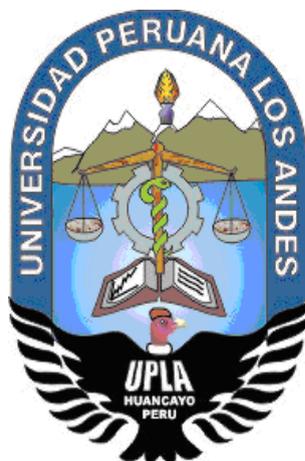


UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
Escuela Profesional de Administración y Sistemas



**TESIS**

**Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los Docentes de la  
Institución Educativa La Casita de Nany – San Miguel, 2018**

Para Optar : Título Profesional de Licenciado en Administración

Autores : Bach. Becerra Romero Karla Ysabel

Asesor : Mg. López Coz Kiko Richard

Línea de Investigación  
Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos

Fecha de Inicio y  
Culminación : 16.04.2019 – 15.04.2020

Huancayo – Perú  
**2022**

.....

Presidente

.....

Secretario

.....

Vocal

ASESOR: Mg. Kiko Richard López Coz

### **Dedicatoria**

Dedico el presente trabajo:

A Dios, a mi hija, mi madre y en especial a mi esposo por su comprensión y ayuda en todo momento. Los cuales me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad, ni desfallecer en el intento.

### **Agradecimiento**

A mi asesor Mg. Kiko Richard López Coz de la Universidad Peruana los Andes por guiarme en todo momento para el desarrollo de la presente investigación, especialmente a mí madre, mi hija, esposo, amigos y personas que me alentaron para la culminación del presente trabajo.

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento de las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Peruana Los Andes presento ante ustedes la tesis titulada “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los docentes de la Institución Educativa La Casita de Nany – San Miguel 2018”, teniendo como objetivo determinar la relación que existe entre la variables clima organizacional y la variable satisfacción laboral, las cuales se establecen algunas dimensiones como la autorrealización profesional, participación e involucramiento del docente en las decisiones de la institución, la comunicación como medio de interacción para generar confianza, las condiciones laborales y el desempeño de las funciones en relación a las capacitaciones y desarrollo profesional.

Ante ustedes presento este trabajo de investigación y someto a vuestra consideración el documento, esperando cumpla con todos los requisitos, tanto temático como metodológico. De esa forma lograr la aprobación y poder sustentar y defender la presente tesis y lograr obtener el título profesional de Licenciada en Administración.

## INDICE

INDICE.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACION.....</b>	<b>16</b>
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>26</b>
2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	26
2.1.1 Antecedentes nacionales.....	26
2.1.2 Antecedentes internacionales.....	29
2.2 BASES TEÓRICAS.....	36
2.2.1 Clima Organizacional.....	36
2.2.2 Satisfacción Laboral.....	49
2.2.3 La Motivación.....	52
2.2.4 Información Institucional.....	55
2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS.....	61
2.4 HIPOTESIS Y VARIABLE.....	65
2.4.1 Hipótesis General.....	65
2.4.2 Hipótesis Específicas.....	65
2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	67
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....</b>	<b>68</b>
3.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	68
3.2 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	68
3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	69

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	69
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	70
3.6.1 Técnicas de Recolección de Datos.....	71
3.6.2 Instrumentos de Recolección de Datos .....	71
3.7. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE DATOS .....	73
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>74</b>
4.1 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	74
4.1.1 Técnicas de Procedimientos y Análisis de Datos.....	76
4.1.2 Aspectos Éticos de la Investigación.....	77
4.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS EN TABLAS Y GRÁFICOS.....	77
4.2.1 Baremos de las variables .....	77
4.2.2 Descripción de los resultados del clima organizacional.....	79
4.2.3 Descripción de los resultados de la satisfacción laboral.....	80
4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	81
a. Clima organizacional .....	81
b. Satisfacción laboral .....	81
CONCLUSIONES .....	83
RECOMENDACIONES .....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	87
ANEXOS .....	94
Anexo 01: Matriz de consistencia .....	95
Anexo 02: Diferencias entre satisfacción laboral, clima y cultura organizacional .....	97
Anexo 03: Matriz de operacionalización de la variable “clima organizacional” .....	98
Anexo 04: Matriz de operacionalización de la variable “satisfacción laboral” .....	100
Anexo 05: Cuestionario de Clima Organizacional.....	102
Anexo 06: Cuestionario de Satisfacción Laboral.....	104
Anexo 07: Consideraciones Éticas .....	106

## ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

<b>Figura N° 01:</b> Estrategias de estímulos para mejorar el clima organizacional	44
<b>Figura N° 02:</b> Modelo de relación entre las variables	52
<b>Figura N° 03:</b> Página Web institucional	58
<b>Figura N° 04:</b> Organigrama funcional de la institución	60
<b>Figura N° 05:</b> Estructura de los niveles de la educación peruana	63
<b>Gráfico N° 01:</b> Resultados – Clima organizacional	81
<b>Gráfico N° 02:</b> Resultados – Satisfacción laboral	82

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 01:</b> Número de integrantes en la institución	71
<b>Tabla N° 02:</b> Resultados de la validación del instrumento	74
<b>Tabla N° 03:</b> Prueba de KR 20 para el cuestionario	75
<b>Tabla N° 04:</b> Baremo de clima organizacional	80
<b>Tabla N° 05:</b> Baremo de satisfacción laboral	80
<b>Tabla N° 06:</b> Resultados – Clima organizacional	81
<b>Tabla N° 07:</b> Resultados – Satisfacción laboral	82

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 01:</b> Matriz de consistencia	99
<b>Anexo 02:</b> Diferencias entre satisfacción laboral, clima y cultura organizacional	101
<b>Anexo 03:</b> Matriz de operacionalización de la variable “clima organizacional”	102
<b>Anexo 04:</b> Matriz de operacionalización de la variable “satisfacción laboral”	104
<b>Anexo 05:</b> Cuestionario de Clima Organizacional	106
<b>Anexo 06:</b> Cuestionario de Satisfacción Laboral	108
<b>Anexo 07:</b> Consideraciones Éticas	110

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018. La investigación realizada fue de tipo aplicada, de enfoque cuantitativo, de nivel correlacional, con un diseño no experimental. La población estuvo formada por 25 docentes y el muestreo fue en base al mismo número de participantes por ser un grupo reducido. Se usó como técnica de recopilación de datos la encuesta que hizo uso como instrumento al cuestionario, que se aplicó a todos los docentes.

El instrumento de recolección de datos se le realizó una validez de contenido por medio del juicio de expertos con un resultado de opinión de aplicabilidad y se le realizó una prueba de confiabilidad mediante la prueba de alfa de crombach. Se demostró que existe una relación significativa entre el clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral, demostrándose también que hay una correlación y valoración de un nivel medio por parte de los docentes de la Institución.

Entonces, concluyendo, los docentes deben satisfacer ciertas necesidades que le permitan un buen desempeño de sus funciones, se debe enfatizar que la percepción que tienen sobre la flexibilidad en el trabajo, las responsabilidades que cada uno tienen, las recompensas recibidas y la claridad en la comunicación que reciben de parte de sus superiores y similares.

**Palabras clave:** Clima organizacional, satisfacción laboral, educación inicial

## ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between the organizational climate and job satisfaction of the teachers of the La Casita de Nany Educational Institution in the San Miguel - Lima district of 2018. The research carried out was of the applied type, of quantitative approach, correlational level, with a non-experimental design. The population consisted of 25 teachers and the sampling was based on the same number of participants because it was a small group. The survey that used the questionnaire was used as a data collection technique, which was applied to all teachers.

The data collection instrument was validated by means of expert judgment with an opinion on applicability and a reliability test was carried out using the Crombach alpha test. It was shown that there is a significant relationship between the organizational climate and levels of job satisfaction, also demonstrating that there is a correlation and assessment of a medium level by the teachers of the institution.

Then, concluding, teachers must meet certain needs that allow a good performance of their functions, it should be emphasized that the perception they have about flexibility in work, the responsibilities that each one has, the rewards received and the clarity in the communication they receive from their superiors and similar.

**Keywords:** Organizational climate, job satisfaction, initial education

## INTRODUCCIÓN

En el **capítulo I**, se aborda el planteamiento del problema, donde se realiza la descripción de la realidad problemática de Los docentes de la Institución Educativa la Casita de Nany, donde vienen presentando diversas características de comportamiento que están influyendo en el clima organizacional y la satisfacción laboral. También se realiza la delimitación del problema tanto social, temporal y espacial. Se desarrolla la justificación, desde un enfoque social, teórico y metodológico, y los objetivos generales y específicos.

