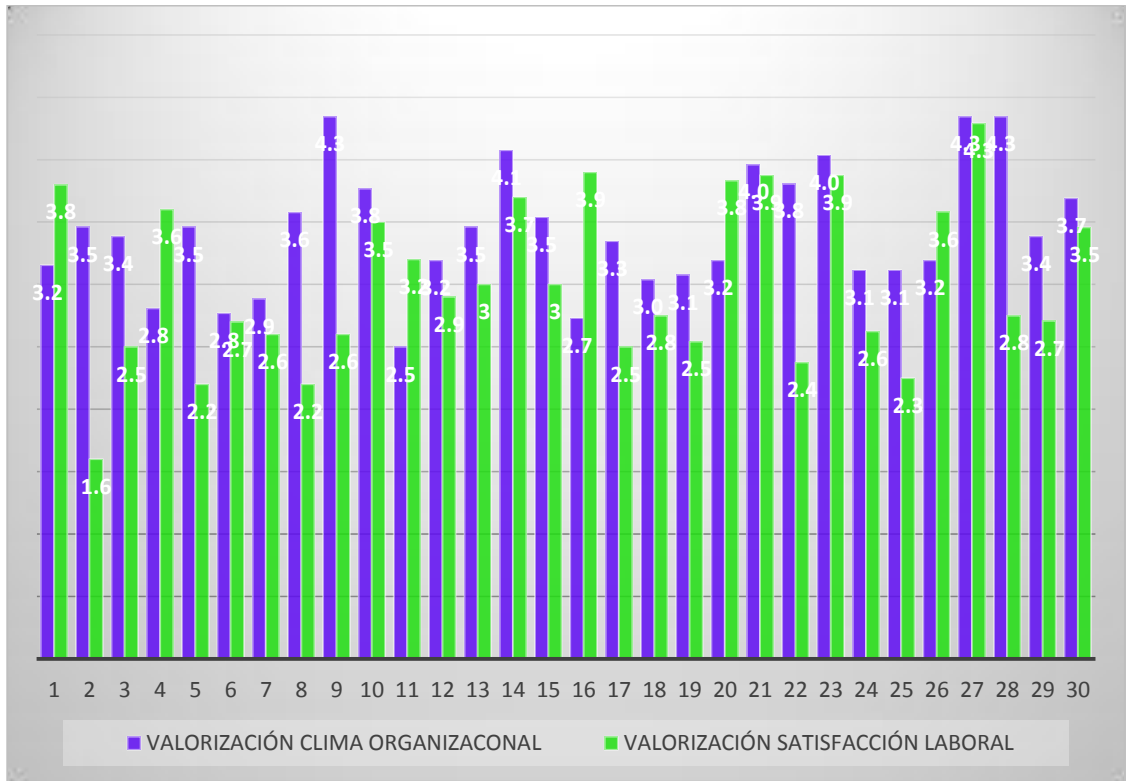


GRÁFICO 9
VALORIZACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN
LABORAL - TOTAL DE DOCENTES

Fuente: Cuadro N° 11

Elaboración: Propia

4.4. Relación entre el clima organizacional y la calidad de la satisfacción laboral de los docentes de la I.E.P. Peruano Alemán