Sobre el marco teórico, se desarrolla en el **Capítulo II**, donde se encuentra los antecedentes, nacionales como internacionales. En las bases teóricas se han definido los temas de clima organizacional, su importancia, tipos, estrategias para mejorarla en una organización y el estrés que pueda generar. Por otro lado, también está el tema de satisfacción laboral, donde se aborda la motivación y el liderazgo organizacional. Adicionalmente en este capítulo se ha incluido información de la institución, objeto de estudio, describiendo la ubicación geográfica, reseña histórica, el servicio educativo, la organización de la institución, su método de enseñanza-aprendizaje y la legislación peruana sobre educación inicial. Se tiene la hipótesis general como las específicas, la definición de las variables: definición conceptual y operacionalización, las dimensiones identificadas y establecidas consideradas en la definición operacional son las siguientes: autorrealización personal y profesional, participación e integración en la toma de decisiones, comunicación entre colegas y directivos, condiciones laborales y desempeño de funciones.

En el **capítulo III**, se encuentra la metodología, donde se definen el método de Investigación, el tipo de estudio, el nivel de investigación y el diseño de la investigación. También se incluyen la población y la muestra a utilizar, las técnicas de recolección de datos

y su validez y confiabilidad de sus instrumentos. Para finalizar establece las técnicas de procedimientos para el análisis de los datos y aspectos éticos de la investigación.

Los resultados del análisis de los datos se desarrollan en el **capítulo IV**, describiendo las características de la muestra de docentes que participaron en el estudio. Se implementó dos baremos para las variables del clima organizacional y satisfacción laboral. Luego de ello se contrastó la hipótesis general y las específicas; se realizan el análisis y discusión de los resultados con el objetivo de determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa La Casita de Nany. También se examina cada una de las dimensiones y su dependencia con las variables. Por último se realizan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

## CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACION

Se abordará el planteamiento, sistematización y formulación del problema

### 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Los docentes de la Institución Educativa La Casita de Nany, en la actualidad, vienen presentando diversas características de comportamiento que están influyendo en el clima organizacional, ya que en el ambiente social donde se desempeñan se vienen presentando diversas dimensiones o situaciones que afectan la satisfacción laboral, poniendo en riesgo que los objetivos institucionales no se lleguen a alcanzar.

El clima organizacional es muy importante en una institución y está relacionado a la percepción personal que cada colaborador tiene del ambiente de trabajo, el cual determina si es agradable o desagradable el entorno y las personas que le rodea, esto influirá en el desempeño de sus labores y la interacción que tendrá con sus semejantes, para finalmente tener como resultado la satisfacción laboral.

Por lo mencionado, Chiavenato (2009), comenta que: una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntos objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes. Esta lógica permite conjugar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios. (p. 24)

En la institución se evidencia que algunos docentes optan por retirarse luego de un corto periodo, los colaboradores que deciden mantener su dependencia con el colegio se percibe bajos niveles de satisfacción laboral que consiguen estar influyendo en su rendimiento y causando poca productividad o ineficiente desempeño.

Sobre la satisfacción laboral, Pintado (2011), lo define como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo, también es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. (p. 269)

Una de las dimensiones que afectan al clima organizacional de la Institución Educativa La Casita de Nany es la **autorrealización personal y profesional** de los docentes, ya que la persona, en un ambiente de trabajo, debe encontrar armonía, confianza, compañerismo, apoyo y comprensión de los promotores, etc., y no lo contrario. La fundadora en su responsabilidad de gestionar la institución, debe fomentar y promover un buen ambiente de trabajo y establecer políticas relacionadas al clima organizacional. Al parecer los docentes no encuentran las condiciones necesarias en la institución para sentirse motivados y comprometidos.

Por su parte Griffin (2010), asegura que: un empleado satisfecho tiende a ausentarse con menos frecuencia, a hacer contribuciones positivas y a permanecer con la organización. En contraste, un empleado insatisfecho puede estar ausente con más frecuencia, experimentar estrés que interrumpa a los compañeros de trabajo y estar continuamente en busca de un nuevo empleo. (p. 69)

Es importante la **participación e integración** de los docentes en las actividades de

la institución, incluso si es en la toma de decisiones que comprenden el desempeño de todo el equipo. En la Institución Educativa La Casita de Nany, los fundadores y directivos al parecer no incluyen ni reconocen el trabajo de sus colaboradores para comprometerlos en el desarrollo y mejora de la institución. Mencionando como ejemplos las diversas escalas remunerativas sin establecer perfiles de puestos, aumentos, incentivos, premios, evaluaciones de desempeño, línea de carrera, entre otros.

Si bien es verdad que el clima organizacional está integrado por varios elementos que condicionan y generan un tipo de clima determinado dentro de una organización, es deber de todos los empleados de contribuir a su desarrollo positivo; pero más aún el de la promotora y/o directivos para fidelizar y sensibilizar por medio de incentivos y condicionamientos para que el docente, que actualmente no se siente comprometido ni se identifica o se sienta parte de, esté a gusto y aporte sus conocimientos y experiencias en beneficio de todos. Al parecer esto no se está generando en la actualidad.

Por lo mencionado anteriormente, se está perdiendo la **comunicación** entre los docentes en relación con los responsables o jefes académicos y a su vez con los directivos de la institución. Esto influye negativamente en las relaciones interpersonales, la convivencia y el intercambio de ideas y experiencias, generando momentos de tensión en algunos casos, propiciando la desconfianza, malestar y afecta el desarrollo de las actividades.

Sobre esta problemática, Brunet (2008) comenta de la comunicación, “que se trata del intercambio de información entre personas. Asimismo, señala que el proceso de

comunicación en una organización abarca varias interacciones; desde conversaciones informales hasta sistemas de información complejos”. (p. 110)

Por lo tanto, se puede decir que la comunicación mal usada generará un clima destructivo, por consiguiente, debe ser una comunicación afectiva entre y hacia el personal docente por parte de los superiores o directivos, de ese modo se logrará fortalecer el clima organizacional, la confianza entre la comunidad educativa, la motivación de todos, participación entre los miembros y el liderazgo.

Otro de los problemas reales que se vienen dando con los docentes de la Institución Educativa La Casita de Nany, es la satisfacción en relación a las **condiciones laborales**, emocionalmente su estado no es positivo, al parecer no se encuentran contentos con sus compañeros, la supervisión de su trabajo le es incómodo, el salario y las funciones que realizan no es acorde, no tienen incentivos, etc.

Para reforzar la idea, Pérez y Fidalgo (2005), afirman “que la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral como las circunstancias y características del propio trabajo y los individuales de cada trabajador que condicionaran la respuesta afectiva de esta hacia diferentes aspectos de trabajo”. (p. 90)

Entonces, se puede decir que la satisfacción laboral dependerá mucho de cómo se encuentre el docente en su ámbito dentro y fuera de la institución, sea en el aula o con sus colegas, tanto al inicio como al final del año escolar donde termina agotado y muchas veces insatisfecho. A esto también se suma e influyen los aspectos externos como los problemas de salud, económicos o familiares.

Para Cabrera (2008), la satisfacción laboral “es: La medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que este ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sea de tipo social, personal, económico o higiénico. En tanto había una ineludible conexión entre satisfacción laboral, motivación y conducta o acción”. (p. 88)

Por último, en relación a la evaluación del **desempeño de funciones**, podemos decir no es el más óptimo, les incomoda la supervisión que realizan sobre ellos; esto tiene que ver con la responsabilidad que tienen los docentes en la ejecución de determinadas actividades y tareas que le han delegado.

Castro (2013) señala algo importante en este aspecto: “el docente tiene que estar en constante capacitación, preparándose cada día para dar todo de sí y así poder lograr los objetivos que se quiere obtener en la enseñanza pedagógica. El perfeccionamiento se logrará cuando el docente se trace metas para mejorar las actividades laborales de una organización”. (p. 43)

Al presente el personal docente no está recibiendo la capacitación adecuada para que pueda incrementar sus conocimientos y aplicarlos en su desempeño diario, las cuales favorecerán su rol como educador logrando perfeccionarse en determinadas áreas del campo de la educación. De esta manera se tiene que la suma de estos factores conlleva a un clima organizacional negativo, el cual influye directamente en la ejecución de sus labores y responsabilidades asignadas, afectando el grado de satisfacción del personal docente.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018?

### 1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre clima organizacional y la autorrealización personal y profesional en el trabajo de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018?
- ¿Cuál es la relación entre clima organizacional y la participación e integración en la toma de decisiones académicas de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018?
- ¿Cuál es la relación entre clima organizacional y la comunicación entre colegas y superiores de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018?
- ¿Cuál es la relación entre clima organizacional y las condiciones laborales de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018?
- ¿Cuál es la relación entre clima organizacional y el desempeño de funciones de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018?