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

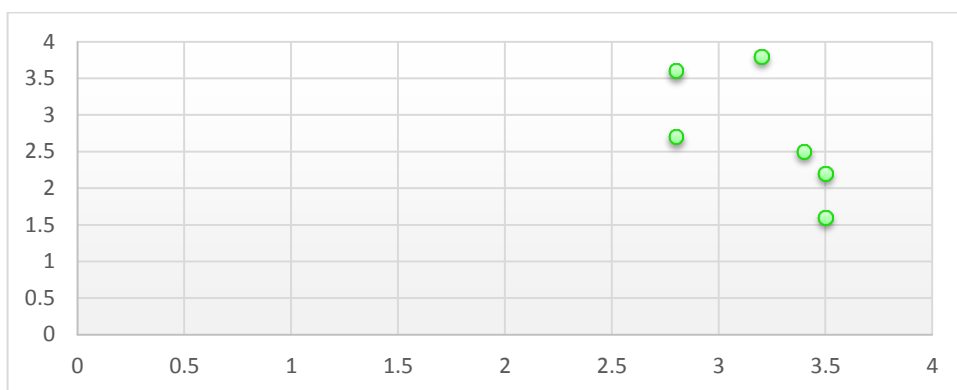


GRÁFICO 10
CORRELACIÓN ENTRE VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL - NIVEL INICIAL

Fuente: Cuadro N° 8

Elaboración: Propia

Se observa en el gráfico 10 que el coeficiente de correlación = -0.64

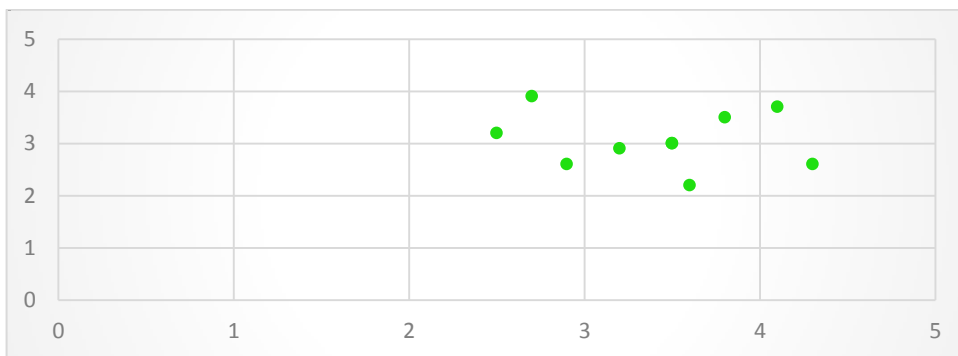


GRÁFICO 11
CORRELACIÓN ENTRE VALORACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL-NIVEL PRIMARIA

Fuente: Cuadro N° 9

Elaboración: Propia

Se observa en el gráfico 11 que el coeficiente de correlación = -0.14

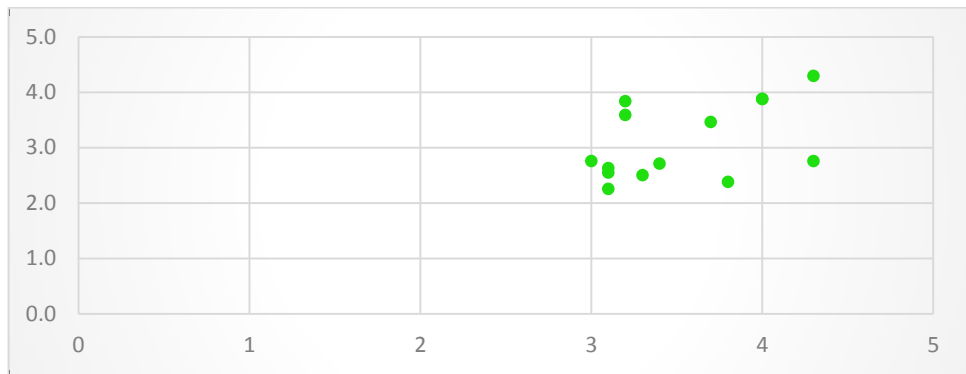


GRÁFICO 12
CORRELACIÓN ENTRE VALORACION DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATSFACCIÓN LABORAL-NIVEL SECUNDARIA

Fuente: Cuadro N° 10

Elaboración: Propia

Se observa en el gráfico 12 que el coeficiente de correlación = 0.49

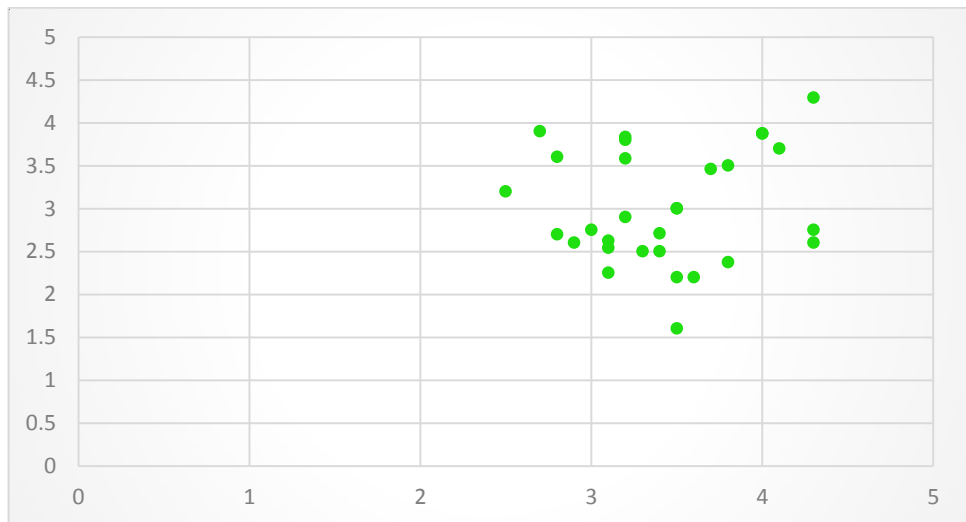


GRÁFICO 13
CORRELACIÓN ENTRE VALORACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL-TOTAL DDE DOCENTES

Fuente: Cuadro N° 11

Elaboración: Propia

Se observa en el gráfico 13 que el coeficiente de correlación = 0.14

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

Observando los últimos gráficos de correlación entre puntuación y valoración del clima organizacional y satisfacción, el resumen es el siguiente:

CUADRO 12
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN POR NIVELES

| NIVEL | COEFICIENTE DE CORRELACIÓN |
|--------------|-----------------------------------|
| Inicial | -0.64 |
| Primaria | -0.14 |
| Secundaria | 0.49 |
| Todos | 0.14 |

Fuente: Ítem 4.4.1 de la Pte. tesis

Elaboración: Propia

Se observa en el cuadro 12 que los coeficientes de correlación del nivel inicial y primaria son negativos, lo que demuestra que la correlación entre las dos variables es inversa, es decir que a mayor clima organizacional menor satisfacción laboral. Caso contrario a lo que sucede en el nivel secundaria, que tienen un coeficiente de correlación positiva, es decir a mayor clima organizacional mayor satisfacción laboral.

En el desarrollo del presente proyecto, se mencionó cuales ítems respecto a clima organizacional y satisfacción laboral, necesitan de diseño y despliegue de herramientas de gestión y cuales ítems necesitan la consolidación de logros de gestión. Así mismo indicar, que la Institución Educativa, tiene un muy bajo clima organizacional y satisfacción laboral, a lo que se debería realizar

un diseño de plan de gestión para la mejora de ellos, de esa manera mejorar el desempeño general de la institución.

Según los datos obtenidos, se observa que el nivel de secundaria tiene el más alto coeficiente de correlación de 0.49, y el coeficiente de correlación total es de 0.14.

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Yves Aníbal Brito Rivas y Juan Carlos Jiménez Barrios. En su tesis titulada: “Evaluación del clima organizacional universitario, caso: Facultad de Ingeniería-Universidad de Carabobo.”, concluyó que: “La situación actual del clima organizacional de la Facultad se ve afectado por algunas deficiencias en la gestión institucional, y en lo que se refiere la planificación personal por parte del personal, sin embargo, por otro lado la gran mayoría de los individuos encuestados mostraron identificación y orgullo de pertenecer a la Facultad, al igual que por su trabajo en sí. En cuanto a las relaciones entre compañeros de trabajo y con sus líderes, sus opiniones coincidieron que no se sienten ni tan a gusto ni tan en desacuerdo.”, en nuestra investigación concluimos que “La institución en cuanto el Clima Organizacional, éste está reforzado por la confianza que le brinda la dirección a los docentes de que están realizando un buen trabajo, así mismo por la buena relación que hay entre Dirección-Docente. Respecto a la satisfacción laboral los docentes están insatisfechos, no estando conforme con la remuneración que reciben, y que no son recompensados por el trabajo extra que realizan, según las encuestas realizadas.”

Angela María Dávila Román y Daniel Gómez Arellano. En su tesis titulada: “Diagnóstico del clima organizacional de la e.s.e Hospital de Santa Monica.”, concluyó que: “Se realizó el diagnóstico del clima organizacional de la E.S.E. Hospital Santa Mónica de Dosquebradas, por medio de la identificación de las variables representativas del mismo: condiciones de trabajo, actitud de la alta gerencia, trato del jefe, relaciones de trabajo, satisfacciones psicológicas, imagen de la empresa,

salarios y beneficios. De esta manera se determinó la percepción de los trabajadores respecto del ambiente en que desarrollan sus actividades laborales.”, en nuestra investigación concluimos que “Se obtuvo el diagnóstico del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral mediante las encuestas realizada a todos los docentes de la institución, basadas éstas en las condiciones de trabajo, remuneraciones, beneficios, relación entre Dirección y Docente, seguridad laboral y desempeño laboral.”

Michell Eduardo Garcia Correa. En su tesis titulada: “Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la constructora jr s.a.s en la ciudad de cucuta norte de santander”, concluyo en que: “Teniendo en cuenta que la calidad del clima organizacional es relevante para el desempeño empresarial, se destaca que todos los esfuerzos por mejorar la vida laboral fomentan en los empleados sentidos de pertenencia lo que a su vez constituye la posibilidad para mejorar las actividades empresariales. Así se destaca que CONSTRUCTORA JR S.A.S ha dado el primer paso para adentrarse en un largo proceso de mejora que le permita mejorar sus resultados a través del bienestar y satisfacción de su personal. Esto requiere que los esfuerzos sean a largo plazo y con un compromiso constante de los directivos de la empresa.”, en nuestra investigación concluimos que: “Siendo necesario un buen clima organizacional y satisfacción laboral dentro de la institución para poder desempeñarse bien los docentes y lograr una mayor productividad con el servicio de educación que ofrece la institución, se propuso Planes de mejora con los resultados obtenidos en las encuestas con los ítems de menor puntaje en los cuales los docente no se encuentran satisfechos, dichos planes de mejora se encuentran ubicados en los anexos .”

Karen Elizabeth Cárdenas Garro. En su tesis titulada: “Satisfacción y clima laboral en los trabajadores del área de Systems and Processes Assurance en una compañía de auditoría y consultoría en el Perú”, concluyo en que: “Los resultados obtenidos en la encuesta, mostraron resultados positivos en los siguientes factores: Condiciones de trabajo, Salud, Moral, Participación, Imagen de la Empresa y Relación Jefe/Subordinado; mientras que en los factores: Comunicación y Organización del trabajo mostraron un resultado parcial y en el factor de Remuneración tuvo un resultado negativo.”, en nuestra investigación concluimos que: “Obteniendo los resultados de las encuestas realizadas a los docentes de la institución, se obtuvo el mayor puntaje respecto al clima organizacional y satisfacción laboral respectivamente en los ítems que hace referencia que la dirección confía que los docentes están realizando un buen trabajo y que es una característica de la institución establecer una relación amigable entre compañeros; así mismo se obtuvo el menor puntaje en los ítems que hacen referencia que los docentes se encuentran insatisfechos con los beneficios sociales ofrecidos por la institución y que el trabajo extra no es recompensado de alguna forma. ”

Para la gestión de los recursos humanos y el clima organizacional Drucker (1992) consideraba que “hoy en día todas las organizaciones dicen eso de que «las personas son nuestro principal activo». Pero son pocas las que practican lo que predicán y menos aun las que lo creen de verdad”. Uno de los problemas que tiene la institución es la alta rotación de docentes que hubo en los últimos meses, por motivo de la insatisfacción laboral que tienen ellos por la falta de algunas dimensiones del clima organizacional, siendo éstas: falta de retribución, en el sentido de que no hay alguna remuneración o beneficio por el trabajo extra que realizan; falta de claridad organizacional, los docentes no han recibido

información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa; falta de trabajo en equipo, no hay buena relación entre docente; falta de sentido de pertenencia, no se sienten vinculados a la institución dándole este a no tener sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas establecidos por la institución. Estas dimensiones nos llevan a una falta de estabilidad laboral.

Según Brunet en su asignación de tipos de clima organizacional, con las características que tiene la institución, éste tiene un clima autoritarismo explotador, el cual la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

Mediante las encuestas realizadas a los docentes se obtuvo los siguientes resultados, dando a conocer los ítems de mayor y menor puntaje:

Clima Organizacional

➤ Nivel Inicial

| | |
|--|--|
| El 100% de los docentes del nivel inicial asignaron el mayor puntaje a los siguientes ítems | El 56% de los docentes del nivel inicial asignaron el menor puntaje a los siguientes ítems |
| ITEMS DE MAYOR PUNTAJE | ITEMS DE MENOR PUNTAJE |
| <ul style="list-style-type: none"> • Considero adecuado los criterios de evaluación de mi desempeño. • Los docentes se sienten orgullosos de pertenecer a esta I.E.P. Peruano Alemán. • Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien. • Me siento orgulloso(a) de | <ul style="list-style-type: none"> • Si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de promocionar en la I.E.P. Peruano Alemán. • Tengo disponible la información sobre los puestos vacantes en la I.E.P. Peruano Alemán. • Estoy satisfecho con los |

| | |
|--|--|
| <p>trabajar para la I.E.P. Peruano Alemán.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La dirección confía en que realizo un buen trabajo. • Desde mi entrada en la institución, pienso que la I.E.P. Peruano Alemán se ha ido transformando en un lugar mejor para trabajar Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo. • La I.E.P. Peruano Alemán se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones. • Las relaciones dirección-docente tienden a ser agradables. | <p>beneficios sociales que me ofrece la I.E.P. Peruano Alemán.</p> <ul style="list-style-type: none"> • |
|--|--|