## 1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.3.1 Objetivo general

- Determinar la relación que existe entre clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Explicar la relación entre clima organizacional y la autorrealización personal y profesional en el trabajo de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018
- Determinar la relación entre clima organizacional y la participación e integración en la toma de decisiones académicas de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018
- Identificar la relación entre clima organizacional y la comunicación entre colegas y superiores de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018
- Establecer la relación entre clima organizacional y las condiciones laborales de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018
- Describir la relación entre clima organizacional y el desempeño de funciones de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018

Para una mejor organización del esquema de investigación, se ha realizado la matriz de consistencia, en el cual va a permitir situar el objetivo de la investigación y centrarnos en los objetivos que se quiere alcanzar. (*ver anexo 01*)

## 1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.4.1 Justificación Teórica

Esta investigación servirá como punto de partida para investigaciones futuras, proporcionando datos empíricos sobre la relación que existe entre los temas de “clima organizacional” y su correlación o influencia con la “satisfacción laboral” en el campo del conocimiento de la educación y el profesional docente peruano. De esa forma ayudará a contrastar y reforzar la teoría de las relaciones humanas existente sobre los diversos comportamientos y/o conductas del individuo que es parte e interactúa en un determinado grupo. Finalmente contribuye a generar un nuevo conocimiento.

### 1.4.2 Justificación Práctica

La investigación presenta una problemática relacionada al comportamiento y a la influencia del clima organizacional de los docentes que laboran en la institución educativa. Los resultados permitieran plantear alternativas de mejora en beneficio de sus integrantes y de la propia organización. De esta forma se logra generar fortalezas y una ventaja competitiva en la institución frente a otras organizaciones del sector educación, mejorando la productividad y el desempeño docente.

### 1.4.3. Justificación Metodológica

El trabajo de investigación se basa en el método científico, utiliza las variables de estudio, los cuales son “clima organizacional” y “satisfacción laboral”, para ello se ha utilizado modelos de recolección de datos que pueden ser considerados en otras investigaciones de corte social, para validar sus resultados y tener una mayor confiabilidad al contrastarla con la teoría. De esa forma se está generando diversas estrategias para generar nuevos conocimientos en la ciencia.

### 1.4.4. Justificación Social

La importancia de la investigación ayudará a evaluar la satisfacción laboral de los docentes y su relación con el clima organizacional que se ha generado en la Institución Educativa La Casita de Nany. De esta forma, los individuos involucrados en la toma de decisiones podrán determinar que indicadores o factores del clima laboral afectan a sus colaboradores y desde este punto ejecutar diversos proyectos para las mejoras necesarias; mitigando los inconvenientes que se vienen dando sobre la satisfacción laboral, gestionando mejor al capital humano que la conforma. Por otro lado, los resultados y conclusiones de este estudio pueden servir de referencia a otras instituciones de similares características para desplegar diversas actividades y programas para prevenir o mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes, sea el nivel inicial, primario o secundario.

### 1.4.5. Justificación de Conveniencia

Es conveniente realizar el estudio porque los resultados se darán a conocer a los promotores de la organización, los directivos, autoridades educativas y a todos los

colaboradores, donde se mostrará la realidad sobre el desempeño y los niveles de clima organizacional, permitiendo formular estrategias de mejora por medio de diversas actividades como capacitaciones y otras que motiven a mejorar las conductas y comportamientos de los colaboradores.

## 1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### I.5.1 Delimitación Espacial

La investigación considera al personal docente que labora en la Institución Educativa Inicial Privada La Casita de Nany ubicada en el distrito de San Miguel, provincia de Lima y en la República del Perú.

### I.5.2 Delimitación Temporal

Independientemente al tema de estudio, el periodo necesario para realizar la investigación será al año escolar correspondiente al 2018. Desde el inicio de las clases escolares, hasta finalizar en el mes de diciembre sin discriminar el grado de instrucción, entre otros aspectos.

### 1.5.3 Delimitación Conceptual o Temática

La investigación se alinea al campo de la gestión empresarial en el tema de comportamiento y clima organizacional de una institución educativa, donde se considera las variables de clima organizacional y satisfacción laboral.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

A continuación, se realiza un análisis de los estudios realizados en torno a las variables de investigación: clima organizacional y niveles de satisfacción laboral en las instituciones educativas, sea estudios que se realizaron en el ámbito nacional como a nivel internacional.

#### 2.1.1 Antecedentes nacionales

En la investigación de Aguado (2012), abordo el tema sobre el nivel del clima organizacional de una institución educativa en el distrito de Ventanilla de la ciudad de Lima según la perspectiva de los docentes; donde comenta que el clima organizacional involucra a muchos factores dentro de la organización, es así que comenta:

El clima organizacional educativo se compone de factores psicosociales, política interna y externa a nivel gestión tanto administrativa como pedagógica, que funcionalmente genera un estilo de comportamiento personal – grupal al interior de la organización educativa que se proyecta hacia el contexto social. (p.2)

Entonces, debemos tener una visión global cuando se quiere abordar la problemática del clima organizacional, y más aún si está relacionado a los niveles

de satisfacción laboral del personal docente ejecutando un monitoreo constante de los comportamientos específicos, identificar aspectos positivos y negativos sobre las relaciones, participación e integración entre los miembros. Solo así, el personal que toma las decisiones en la institución logrará un liderazgo significativo orientado a las mejoras continuas que beneficien la misión y la visión organizacional. Es por eso que, de acuerdo a los resultados de su investigación, afirma:

Por otro lado, la investigación dio resultados parecidos a los hallazgos de Gómez (2001) que concluye que la consolidación de las relaciones y recompensa o consideraciones del director o grupo jerárquico a los docentes o empleados es muy importante para mejorar el clima organizacional. (p.38)

Espinoza (2015), determinó la relación que existe entre el clima organizacional con la satisfacción laboral de los docentes y trabajadores en una institución educativa del distrito de Independencia de la ciudad de Lima. Donde destaca que uno de los factores que influye en el clima organizacional es la motivación que se fomenta entre todos los integrantes de la institución. Es por eso que en uno de sus análisis enfatiza y concluye:

...entonces se puede decir que la variable clima organizacional no es un factor determinante en la satisfacción laboral. por lo tanto no afecta en la relación de clima organizacional y satisfacción laboral por tal razón se debe tomar en cuenta otros factores así como: capacitaciones, cursos de

actualización e innovación con el fin de incentivar al personal docente y administrativo a fin de tener un ambiente armonioso y agradable para la realización de las actividades y así lograr los objetivos programados, por esta razón se recomienda considerar otras alternativas o estrategias para mejorar las relaciones entre el personal docente y la dirección que laboran en la Institución. (p.66)

Concluye que existen pruebas suficientes para aseverar que la variable clima organizacional tiene relación positiva débil con la variable satisfacción laboral de la Institución Educativa, sin embargo, comenta que la dimensión comunicación entre todos los miembros debe ser efectiva e involucrarlos en la dinámica organizacional y los equipos de trabajo sientan que son parte del proceso. Es por eso que en una de sus recomendaciones manifiesta lo una constante evaluación de los niveles de satisfacción de sus colaboradores:

...evaluar la satisfacción laboral del personal docente y administrativo a fin de determinar los factores que influyen realmente en esta variable, considerando que según los resultados obtenidos existe una relación positiva media entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, por lo tanto, la dirección debe ver otras alternativas o estrategias para la formación de equipos y de orientación al personal. (p-72)

Por último, se cuenta con la investigación de Rodríguez (2016), donde demuestra por medio de una aplicación de encuesta, que hay una relación muy

fuerte entre el clima organizacional y los niveles de satisfacción de todos los integrantes del instituto superior:

...se demostró que existe relación positiva muy alta entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Julio C. Tello”, Villa El Salvador, 2015. ( $r=0,995$  y  $p=0,000$ ); el clima organizacional y la satisfacción de tareas ( $r=0,929$  y  $p=0,000$ ); el clima organizacional y las condiciones de trabajo ( $r=0,989$  y  $p=0,000$ ); el clima organizacional y el reconocimiento personal ( $r=0,993$  y  $p=0,000$ ) y el clima organizacional y los beneficios económicos ( $r=0,990$  y  $p=0,000$ ). (p.13)

Es importante y necesario que se tome con debida responsabilidad el tema del clima organizacional y su relación con los niveles de satisfacción laboral, esto contribuye que una organización sea sostenible en el tiempo y no perezca. Conocer la percepción de los empleados sobre las relaciones personales, la comunicación, sus responsabilidades, las retribuciones por parte de la institución (sueldos, beneficios, capacitaciones, reconocimientos, etc.), cooperación de equipos de trabajo y los conflictos que se van generando en diversas áreas, deben ser tomadas en cuenta y monitoreadas por los directivos, promotores y autoridades enfocados para alcanzar las metas educativas planteadas.