➤ Nivel Primaria

| | |
|--|--|
| <p>El 100% de los docentes del nivel primaria asignaron el mayor puntaje a los siguientes ítems</p> | <p>El 60% de los docentes del nivel primaria asignaron el menor puntaje a los siguientes ítems</p> |
| <p>ITEMS DE MAYOR PUNTAJE</p> | <p>ITEMS DE MENOR PUNTAJE</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • La dirección cofía en que realizo un buen trabajo. • Las relaciones dirección-docente tienden a ser agradables. | <ul style="list-style-type: none"> • Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece la I.E.P. Peruano Alemán. • Cuando ingresé a la I.E.P. |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • En esta institución se exige un rendimiento bastante alto. | <p>Peruano Alemán recibí suficiente información sobre la misma.</p> |
|--|---|

➤ Nivel Secundaria

| | |
|---|--|
| El 93% de los docentes del nivel secundaria asignaron el mayor puntaje a los siguientes ítems | El 71% de los docentes del nivel secundaria asignaron el menor puntaje a los siguientes ítems |
| ITEMS DE MAYOR PUNTAJE | ITEMS DE MENOR PUNTAJE |
| <ul style="list-style-type: none"> • La dirección confía en que realizo un buen trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> • Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece la I.E.P. Peruano Alemán. |

Satisfacción Laboral

➤ Nivel Inicial

| | |
|--|---|
| El 100% de los docentes del nivel inicial asignaron el mayor puntaje a los siguientes ítems | El 56% de los docentes del nivel inicial asignaron el menor puntaje a los siguientes ítems |
| ITEMS DE MAYOR PUNTAJE | ITEMS DE MENOR PUNTAJE |
| <ul style="list-style-type: none"> • Es una característica de la I.E.P. Peruano Alemán llevarse bien y establecer una relación amigable con sus compañeros. | <ul style="list-style-type: none"> • La I.E.P. Peruano Alemán brinda seguridad en el empleo. • Cumple la I.E.P. Peruano Alemán puntualmente con otorgar los diferentes beneficios otorgados por el gobierno. • El salario que recibo |

| | |
|--|---|
| | <p>corresponde a la carga de trabajo exigida por la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos los docentes tienen las mismas oportunidades de formación que la I.E.P. Peruano Alemán ofrece. • El trabajo extra es recompensado de alguna forma por la I.E.P. Peruano Alemán. • Todas los docentes de la I.E.P. Peruano Alemán son remunerados justamente correspondiente a la carga laboral que tienen. |
|--|---|

➤ Nivel Primaria

| | |
|--|--|
| El 100% de los docentes del nivel primaria asignaron el mayor puntaje a los siguientes ítems | El 60% de los docentes del nivel primaria asignaron el menor puntaje a los siguientes ítems |
| ITEMS DE MAYOR PUNTAJE | ITEMS DE MENOR PUNTAJE |
| <ul style="list-style-type: none"> • No le mortifica que le estén comprobando y verificando continuamente sus actividades | <ul style="list-style-type: none"> • Se le brinda los medios y materiales para alcanzar las metas y tareas exigidas por la I.E.P. Peruano Alemán. • El trabajo extra es recompensado de alguna forma por la I.E.P. Peruano Alemán. |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Todas los docentes de la I.E.P. Peruano Alemán son remunerados justamente correspondiente a la carga laboral que tienen. |
|--|--|

➤ Nivel Secundaria

| | |
|---|--|
| El 93% de los docentes del nivel secundaria asignaron el mayor puntaje a los siguientes ítems | El 57% de los docentes del nivel secundaria asignaron el menor puntaje a los siguientes ítems |
| ITEMS DE MAYOR PUNTAJE | ITEMS DE MENOR PUNTAJE |
| <ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa la dirección por brindar un excelente clima laboral a sus docentes. • Es una característica de la I.E.P. Peruano Alemán llevarse bien y establecer una relación amigable con sus compañeros. | <ul style="list-style-type: none"> • El trabajo extra es recompensado de alguna forma por la I.E.P. Peruano Alemán. |

CONCLUSIONES

1. Se constata que hay una correlación positiva débil entre las dos variables que son el clima organizacional y la satisfacción laboral en la I.E.P. Peruano Alemán, lo que implica que la variación de una de ellas afecta directamente a la otra, en el desarrollo del presente trabajo se dio a conocer cuáles son los ítems con menor y alto puntaje, en alguno de ellos hace falta de diseño y despliegue de herramientas de gestión, para así poder consolidar los logros de gestión, hay algunos ítems en los que se ya se realizó el despliegue de herramientas de gestión pero aún no se muestra los resultados para poder decir que consolidaron los logro de gestión. A lo largo del trabajo realizado con los resultados obtenidos se dio a conocer que la institución carece de un buen clima organizacional y satisfacción laboral, a lo que la institución debe realizar un plan para esos elementos, y con los resultados obtenidos poder diseñar un plan de gestión, pues dichos elementos son muy importantes para el desarrollo de la institución.
2. La encuesta para el clima organizacional cuenta con 24 preguntas y su calificación es de 1 a 5 por pregunta, siendo 24 el mínimo puntaje y 120 el máximo, yendo a ser la primera mitad del puntaje de 24 a 72 y la otra de 72 a 120; para la encuesta de la satisfacción laboral son 26 preguntas, yendo a ser l primera mitad del puntaje de 26 a 78 y la otra mitad de 78 a 130:
 - En el nivel inicial, correspondiente al clima organizacional, cinco de los seis docentes asignan un puntaje superior a la media encontrándose satisfechos. Para la satisfacción laboral, solo dos docentes asignan un puntaje superior a la media, habiendo cuatro docentes insatisfechos con la cultura organizacional de la institución. Con los resultados obtenidos, se aprecia que en el nivel inicial hay una baja satisfacción laboral.