### 2.1.2 Antecedentes internacionales

En relación a estudios internacionales, se considera a Hinojosa (2010) donde investiga sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral de

profesores de un colegio chileno donde evidencia que efectivamente existe una relación directa entre clima organizacional y los niveles de satisfacción en el trabajo del docente, siempre y cuando este clima sea positivo y este fomentado de una manera adecuada. La percepción y el entusiasmo de los colaboradores debe ser influenciada por actividades participativas constantes de parte de las autoridades o directivos que propicien un clima y una cultura organizacional permanente y que genere sinergias. Así lo comenta Hinojosa cuando afirma:

Hoy en día, aún existen instituciones que no le dan la suficiente importancia al tema de clima laboral y compromiso organizacional, y en realidad son aspectos fundamentales en el desarrollo estratégico de cualquier empresa. El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

(p.3)

Toda organización o entidad educativa tiende a establecer una imagen, una identidad propia en el medio geográfico donde opera y es reconocido así por sus miembros y por la comunidad en general. Es muy importante que se distinga de otras instituciones. Las políticas y normativas internas ayudan a generar este

ambiente y claro la participación activa de sus miembros, es importante que adopten una conducta y se identifiquen con sus directivos. Es por eso que se enfatiza en:

Los líderes por lo tanto deben esforzarse para crear el ambiente ideal que permita alcanzar 3 los objetivos de la organización y al mismo tiempo, satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de su personal... Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones se convierten el elemento clave de la subsistencia en el tiempo de estas, por lo que las variables que intervienen en estos procesos son relevantes al momento de realizar un diagnóstico organizacional. Entre ellos la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que la percepción negativa o positiva de los trabajadores influye en la relación que estos adopten con la organización y el nivel de compromiso y productividad que esta tenga. (p.4)

En una de sus conclusiones, comenta “que: la satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios o tareas que se desarrollan en ese lugar.” (p.26)

Por su parte Polanco (2014) concluye en que: “el clima laboral en sus distintas dimensiones influye en la satisfacción laboral mediante el aspecto emocional de los docentes en la ponderación de los satisfactores e insatisfactores (Satisfacción laboral parcial) y en la satisfacción laboral total lo cual influye no

solo en el desempeño laboral de los docentes sino en la calidad educativa del servicio y de los jóvenes en proceso de formación...” (p. 65)

La satisfacción laboral de los docentes del INTAE debe ser vista tanto desde la perspectiva de la satisfacción parcial mediante el análisis de la frecuencia de respuesta de los satisfactores como insatisfactores asociados al ambiente laboral o clima laboral, la administración de los sueldos y salarios, el sistema de promoción laboral y la interacción de las relaciones humanas es considerada como también en las autoatribuciones de satisfacción total en la que se observa que la mayoría se autoatribuyen que están ligeramente satisfechos. (p.115)

Según Sierra (2015) en su trabajo sobre la satisfacción laboral y clima organizacional percibido por los docentes, comenta que: “cuando los docentes están satisfechos, existe un buen clima organizacional y viceversa, aunque no es posible establecer la dependencia e independencia de las variables” (p.3). Es así que concluye su investigación, diciendo lo siguiente:

Luego de realizar los análisis pertinentes, se puede concluir que existe una correlación alta entre la satisfacción laboral y el clima organizacional percibido por los docentes de las instituciones educativas adventistas de la Unión Colombiana del Sur. Se observó que las variables género, tipo de contratación, grado de escolaridad y edad no son predictoras de la satisfacción laboral o el clima organizacional percibido; sin embargo, el

nivel donde se desempeña puede ser predictor de la satisfacción laboral, mas no del clima organizacional. (p. 60)

“Entonces, en su hipótesis principal planteó la existencia de la relación significativa entre el grado de satisfacción laboral auto percibida y la calidad del clima organizacional percibido por los docentes de las instituciones adventistas y obtuvo como resultado que si existe una correlación alta y positiva entre la satisfacción laboral y el clima organizacional de los docentes.

Otros resultados muestran que variables demográficas como género, edad, tipo de contrato y escolaridad no presentan diferencias de media entre la satisfacción y el clima organizacional percibido por los docentes, aunque el nivel donde se desempeña sí fue predictor de la satisfacción laboral; llegando a la conclusión que cuando los docentes están satisfechos, existe un buen clima organizacional y viceversa, aunque no es posible establecer la dependencia e independencia de las variables” (Sierra, 2015, p. 55).

Por último, se tienen la investigación de León (2009) donde aborda el clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de docentes en centros de educación inicial, donde enfatiza que el clima laboral se “desarrollan dentro de un ambiente abierto, donde el flujo de mensajes es de tipo descendente, por lo cual las decisiones importantes se toman en la cima, lo cual repercute indudablemente en el establecimiento de las buenas relaciones entre superior-subordinado” (p. 68)

Resalta la comunicación abierta entre el personal docente y personal jerárquico o coordinadores y/o supervisores, donde se va a generar una relación de confianza, participando con plena libertad, y motivado a trabajar y entregar todo su esfuerzo por la institución. Es importante que exista un liderazgo que empodere a los docentes y asuman nuevas responsabilidades y retos en el desempeño de sus funciones.

León (2009), concluye que:

La satisfacción laboral es necesaria para que cualquier trabajador se entusiasme con la tarea y rinda. En el caso de los educadores, el bienestar, además de fuente de salud, se proyecta sobre los alumnos. Los docentes que están a gusto con su labor infunden en los escolares un estado de ánimo favorable para la actividad educativa; de acuerdo a la información obtenida por parte de los docentes de los Centros de Educación Inicial de las Fundación del Niño, se sienten satisfecho en el desempeño de su trabajo por cuanto mantienen buenas relaciones con los compañeros de trabajo y con su supervisor inmediato. Al mismo tiempo consideran que el ambiente físico donde realizan sus labores es cómodo y adecuado. (p.69)

Sin embargo, en relación al pago remunerativo que perciben por el desarrollo de sus funciones, lo que manifiesta el personal docente de acuerdo al resultado de la investigación, es que se encuentran divididas, donde se analiza que no todos los profesores se encuentran satisfechos con el monto percibido mensualmente de acuerdo al perfil del puesto, se puede interpretar entonces, que este grupo tienden a trabajar sin motivación.

En cuanto a la relación entre clima y satisfacción concluye que para garantizar un desarrollo institucional adecuado es importante establecer un clima organizacional que contribuya a la efectiva satisfacción del personal, que ofrezca condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, una comunicación clara y efectiva, que les permita al personal ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuo, sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas. (p.70)

Se ha podido corroborar tanto a nivel nacional e internacional, se está poniendo mucho énfasis en desarrollar investigaciones que permitan saber, en las organizaciones, los niveles de satisfacción en el campo laboral y cómo influye este en la generación de un clima organizacional que permita un adecuado desempeño de los integrantes que la conforman.

## 2.2 BASES TEÓRICAS

### 2.2.1 Clima Organizacional

En la literatura, se puede encontrar diferentes definiciones con enfoques diversos y aplicaciones en los campos del conocimiento. Se ha realizado una selección de conceptos ajustados al campo educativo, el cual es materia de investigación.

Pelaes (2010) señala :”El clima organizacional son las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo; el clima organizacional es la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, percepción que incide directamente en el desempeño de la organización”. (p.126)

Según Chiavenato (2009) en relación al clima organizacional y enfocado en la gestión de personas, enfatiza el concepto de motivación (en el nivel individual) que conduce al clima organizacional (en el nivel organizacional).

Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de

seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. Puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, en especial de aquellas que tienen autoridad; es importante que la administración comprenda la naturaleza de adaptación o desadaptación de las personas. (p. 84-86)

Adicionalmente se aborda el concepto “adaptación” donde se explica que varía de una persona a otra y, en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación de nota “salud mental”, una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. De acuerdo a Chiavenato (2009), esas características básicas son:

1. Sentirse bien consigo mismo.
2. Sentirse bien con respecto a los demás.
3. Ser capaces de enfrentar por si mismas las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc.