- En el nivel de primaria, correspondiente al clima organizacional, dos de los diez docentes asignan un puntaje menor a la media, encontrándose insatisfechos. Para la satisfacción laboral, siete de los diez docentes asignan un puntaje menor a la media, encontrándose insatisfechos. Con los resultados obtenidos se aprecia que el nivel de primaria tiene un bajo clima organizacional y una muy baja satisfacción laboral.
- En el nivel de secundaria, correspondiente al clima organizacional, todos los catorce docentes asignaron un puntaje superior a la media, encontrándose satisfechos y muy satisfechos. Para la satisfacción laboral ocho de los catorce docentes asignaron un puntaje inferior a la media, estando insatisfechos. Con los resultados obtenidos se aprecia que para el nivel de secundaria hay una baja satisfacción laboral.
- Conociendo el puntaje de todos los docentes, respecto al clima organizacional, tres de los treinta docentes asignan un puntaje inferior a la media, estando insatisfechos. Respecto a la satisfacción laboral, diecinueve de los treinta docentes asignan un puntaje inferior a la media, encontrándose satisfechos y muy insatisfechos. Con los resultados obtenidos se aprecia que la institución tiene un bajo clima organizacional y una muy baja satisfacción laboral.

3.- Conociendo que la valoración mínima es uno y la máxima cinco:

- En el nivel inicial, las valoraciones se encuentran entre los puntajes uno, dos y tres, a causa que gran cantidad de los docentes se encuentran insatisfechos, encontrándose en los colores rojo y ámbar según el cuadro del BSC debido a la falta de diseño, despliegue de herramientas de gestión y falta consolidar los logros de gestión. Por lo que la institución educativa tiene un frágil Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

- En el nivel de primaria, las valorizaciones se encuentran entre los puntajes dos, tres y cuatro a causa que cierto número de docentes se encuentran indiferentes e insatisfechos y algunos satisfechos. Encontrándose en los colores rojo, ámbar y verde según el cuadro del BSC debido a la falta de diseño de herramienta de gestión, despliegue de herramientas de gestión y falta consolidar los logros de gestión en lo que respecta la satisfacción laboral; para el Clima organizacional se considera que se consolidó los logros de gestión según el puntaje obtenido por los docentes. Por lo que diremos que en la institución educativa tiene una frágil Satisfacción Laboral y un mejor Clima Organizacional.
- En el nivel de secundaria, las valorizaciones se encuentran entre los puntajes dos, tres y cuatro a causa que cierto número de docentes se encuentran indiferentes e insatisfechos y satisfechos con respecto a la satisfacción laboral; encontrándose en los colores rojo, ámbar y verde según el cuadro del BSC debido a la falta de diseño de herramienta de gestión, despliegue de herramientas de gestión y falta consolidar los logros de gestión en lo que respecta la satisfacción laboral; para el Clima organizacional se considera que se consolidó los logros de gestión según el puntaje obtenido por los docentes. Por lo que diremos que en la institución educativa tiene una baja Satisfacción Laboral y un buen Clima Organizacional.
- Conociendo la valoración de todos los docentes, para el Clima organizacional las valoraciones se encuentran entre dos, tres y cuatro, abarcando los colores rojo, ámbar y verde el cual nos indica que estamos en el área de falta de diseño de herramientas, despliegue de herramientas de gestión y consolidar logros de gestión. Para la satisfacción laboral, las valorizaciones se encuentran entre los puntajes

uno, dos, tres y cuatro a causa que cierto número de docentes se encuentran muy insatisfechos, insatisfechos e indiferentes, encontrándose en los colores rojo y ámbar según el cuadro del BSC debido a la falta de diseño de herramienta de gestión, despliegue de herramientas de gestión y falta consolidar los logros de gestión en lo que respecta la satisfacción laboral. Por lo que diremos que en la institución educativa tiene un débil clima organizacional y una baja satisfacción laboral.

- 4.- El valor de correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, para el nivel inicial es de -0.64, para el nivel de primaria es de -0.14, para el nivel de secundaria es de 0.49, siendo éste último el mayor valor a comparación de los otros. El valor de correlación total de todos los docentes de los tres niveles es de 0.14.

RECOMENDACIONES

- Implementar los planes de mejora bajo la metodología del PHVA.
- Realizar periódicamente encuestas para ver el progreso del plan de mejora en la cultura organizacional y satisfacción laboral.
- Diseñar un aplicativo para poder monitorear los avances en los planes de mejora para el clima organizacional y la 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. Polanco Espinoza, Coralia Abdely. El Clima y la Satisfacción Laboral en los(as) Docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. Honduras. 2014.
6. Quispe Aquino, Norma. Clima organizacional y satisfacción laboral en la asociación para el desarrollo empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015. Universidad Nacional José María Arguedas. Apurímac. 2015
7. Delgado Espíritu, Alicia. Clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Amarilis - Huánuco – 2015. Universidad De Huánuco. Huánuco. 2015
8. Rodríguez Ernesto. Revista Educación en Valores. Vol. 1 N° 25. pg.3-18. Enero - Junio 2016
9. García Solarte, M. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, (42), 43-61. 2009

10. Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Colombia. 2011
11. Molina Sabando L, Briones Véliz I. & Arteaga Coello H. El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. Revista científica. Pág. 508. 2016.
12. Gonzales Miranda D. Estrategias de retención del personal Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Revista Universidad EAFIT Vol. 45. Pag. 58. 2009
13. Mercado Salgado, P. & Toro Álvarez, F. Análisis Comparativo del Clima Organizacional en dos Universidades Publicas de Latinoamérica: México y Colombia. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. 27(1), 5-15. 2008.
14. Segredo Pérez Alina María. Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. Revista científica cuba vol 17 no 3. 2013.
15. Nava Fransheka, Chirino Francis, Ana Garcés, Luis Fonseca. Factores Internos y Externos que influyen en el clima organizacional. 2016
16. Mario Martín Bris. Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. Revista Educar (Universitat Autònoma de Barcelona). Pag 109-111. 2000

De Internet:

<http://www.cervantesvirtual.com/nd/ark:/59851/bmcvx2d7>

http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/244/Norma_Quispe_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/604/T047_424_92500M.pdf?sequence=1&isAllowed=y

<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812013000300011

<https://gerenciarecursoshumanos.wordpress.com/2016/02/17/factores-internos-y-externos-que-influyen-en-el-clima-organizacional/>

<https://www.raco.cat/index.php/educar/article/viewFile/20736/20576>

ANEXOS

- 1.** Formatos de encuestas
- 2.** Formulación de planes de mejora, según Ítems de menor puntaje.
- 3.** Validación de encuestas
- 4.** Evidencias fotográficas de realización de encuestas

1. Formatos de encuestas

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Buen día, se está llevando a cabo una investigación acerca de El Clima Organizacional y la Calidad de la Satisfacción Laboral de los Docentes de la I.E. Peruano Alemán. Huánuco 2018, realizado por mi persona, la encuesta es de manera anónima, para lo cual se le pide por favor responder con la mayor sinceridad, ya que dichos resultados nos ayudarán a mejorar el clima organizacional de la I.E.P. Peruano Alemán. De ante mano agradezco su apoyo. Gracias.