Meza (2017), reseña la evolución del clima organizacional relacionándolo con la motivación y otros aspectos sociales:

El clima organizacional tiene sus raíces desde los teóricos que abordaban la influencia del clima social, originándose desde Lewin, Lippitt y White en 1939 y siguiendo años más tarde McClelland (1989) con su teoría de la motivación humana haciendo referencia al clima organizacional (Holloway, 2012) retomándolo desde otro contexto, pues este concepto ha generado diversas maneras de ser analizado, proviniendo principalmente de la psicología industrial y la teoría del comportamiento organizacional, sin embargo el primero en abordarlo como tal fue Kurt Lewin, argumentando que el comportamiento deriva la función de las personas en relación al medio ambiente. (p. 151)

Entonces, “se puede decir que el clima organizacional es la percepción que tienen los trabajadores sobre el ambiente laboral a través de sus actitudes y comportamientos dentro de la empresa. Así como tiene efecto en la motivación del individuo lo cual los impulsa a ser más eficientes, productivos y lograr los objetivos de la organización” (Meza, 2017, p. 151).

#### 2.2.1.1 Importancia del Clima Organizacional

Segredo (2015) resalta que “el clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen 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 por su participación en un sistema social”. (p. 117)

En la actualidad, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización. Además, es un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución. (p. 119)

De acuerdo a lo comentado por el autor en el párrafo anterior, es importante aplicar el enfoque sistémico en las evaluaciones del clima organizacional de la institución, ya que permitirán reflejar las facilidades, dificultades, oportunidades y limitantes que encuentra el empleado para el logro de sus objetivos y/o aumentar o disminuir su productividad. Es necesario con estos estudios, establecer la percepción de los colaboradores frente a las condiciones que le brinda la empresa como tal.

#### 2.2.1.2 Tipos de Clima Organizacional

Los tipos de clima organizacional, dependerán del tipo de organización en la cual se desea aplicar o implementar y el factor humano con las que cuenta, Pulido (2003) establece cinco tipos de clima organizacional:

*Socio – Culturales:* Organizaciones que buscan solo sus propios beneficios, entidades que patrocinan un trato armonioso entre sus miembros, por ejemplo los Club Departamentales.

*Burocráticos:* Organizaciones donde la norma y la jerarquía son el mecanismo de tener poder y ascender; son entidades que buscan la eficiencia a través de la reglamentación y el re direccionamiento, ejemplo, Poder Judicial.

*Innovación:* Organizaciones que antepone sus intereses de enriquecimiento en contraposición del bien común. Son organizaciones que direccionan su potencial de creatividad hacia productores rentables que finalmente imparten en la comunidad, ejemplo, Empresas Innovadoras 3M.

*Servicio:* Organización con un enfoque absoluto por el servicio, la persona es un engrane, una función; esta organización genera a partir del compromiso personal y la identificación un apoyo diferenciado al servicio de sus clientes, productividad / ecología.

*Místicos:* No importa la noción del individuo o grupo en el proceso de crecimiento de la organización; es el proceso personal y del grupo se articulan a un enfoque que engrandece al individuo, por ejemplo, Religiones Convencionales. (p. 37-40)

Es preciso mencionar, en esta investigación, que más allá de tipos, existe una diferencia entre clima organizacional o conocido también como clima laboral y la cultura organizacional. Lo que afirma Fischman (2009) es que “hoy las empresas invierten dinero, recursos y tiempo desarrollando programas que mejoren el clima laboral. Pero ¿cuál es la diferencia entre el clima laboral y la cultura empresarial? Una respuesta típica es que la cultura empresarial es como la personalidad de un individuo, es decir, son rasgos estables en su forma de ser. En cambio, el clima laboral es su estado de ánimo, que es más variable”. (p. 58)

Cuando uno evalúa el clima organizacional en una institución, realiza preguntas para medir en qué medida la empresa es justa con sus empleados, motiva y reconoce a sus miembros y es tolerante con los errores. Las respuestas, sean positivas o negativas, dependerán del estado de ánimo de las personas en ese momento.

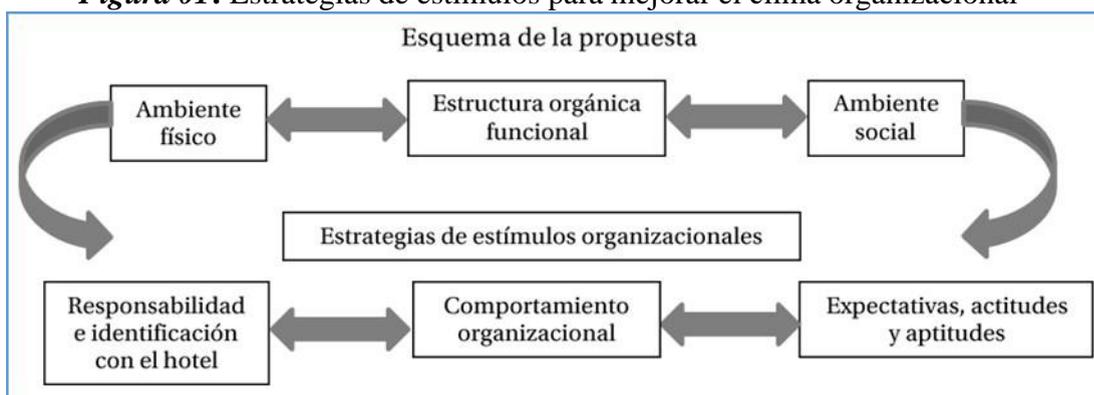
Fischman (2009) comenta sobre el reconocimiento para mejorar el clima laboral basado en los pilares de la cultura organizacional:

Cuando una empresa quiere mejorar su clima laboral, uno de los primeros consejos es que mejore el reconocimiento entre las personas. La idea es buena, una empresa donde hay reconocimiento tienen un mejor clima, pero la pregunta es: ¿Reconocer qué? La respuesta se relaciona una vez más con los pilares culturales. Debemos usar el reconocimiento como una herramienta fundamental de formación de cultura. (p. 101)

### 2.2.1.3 Estrategias para mejorar el Clima Organizacional

Es necesario que los directivos, utilicen e implementen diversas estrategias para mantener o mejorar el clima organizacional en las organizaciones, incluso realizar estudios entre sus colaboradores a todo nivel para identificar las fortalezas y debilidades en este tema. Es así que Pacheco (2018), demuestra que el clima organizacional es un aspecto que puede ser mejorado continuamente a partir de diversas estrategias de estímulos en los integrantes de una institución:

**Figura 01:** Estrategias de estímulos para mejorar el clima organizacional



**Fuente:** Pacheco (2018)

En este esquema, el autor diseña el flujo de las diversas estrategias a implementar para mejorar la comunicación entre los empleados y todos logren conocer los eventos importantes de la organización y las decisiones que se toman sobremanera en las funciones y actividades de cada uno.

*Estrategias pertinentes al ambiente social y a las relaciones que existen en la empresa:*

- La gerencia debe fomentar la cooperación entre sus subordinados y con ella.

- Resolver de forma inmediata y participativa, los problemas que puedan interferir en el trabajo del personal.
- Alentar las interacciones entre los miembros de los equipos de trabajo.
- Estimular la generación de nuevas ideas y acogerlas.
- Asegurar que las funciones de los distintos niveles jerárquicos y de autoridad sean comprendidas y se cumplan de acuerdo con los manuales de organización y funciones.

*Estrategias pertinentes a las expectativas, actitudes y aptitudes del personal:*

- Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional
- Propiciar la promoción del personal, según los logros académicos y los méritos obtenidos.
- Garantizar la retroalimentación de la información y ofrecer el apoyo necesario para mejorar el desempeño laboral en la prestación de servicios.
- Asegurar que las expectativas del puesto de trabajo sean claras y explícitas, mediante los manuales de políticas en el área de Talento Humano.
- Interrelacionar las expectativas de los diferentes puestos de trabajo con los objetivos del hotel.

*Estrategias pertinentes al comportamiento organizacional:*

- Establecer políticas que contengan reglas claras y sanciones referidas a la puntualidad, faltas u otros aspectos del puesto, según el código de trabajo vigente en Ecuador y con apego al reglamento interno de trabajo.
- Recompensar periódicamente, no solo una vez al año, a los empleados, teniendo en cuenta la calidad de su desempeño.
- Establecer mecanismos motivacionales, no monetarios, por ejemplo: nombrar al trabajador del mes, ascensos y otros similares.

*Estrategias pertinentes a la responsabilidad:*

- Alentar al personal a tomar decisiones oportunas en su puesto de trabajo.
- Fomentar el principio de autoridad en los puestos de trabajo.
- Delegar autoridad y tareas adicionales.
- Reconocer y recompensar al personal, según sus logros y resultados

Es necesario contar un adecuado sistema de información y comunicación entre los diferentes actores de la estructura organizacional, para que todo fluya de manera efectiva y el personal de todo nivel esté involucrado con el desarrollo de la institución.