PUNTUACIÓN

| | |
|------------------|---|
| Muy insatisfecho | 1 |
| Insatisfecho | 2 |
| Medio | 3 |
| Satisfecho | 4 |
| Muy satisfecho | 5 |

| PREGUNTAS | | PUNTAJE |
|-----------|--|---------|
| 1 | Si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de promocionar en la I.E.P. Peruano Alemán | |
| 2 | Tengo disponible la información sobre los puestos vacantes en la I.E.P. Peruano Alemán | |
| 3 | Considero adecuado los criterios de Evaluación de mi desempeño | |

| | | |
|----|---|--|
| 4 | Los docentes se sienten orgullosos de pertenecer a esta I.E.P. Peruano Alemán | |
| 5 | Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien | |
| 6 | Siento que hay mucha lealtad por parte de los docentes hacia la I.E.P. Peruano Alemán | |
| 7 | Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece la I.E.P. Peruano Alemán | |
| 8 | Las promociones internas se realizan de manera justa | |
| 9 | Me siento orgulloso(a) de trabajar para la I.E.P. Peruano Alemán | |
| 10 | La I.E.P. Peruano Alemán merece mi lealtad. | |
| 11 | La dirección confía en que realizo un buen trabajo | |
| 12 | La I.E.P. Peruano Alemán es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí | |
| 13 | En la I.E.P. Peruano Alemán cuando alguien comete un error no hay excusas | |
| 14 | Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad | |
| 15 | Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo | |

| | | |
|----|---|--|
| 16 | Desde mi entrada en la institución, pienso que la I.E.P. Peruano Alemán se ha ido transformando en un lugar mejor para trabajar Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo | |
| 17 | La I.E.P. Peruano Alemán se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones | |
| 18 | Las relaciones dirección- docente tienden a ser agradables. | |
| 19 | En esta institución se exige un rendimiento bastante alto. | |
| 20 | La comunicación interna en la I.E.P. Peruano Alemán es una actividad permanente y planificada | |
| 21 | Conozco el código ético y de conducta de la I.E.P. Peruano Alemán | |
| 22 | Cuando ingresé a la I.E.P. Peruano Alemán recibí suficiente información sobre la misma | |
| 23 | La toma de decisiones en esta institución se hace con demasiado énfasis para lograr la máxima efectividad | |
| 24 | En la I.E.P. Peruano Alemán siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal | |
| 25 | En la I.E.P. Peruano Alemán las tareas están claramente definidas | |
| 26 | No confiamos mucho en juicios individuales en esta institución, casi todo se verifica dos veces | |

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Buen día, se está llevando a cabo una investigación acerca de El Clima Organizacional y la Calidad de la Satisfacción Laboral de los Docentes de la I.E. Peruano Alemán. Huánuco 2018, realizado por mi persona, la encuesta es de manera anónima, para lo cual se le pide por favor responder con la mayor sinceridad, ya que dichos resultados nos ayudarán a mejorar la satisfacción laboral de la I.E.P. Peruano Alemán. De ante mano agradezco su apoyo. Gracias.

PUNTUACIÓN

| | |
|------------------|---|
| Muy insatisfecho | 1 |
| Insatisfecho | 2 |
| Medio | 3 |
| Satisfecho | 4 |
| Muy satisfecho | 5 |

| PREGUNTAS | | PUNTAJE |
|-----------|--|---------|
| 1 | La I.E.P. Peruano Alemán cumple con las disposiciones y leyes laborales dentro de los plazos previstos | |
| 2 | La I.E.P. Peruano Alemán brinda seguridad en el empleo | |
| 3 | Se preocupa la dirección por brindar un excelente clima laboral a sus docentes | |
| 4 | Cumple la I.E.P. Peruano Alemán puntualmente con otorgar los diferentes beneficios otorgados por el gobierno | |
| 5 | Se respira un trato de igualdad y justicia en la I.E.P. Peruano Alemán | |

| | | |
|----|---|--|
| 6 | Es importante para la I.E.P. Peruano Alemán establecer relaciones interpersonales con sus compañeros de labores | |
| 7 | Es una característica de la I.E.P. Peruano Alemán llevarse bien y establecer una relación amigable con sus compañeros | |
| 8 | Sus compañeros de trabajo se interesan por las situaciones personales que usted atraviesa en algún momento dentro de la I.E.P. Peruano Alemán | |
| 9 | Su nivel de tolerancia permite adaptarse y adecuarse a las características de personalidad de sus compañeros | |
| 10 | Considera que las metas y carga de trabajo exigidos por la I.E.P. Peruano Alemán son adecuados | |
| 11 | Se le brinda los medios y materiales para alcanzar las metas y tareas exigidas por la I.E.P. Peruano Alemán | |
| 12 | Decide autónomamente aspectos relativos al trabajo respetando las normas de la I.E.P. Peruano Alemán | |
| 13 | Es capaz de trabajar con eficiencia bajo presión de tiempo | |
| 14 | No le mortifica que le estén comprobando y verificando continuamente sus actividades | |
| 15 | Es consciente que el control y supervisión de las actividades es parte de la política organizacional de la I.E.P. Peruano Alemán | |
| 16 | Todos los docentes son evaluados del mismo modo | |
| 17 | Considera que la supervisión no es usada como un instrumento de presión laboral, sino de mejora continua | |