#### 2.2.1.4 Estrés laboral

Es importante identificar las virtudes y características en el entorno laboral en una determinada organización, a fin de delimitar factores positivos que contribuyen a mejorar las relaciones humanas entre los colaboradores como con los directivos. Así lo manifiesta la Psicología Organizacional Positiva (POP), una perspectiva que surge de los aspectos negativos generados en el entorno de trabajo como pueden ser el estrés, la alienación o la injusticia y no abordado desde el punto de vista de la satisfacción o el clima laboral. Lupano (2018), dice que el POP, se enfoca en el desarrollo y la promoción de la salud de una manera comprehensiva, interdisciplinar y multicausal, vinculando diversos factores que contribuyen a lograr un mejor rendimiento en las organizaciones y las personas. Para ella, define a las virtudes organizacionales como:

...estas virtudes son descriptas como características o prácticas morales a nivel global y no como la suma de las virtudes individuales de sus miembros; serían características de las organizaciones que influyen en el accionar de las personas y contribuyen a que experimenten una vida más plena, tal como lo hacen las fortalezas a nivel individual [20, 21]. Según Peterson, algunas de las virtudes que pueden promoverse a nivel organizacional serían: propósito, seguridad, justicia, humanidad y dignidad. (p. 29)

Sobre lo tratado, existen algunos estudios en los que se ha comprobado el efecto de prácticas virtuosas a nivel organizacional, sobre los niveles de rendimiento obtenidos de manera efectiva. Estos resultados muestran que las

personas valoran como características positivas una serie de recursos tanto sociales (clima y relaciones interpersonales) como materiales (remuneración, capacitación, premiación, etc.).

En la actualidad, el porcentaje de personas que sufren algún tipo de estrés en el trabajo, va en aumento. El bienestar emocional en las instituciones está en peligro, ya que esto afecta al clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral, los factores de riesgo psicosociales están latentes y es necesario prevenirlos y abordar el estrés laboral de la mejor manera posible. Coll (2018), proporciona diversas técnicas para reducir el estrés en los centros laborales, con el objetivo de mejorar el bienestar emocional en la empresa:

Los principales riesgos psicosociales que detalla la Guía son:

- ✓ Exigencias excesivas del trabajo o exposición a riesgos físicos.
- ✓ Falta de autocontrol/autonomía: tener un poder de decisión muy limitado sobre el modo en el que se realiza el propio trabajo.
- ✓ Apoyo inadecuado: tener un apoyo insuficiente por parte de la dirección o de los colegas.
- ✓ Relaciones deficientes (incluyendo acoso/violencia): estar sometido a comportamientos inaceptables.
- ✓ Conflicto o falta de claridad de roles y responsabilidades.
- ✓ Gestión deficiente de los cambios: no estar implicado/a ni informado/a de los cambios organizativos.

Asimismo, apunta unas primeras recomendaciones sobre cómo gestionarlos:

- ✓ Reasignar el trabajo para reducir la carga, promover la flexibilidad en la ubicación del trabajo y el tiempo asignado para realizarlo.
- ✓ Clarificar roles y responsabilidades.
- ✓ Promover una comunicación transparente.
- ✓ Aplicar una política de tolerancia cero respecto del acoso, la intimidación o la discriminación.
- ✓ Promover la conciliación entre la vida laboral y privada, fomentar desde dentro hábitos de vida saludables: salud emocional y física, alimentación.
- ✓ Formar a los gerentes en habilidades de comunicación y liderazgo; promover una cultura de feed-back.
- ✓ Velar por la salud emocional dentro y fuera de la organización. (p. 95)

La salud física y mental de los docentes en su centro escolar es importante, el estrés laboral puede influir negativamente en su desempeño a causa de un excesivo número de estudiantes en aula, falta de normas que corrijan la indisciplina, falta de interés por las autoridades para respaldar el trabajo docente y la ausencia de materiales de trabajo que en su mayoría son inadecuados. Entonces, si estas características se van dando en una institución, el docente podría estar más expuesto a los altos índices de estrés laboral.

Zúñiga (2018), afirma que:

El estrés laboral es una respuesta emocional, fisiológica y conductual, potencialmente patógena, que influye en la actividad laboral de los

docentes, y en su resultado pedagógico. Esto lleva a una pérdida de motivación, la que suele progresar hacia sentimientos de inadecuación y fracaso (Lazarus y Folkman, 1984), un deterioro en la salud y en las relaciones interpersonales, dentro y fuera del ámbito laboral. Por ello es importante detectar los síntomas de estrés laboral en docentes. A partir de los resultados de mediciones apropiadas es posible pensar en un programa orientado a fortalecer el ambiente académico y el clima organizacional de la institución, permitiendo crear, mantener y mejorar las condiciones de trabajo, y mejorando la calidad de vida de las familias. Además, se pueden esperar aumentos en los niveles de satisfacción e identificación con el establecimiento en el cual se trabaja, beneficiando a toda la comunidad educativa. (p. 172)

Por otro lado, Zúñiga (2018), afirma que la respuesta psicológica de un profesional al estrés laboral crónico se conoce como el Síndrome de Burnout, también conocido como "trabajador quemado", donde refiere al extraño comportamiento que presentaban los trabajadores. Algunos autores consideran el término estrés, y otros lo denominan cansancio emocional (Craiovan, 2014). Es por esto que:

La definición más aceptada indica que este síndrome se manifiesta en tres síntomas: cansancio emocional (CE), despersonalización (DP) en el trato con sus clientes o usuarios, y la dificultad para la realización personal (RP). El Síndrome de Burnout es generalmente medido en tres dimensiones: a) agotamiento emocional, b) despersonalización, y c) falta de realización personal en el trabajo. A partir de estos tres

componentes es usual basarse en el “Maslach Burnout Inventory” (MBI) por medio de tres subescalas de medición. (p. 173)

### 2.2.2 Satisfacción Laboral

Igualmente, como en el caso del clima organizacional, el concepto de satisfacción laboral puede ser abordado de diferentes perspectivas y enfoques mediante diversos factores que influyen en el comportamiento humano y las prioridades en su satisfacción como persona y profesional que se desempeña en un puesto de trabajo.

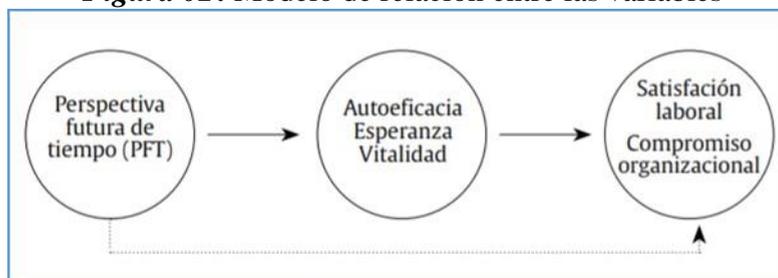
Daryanto (2014) citado por Meza (2017), escribe: “el actuar del individuo en la organización corresponde a la teoría del comportamiento organizacional, donde las características individuales, de trabajo y desarrollo profesional, influyen en la satisfacción laboral directamente, derivado de la visión y la actitud que tienen sobre los puestos en el que se desempeña laboralmente y la importancia que le dan los superiores contribuyendo al aumento de la satisfacción laboral motivándolo a mejorar su desempeño” (p.151)

También, Chiavenato (2011), dice que la satisfacción “significa dar atención a las necesidades humanas. Teoría de las relaciones humanas, es la corriente administrativa iniciada con el experimento de Hawthorne que concede importancia a las personas, a los grupos y a la organización informal en contraposición a los postulados de la teoría clásica” (p.84).

Por otro lado, la satisfacción laboral está relacionada directamente con el compromiso del trabajador con la institución y que este perdure en el tiempo desarrollando línea de carrera competitiva en beneficio de la misma. Entonces la perspectiva a futuro del empleado va cambiando de acuerdo que tanto está comprometido con lo que hace dentro de la empresa y los proyectos de vida que se haya planteado.