| | | |
|----|--|--|
| 18 | La fiscalización o evaluación a que es sometido usted en la I.E.P. Peruano Alemán no le genera tensión emocional | |
| 19 | La realización de inspecciones o evaluaciones generales cada cierto tiempo es parte de la política de la I.E.P. Peruano Alemán | |
| 20 | El salario que recibo corresponde a la carga de trabajo exigida por la institución | |
| 21 | Todos tiene acceso al sistema de promoción o ayudas en forma justa e igualitaria en la I.E.P. Peruano Alemán | |
| 22 | Todos los docentes tienen las mismas oportunidades de formación que la I.E.P. Peruano Alemán ofrece | |
| 23 | El trabajo extra es recompensado de alguna forma por la I.E.P. Peruano Alemán | |
| 24 | Todos los docentes de la I.E.P. Peruano Alemán son remunerados justamente correspondiente a la carga laboral que tienen. | |

3. Formulación de planes de mejora.

| CLIMA ORGANIZACIONAL | | | | | |
|----------------------|---|---|--|------------------------------|--|
| NIVEL | ÍTEMS CON MENOR PUNTAJE | PLAN DE MEJORA | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | RECURSOS |
| INICIAL | Si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de promocionar en la I.E.P. Peruano Alemán. | Lograr que los docentes tengan un incentivo para mejorar su desempeño laboral, midiendo ello através del nivel de desempeño académico de los alumnos mediante exámenes semanales, porcentaje de alumnos aprobados; si aumenta el desempeño académico de los alumnos, el docente puede ser premiado con capacitaciones certificadas, remuneración extra, permiso especial o algo más que considere la institución. | medir el desempeño de los alumnos, premiar a los docentes con capacitaciones certificadas, remuneraciones extras permiso especial o algo más que considere la institución. | docentes y dirección | evaluaciones y cuadro comparativo de vance académico |
| | Tengo disponible la información sobre los puestos vacantes en la I.E.P. Peruano Alemán. | Dar a conocer los puestos vacantes en la institución, mediante alguna publicación en el periódico mural de la institución o reunión de docentes. | Publicar los puestos vacantes en la institución en el periódico mural de la institución. | secretaria de la institución | hoja impresa en el periodico mural de la institución |

| | | | | | |
|-------------------|---|--|---|----------------------|--------------------------------|
| | Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece la I.E.P. Peruano Alemán. | Los docentes de la institución tienen que sentirse satisfechos con todo lo que le brinda la institución para que haya un buen desempeño laboral, dar a conocer en las reuniones que tiene la dirección con los docentes todos los beneficios sociales que ofrece la institución. | realizar reuniones entre la dirección y docentes dando a conocer todos los beneficios sociales que brinda la institución. | dirección y docentes | power point, copias, trípticos |
| PRIMARIA | Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece la I.E.P. Peruano Alemán. | Los docentes de la institución tienen que sentirse satisfechos con todo lo que le brinda la institución para que haya un buen desempeño laboral, dar a conocer en las reuniones que tiene la dirección con los docentes todos los beneficios sociales que ofrece la institución. | realizar reuniones entre la dirección y docentes dando a conocer todos los beneficios sociales que brinda la institución. | dirección y docentes | power point, copias, trípticos |
| | Cuando ingresé a la I.E.P. Peruano Alemán recibí suficiente información sobre la misma. | Es importante que los docentes conozcan la institución, orígenes, políticas, normas, etc de ésta; realizar capacitaciones dos veces al año para dar a conocer todo ello. | Llevar acabo capacitaciones dando a conocer orígenes, políticas, normas, beneficios, pagos, etc | dirección y docentes | power point, copias, trípticos |
| SECUNDARIA | Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece la I.E.P. Peruano Alemán. | Los docentes de la institución tienen que sentirse satisfechos con todo lo que le brinda la institución para que haya un buen desempeño laboral, dar a conocer en las reuniones que tiene la dirección con los docentes todos los beneficios sociales que ofrece la institución. | realizar reuniones entre la dirección y docentes dando a conocer todos los beneficios sociales que brinda la institución. | dirección y docentes | power point, copias, trípticos |

SATISFACCIÓN LABORAL

| NIVEL | ÍTEMS CON MENOR PUNTAJE | PLAN DE MEJORA | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | RECURSOS |
|---------|---|--|--|-------------------------------------|---|
| INICIAL | La I.E.P. Peruano Alemán brinda seguridad en el empleo. | Es importante el desempeño laboral de los docentes, ello es reflejado en el desempeño académico de los alumnos; llevar acabo reuniones la direccion con los docentes y dar a aconocer el porcentaje de avance académico y recordar la meta puesta para el periodo. | reunión entre dirección y docentes para dar a aconocer el porcentaje de avance académico y recordar la meta puesta para el periodo. | dirección y docentes | power point, copias, |
| | Cumple la I.E.P. Peruano Alemán puntualmente con otorgar los diferentes beneficios otorgados por el gobierno. | La parte administrativa de la instución debe de realizar un cronograma con los pagos respectivos que tiene que realizar la empresa periodicamente y así evitar retrasos. | Realizar un cronograma con los pagos respectivos que tiene que realizar la empresa periodicamente y así evitar retrasos | la administracion de la institución | excel, word |
| | El salario que recibo corresponde a la carga de trabajo exigida por la institución. | Lograr que los docentes tengan un incentivo para mejorar su desempeño laboral, el mismo que puede ser insentivado con capacitaciones certificadas, remuneración extra, permiso especial o algo más que considere la institución que pueda satisfacer a los docentes. | Insentivar el desempeño laboral mediante capacitaciones certificadas, remuneración extra, permiso especial o algo más que considere la | dirección | capacitaciones certificadas, remuneración extra, permiso especial o algo más que considere la institución que pueda satisfacer a los docentes |

| | | | | | |
|----------------|--|--|--|-----------|---|
| | | | institución que pueda satisfacer a los docentes. | | |
| | Todos los docentes tienen las mismas oportunidades de formación que la I.E.P. Peruano Alemán ofrece. | Programar capacitaciones periódicamente para todos los docentes, en especial para aquellos de menor porcentaje de avance académico. | Programar capacitaciones periódicamente para todos los docentes, en especial para aquellos de menor porcentaje de avance académico. | dirección | power point, copias, trípticos |
| PRMARIA | Se le brinda los medios y materiales para alcanzar las metas y tareas exigidas por la I.E.P. Peruano Alemán. | Al inicio de cada periodo los encargados de la institución brindar los materiales básicos que necesitan los docentes para realizar sus actividades. | brindar al inicio de cada periodo los materiales básicos que necesitan los docentes para realizar sus actividades | dirección | materiales básicos que necesitan los docentes para realizar sus actividades |
| | El trabajo extra es recompensado de alguna forma por la I.E.P. Peruano Alemán. | insentivar un mejor desempeño laboral a los docentes mediante capacitaciones certificadas, remuneración extra, permiso especial o algo más que considere la institución que pueda satisfacer a los docentes. | Insentivar el desempeño laboral mediante capacitaciones certificadas, remuneración extra, permiso especial o algo más que considere la | dirección | capacitaciones certificadas, remuneración extra, permiso especial o algo más que considere la institución que pueda satisfacer a los docentes |

| | | | | | |
|-------------------|--|--|---|-----------|---|
| | | | institución que pueda satisfacer a los docentes. | | |
| | Todas los docentes de la I.E.P. Peruano Alemán son remunerados justamente correspondiente a la carga laboral que tienen. | De acuerdo al porcentaje de avance académico de cada docente, incentivar a todos aquellos que lograron la meta del periodo establecido mediante capacitaciones certificadas, remuneración extra, permiso especial o algo más que considere la institución que pueda satisfacer a los docentes. | Incentivar el desempeño laboral mediante capacitaciones certificadas, remuneración extra, permiso especial o algo más que considere la institución que pueda satisfacer a los docentes. | dirección | capacitaciones certificadas, remuneración extra, permiso especial o algo más que considere la institución que pueda satisfacer a los docentes |
| SECUNDARIA | El trabajo extra es recompensado de alguna forma por la I.E.P. Peruano Alemán. | incentivar un mejor desempeño laboral a los docentes mediante capacitaciones certificadas, remuneración extra, permiso especial o algo más que considere la institución que pueda satisfacer a los docentes. | Incentivar el desempeño laboral mediante capacitaciones certificadas, remuneración extra, permiso especial o algo más que considere la institución que pueda satisfacer a los docentes. | dirección | capacitaciones certificadas, remuneración extra, permiso especial o algo más que considere la institución que pueda satisfacer a los docentes |

Cronograma de actividades del plan de mejora

| CLIMA ORGANIZACIONAL | | | | | | | | | |
|----------------------|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| NIVEL | ACTIVIDAD | SEM 1 | SEM 2 | SEM 3 | SEM 4 | SEM 5 | SEM 6 | SEM 7 | SEM 8 |
| INICIAL | medir el desempeño de los alumnos, premiar a los docentes con capacitaciones certificadas, remuneraciones extras permiso especial o algo más que considere la institución. | | | | X | | | | |
| | Publicar los puestos vacantes en la institución en el periódico mural de la institución. | X | | | | | | | |
| | realizar reuniones entre la dirección y docentes dando a conocer todos los beneficios sociales que brinda la institución. | X | | | | | | | |
| PRIMARIA | realizar reuniones entre la dirección y docentes dando a conocer todos los beneficios sociales que brinda la institución. | X | | | | | | | |
| | Llevar acabo capacitaciones dando a conocer orígenes, políticas, normas, beneficios, pagos, etc | X | | | | | | | |
| SECUNDARIA | realizar reuniones entre la dirección y docentes dando a conocer todos los beneficios sociales que brinda la institución. | X | | | | | | | |

| STIFACCIÓN LABORAL | | | | | | | | | |
|--------------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| NIVEL | ACTIVIDAD | SEM 1 | SEM 2 | SEM 3 | SEM 4 | SEM 5 | SEM 6 | SEM 7 | SEM 8 |
| INICIAL | Reunión entre dirección y docentes para dar a conocer el porcentaje de avance académico y recordar la meta puesta para el periodo. | | | | X | | | | |
| | Realizar un cronograma con los pagos respectivos que tiene que realizar la empresa periodicamente y así evitar retrasos | X | | | | | | | |
| | Insentivar el desempeño laboral mediante capacitaciones certificadas, remuneración extra, permiso especial o algo más que considere la institución que pueda satisfacer a los docentes. | | | | | | | | X |
| | Programar capacitaciones peridicamente para todos los docentes, en especial para aquellos de menor porcentaje de avance académico. | | | X | | | | | |
| | Insentivar el desempeño laboral mediante capacitaciones certificadas, remuneración extra, permiso especial o algo más que considere la institución que pueda satisfacer a los docentes. | | | | | | | | X |
| | Insentivar el desempeño laboral mediante capacitaciones certificadas, remuneración extra, permiso especial o algo más que considere la institución que pueda satisfacer a los docentes. | | | | | | | | X |

| | | | | | | | | | |
|------------|---|--|---|--|--|--|--|--|---|
| PRMARIA | brindar al inicio de cada periodo los materiales básicos que necesitan los docentes para realizar sus actividades | | X | | | | | | |
| | Insentivar el desempeño laboral mediante capacitaciones certificadas, remuneración extra, permiso especial o algo más que considere la institución que pueda satisfacer a los docentes. | | | | | | | | X |
| | Insentivar el desempeño laboral mediante capacitaciones certificadas, remuneración extra, permiso especial o algo más que considere la institución que pueda satisfacer a los docentes. | | | | | | | | X |
| SECUNDARIA | Insentivar el desempeño laboral mediante capacitaciones certificadas, remuneración extra, permiso especial o algo más que considere la institución que pueda satisfacer a los docentes. | | | | | | | | X |

4. Evidencias fotográficas de realización de encuestas