Es por eso que Cernas (2018), en su investigación sobre satisfacción laboral y compromiso organizacional, habla sobre la perspectiva futura de tiempo que tiene un empleado frente a la autoeficacia, la esperanza y la vitalidad, que serán mediadores potenciales de la satisfacción laboral:

**Figura 02:** Modelo de relación entre las variables



**Fuente:** Cernas (2018)

Concretamente sobre actitudes laborales, Cernas-Ortiz y Davis (2016) encontraron que la PFT se relaciona positivamente con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Ambas actitudes son importantes porque se asocian a la productividad, la salud y la permanencia del personal en las organizaciones (Porter, Steers y Mowday, 2007). Mientras que la satisfacción laboral engloba los sentimientos positivos hacia el trabajo que resultan de una evaluación de sus características (Locke, 1969), el compromiso organizacional es el vínculo

psicológico que hace que la gente quiera permanecer en la organización para la que trabaja (Allen y Meyer, 1990). (p.2)

En el ámbito educativo también se aborda la satisfacción laboral de los docentes como un elemento fundamental para que se desarrolle un proceso de enseñanza-aprendizaje óptimo ya que los niveles de satisfacción en el trabajo de los docentes influyen en el rendimiento de los estudiantes. Entonces, el desempeño del docente depende de dos factores: clima y dirección escolar. Así lo establece Martínez (2017) cuando dice:

Gracias a los avances desarrollados en la medición de la satisfacción laboral de los docentes, a partir de los años 80, la investigación se esfuerza en identificar cuáles son los factores escolares y del entorno que se asocian a un mayor grado de satisfacción laboral de los docentes (Lambert et al., 2015). Por ejemplo, el estudio elaborado por Billingsley y Cross (1992) busca establecer diferencias entre el grado de satisfacción que siente un docente de una escuela ordinaria y de una escuela especial. De un lado, sus resultados indican que el tipo de enseñanza (ordinaria / especial) no marca diferencias en el grado de satisfacción de los docentes, en cambio, los mejores predictores del compromiso y la satisfacción laboral del docente son las variables relativas al trabajo en la escuela: el apoyo del director, los conflictos con otros compañeros y el estrés laboral. (p. 4)

Para concluir podemos afirmar que “el ambiente laboral, el clima de aula, el apoyo de la dirección son las variables que más impactan sobre el grado de satisfacción laboral de los docentes en las instituciones educativas. Las relaciones

entre el profesorado y la formación del director escolar (nivel educativo) son las variables que más están relacionadas con la satisfacción laboral de los docentes en la escuela. Un ambiente laboral sin presión y un clima de aula que favorezca el aprendizaje mejora la satisfacción laboral de los docentes” (Martínez, 2017, p. 16).

### 2.2.3 La Motivación

Los especialistas en el tema de clima organizacional, manifiestan que de acuerdo a diversos factores se establece los diferentes tipos de motivadores, primeramente, se define a los extrínsecos como motivadores tangibles que son apreciados por diversos individuos y que generan satisfacción directamente e influye en los sentimientos, sus logros, experiencias vividas y expectativas frente a la organización.

Es por eso que Meza (2017), citando a varios autores, manifiesta:

Habría que mencionar también, que los individuos sobre todo en el área laboral necesitan estar en constante motivación para evitar caer en la monotonía, de esta manera se reconoce que el hombre tiene la necesidad de pasar por distintas etapas hasta llegar a la autorrealización (Maslow, 1991) ya que busca una mayor satisfacción en las necesidades más importantes para él y que estas están relacionadas con su estatus y reconocimiento (McGregor, 1960) donde se desprende el concepto de necesidad de logro siendo el deseo del hombre por lograr sus objetivos y

ser reconocido (McClelland, 1989) pues este tipo de personas al tener esa motivación, tienden a realizar de mejor manera sus actividades. (p. 152)

Es importante que la organización preste todas las condiciones de trabajo necesarias para que el colaborador este motivado y no los limite a volverse empleados mecánicos, sino por el contrario que innoven y mejoren los procesos internos en beneficio de la institución.

“El elemento más importante para una organización debe ser el factor humano, a quien se le debe prestar la debida atención para mantener elevado su nivel emocional y de satisfacción, impidiendo que llegue a realizar actividades que se vuelvan monótonas y sin sentido. De acuerdo al clima organizacional, este es formado por la empresa ya que son factores extrínsecos que el individuo puede percibir a simple vista e incluso hacer uso de ellos” (Meza, 2017, p. 155).

Si se plantea que los motivos que llevan al docente a seguir con entusiasmo el desempeño de su funciones en la institución educativa y su permanencia en ella, independientemente del tipo de clima organizacional que exista, no necesariamente va estar vinculado a la satisfacción laboral desde el punto de vista externo, es decir a los estímulos que existe como por ejemplo al sueldo, el bueno o mal trato, las consideraciones y los asensos, sino por el contrario al aspecto interior de la persona en relación a su vocación de servicio a la importancia que la satisface desempeñarse como docente para el éxito de los alumnos. Lo mencionado anteriormente afianza el compromiso de los docentes frente a

adversidades del clima organizacional e incluso hasta de su propia satisfacción como empleado. Ruiz (2015) plantea lo siguiente:

Una de las teorías que ha estudiado la motivación enfocada a diferentes contextos profesionales es la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 1985), un modelo que explica la motivación humana a través del grado de compromiso en que las personas realizan sus acciones de forma voluntaria, por elección personal. En este sentido, la conducta del profesorado puede estar motivada por diferentes elecciones congruentes con su voluntad. Así, puede presentar distintos tipos de motivación: es intrínseca cuando se involucra en la enseñanza por la propia satisfacción personal que le proporciona enseñar, y es extrínseca cuando la enseñanza se convierte en un fin, donde la motivación es cumplir la jornada lectiva y los preceptos legales que justifican el trabajo docente. (p. 69)

Deci y Ryan (1991) citado por Ruiz (2015) “distinguen 3 tipos de motivación extrínseca, dependiendo del control del docente para regular el comportamiento. La regulación externa de la conducta viene determinada por el control laboral, las recompensas y los castigos propios de la institución. En este orden de gradación, seguiría la regulación integrada, que se da cuando el compromiso docente radica en la afiliación con la justicia social y el desarrollo intelectual, aunque la enseñanza no resulte particularmente agradable. (p. 70)

## 2.2.4 Información Institucional

### 2.2.4.1 Ubicación Geográfica

La Institución Educativa “**LA CASITA DE NANY**” está ubicada la Av. A. Calle Dean Saavedra N°160 en la Urbanización Maranga en el Distrito de San Miguel, ciudad de Lima; cuenta con tres sedes: Patriotas, Saavedra y Cusco, brindando un servicio de calidad y enseñanza a los niños de la zona. Brinda apoyo para el cuidado de los más pequeños, movilidad y terapias especiales, ofreciendo un servicio educativo con una nueva propuesta para niños de edades entre 1 a 5 años. Actualmente las oficinas administrativas están en la Calle Dean Saavedra N°160 en el mismo distrito.

### 2.2.4.2 Reseña Histórica

Sobre los aspectos históricos, se ha revisado documentos sobre la fundación y formalización de la institución, también los diversos anuarios e información de las promociones de alumnos, donde se ha constatado que la institución educativa inicia sus labores el 14 noviembre del año 1996 como guardería con el nombre de mi Pequeño Universo bajo la dirección de la Sra. Irene Díaz Caballero; dos años más tarde se cambió la razón social a Asociación Educativa y como nombre comercial se estableció “I.E.P. LA CASITA DE NANY”, bajo la dirección de la Sra. Daysi Díaz (dueña y directora de la institución.), brindando de esa fecha los servicios de guardería y nido a niños desde los 6 meses hasta los 5 años, cumpliendo 23 años de labor educativa. Mayor información, se puede acceder a su portal institucional:

**Figura 03:** Página Web institucional



**Fuente:** I.E.P La Casita Nany

#### 2.2.4.3 Servicios Educativos

La Institución ofrece para los niños una alternativa distinta que les permitirá desarrollar su personalidad, basándonos en un profundo conocimiento y respeto por su edad, intereses, necesidades y adquisiciones. De acuerdo a su Proyecto Educativo Institucional – PEI 2016, la institución establece su propuesta educativa de la siguiente forma:

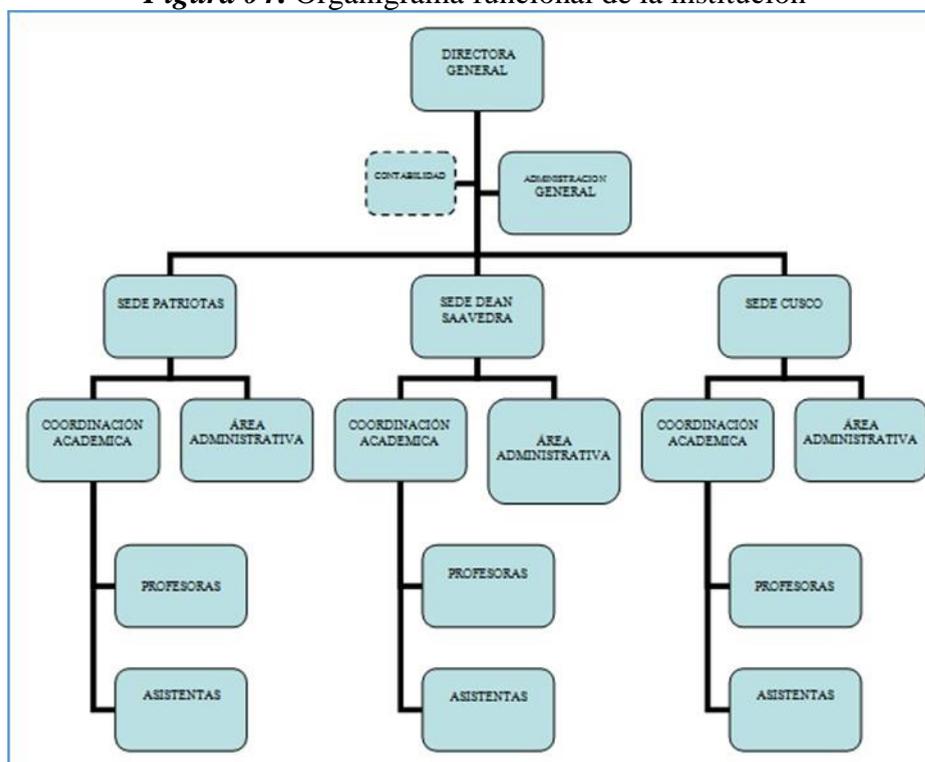
Con la propuesta de distintas actividades, el niño se integrará socialmente y evolucionará en su aspecto emocional e intelectual, favoreciendo la estructuración del pensamiento, la alfabetización, la comunicación verbal y gráfica, se estimulará el proceso de maduración, la manifestación lúdica y estética, la iniciación deportiva y artística, el conocimiento socio-afectivo, los valores éticos y morales, se fomentará hábitos de integración social, convivencia grupal, solidaridad y cooperación. (p.10)

Por otro lado, en el documento del PEI, se menciona que: “todo el personal trabajará para brindarle a los niños un espacio de estímulo y conexión, donde pueda expresar y vivir experiencias compartidas y significativa para él, buscamos que su paso por el jardín de infantes sea inolvidable, que pueda llevarse amigos, que incorpore nuevos hábitos y conocimientos, pero fundamentalmente queremos que sea FELIZ”. (p. 15)

#### 2.2.4.4 Organización de la Institución

De acuerdo a sus normativas internas y al Plan Estratégico Institucional del 2016 – 2021, el tipo de organización que aplica es lineal-vertical donde, se establece las dependencias o áreas para una educada gestión y ejecución de las actividades.

**Figura 04:** Organigrama funcional de la institución



**Fuente:** Plan Estratégico Institucional

En el Plan Estratégico Institucional, se establece la misión, visión y objetivos a alcanzar por la organización, los cuales se detallan a continuación:

**a. Visión.** Ser reconocidos por la comunidad como referencia de calidad en el desarrollo educativo y formativo, ser reconocidos por los padres de familia como una Institución de claro liderazgo en el fomento de la educación de calidad con niños independientes, creativos, indagadores y líderes. Favorecer la ejecución del currículo integrado en el nivel inicial que potencie el desarrollo de aprendizajes significativos y formar en valores para potenciar el conocimiento y práctica de los valores en nuestros niños y niñas.

**b. Misión.** Somos una Institución Educativa Privada, que brinda una educación personalizada y significativa a niños y niñas de 3, 4 y 5 años, en un ambiente moderno y lúdico y que cuenta con personal docente especializado, de calidad, formando líderes creativos e innovadores, con una sólida formación en valores, con capacidad para ser exitosos y competitivos en el estudio y así enfrentar retos en una sociedad cada día más exigente de conocimiento.

**c. Valores.** Teniendo en cuenta que los niños en edad escolar se encuentran en un proceso de desarrollo, aprendizaje y por ello es necesario encaminar su educación con base sólida provista de valores éticos y morales. Queriendo así desarrollar en los niños (as) los siguientes valores: amor, respeto, responsabilidad, puntualidad, amor al trabajo, justicia, democracia, honestidad, laboriosidad, solidaridad, disciplina y creatividad.

***d. Objetivos.***

- ✓ Incentivar el desarrollo integral de los niños de acuerdo a sus necesidades de salud y recreación.
- ✓ Revisar el cumplimiento de la programación curricular y las evaluaciones permanentes.
- ✓ Prevenir y detectar oportunamente los problemas de aprendizaje y de orden bio-psico-social que afecten el desarrollo del niño.
- ✓ Contar con la participación activa y organizada de los padres de familia y comunidad en el proceso educativo.
- ✓ Actualizar y capacitar al personal docente.
- ✓ Implementar material educativo, así como la mejora en la infraestructura del plantel.
- ✓ Lograr convenios con entidades que ayuden a la integración de niños con habilidades diferentes.
- ✓ Asegurar el logro de aprendizajes del DCN.
- ✓ Lograr el máximo progreso en las áreas cognitivas, motora, afectiva, social y volitiva.

**2.2.4.5 Método de Enseñanza-Aprendizaje**

En relación al proceso de enseñanza-aprendizaje en la institución educativa, se imparte la metodología Optimist cuya experiencia de los docentes es reconocida en los mejores Centros Educativos y por los padres de familia, pues a la vez que se trabaja en el niño el aprendizaje de la parte motora, mediante el plan de valores, se ayuda a los niños a formarse para la vida.

En base a lo mencionado, podemos decir que como política institucional y para mantener el nivel de enseñanza en el uso del “proyecto optimist” existe un programa de capacitación para los docentes y con un presupuesto establecido, donde las profesoras asisten a cursos de capacitación durante el año para cada Programa según la modalidad (año I, II, III y Calidad). Participan 4 a 12 módulos presenciales en cada curso de capacitación. El colegio también asume el costo de la certificación de participación al terminar el año.

#### 2.2.4.6 Legislación Peruana y Educación Inicial

Como máxima norma que rige a las instituciones de educación, está la Ley de educación N° 28044, donde en el artículo 36 incluye a la educación inicial dentro de la Educación Básica Regular – EBR, y está dirigida a los niños que pasan, oportunamente, por el proceso educativo de acuerdo con su evolución física, afectiva y cognitiva, desde el momento de su nacimiento. En este articulado, en el literal a) nos habla sobre el nivel de educación inicial donde establece que:

La Educación Inicial constituye el primer nivel de la Educación Básica Regular, atiende a niños de 0 a 2 años en forma no escolarizada y de 3 a 5 años en forma escolarizada. El Estado asume, cuando lo requieran, también sus necesidades de salud y nutrición a través de una acción intersectorial. Se articula con el nivel de Educación Primaria asegurando coherencia pedagógica y curricular, pero conserva su especificidad y autonomía administrativa y de gestión. Con participación de la familia y de la comunidad, la Educación Inicial cumple la finalidad de promover prácticas de crianza que contribuyan al desarrollo integral de los niños,

tomando en cuenta su crecimiento socioafectivo y cognitivo, la expresión oral y artística y la sicomotricidad y el respeto de sus derechos. (p. 14)

Para enmarcarlo mejor a este nivel, campo de acción de la institución objeto de estudio, se elabora el siguiente gráfico:

**Figura 05:** Estructura de los niveles de la educación peruana



**Fuente:** Ministerio de Educación

También se cuenta con un Reglamento de las Instituciones Privadas de Educación Básica y Educación Técnico Productiva, donde incluye a la educación inicial y que en el capítulo VI de las relaciones de las instituciones educativas con el ministerio de educación, en el artículo 29, dice que el Ministerio de Educación a través de las Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativa Local, podrá otorgar estímulos a las Instituciones Educativas, por innovaciones pedagógicas, de gestión y/o tecnológicas, así como al personal docente que se distinga en el cumplimiento de su labor a favor del mejoramiento de la calidad educativa.

## 2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

Según Litwin y Stringer el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Para Bowers y Taylor, de la Universidad de Michigan, estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional, a saber:

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

Dimensiones de la Satisfacción Laboral; en este sentido, Locke (1976) fue uno de los primeros autores que intentó identificar varias de estas características, clasificándolas a su vez en dos categorías:

1. Eventos o condiciones de satisfacción laboral:

- Satisfacción en el trabajo: interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.
- Satisfacción con el salario: valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución.
- Satisfacción con las promociones: oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción.
- Satisfacción con el reconocimiento: que incluye los elogios por la realización del trabajo, las críticas, la congruencia con la propia percepción.
- Satisfacción con los beneficios: tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.

- Satisfacción con las condiciones de trabajo: como el horario, los descansos, el diseño del puesto de trabajo, la temperatura.

2. Agentes de satisfacción que hacen posible la ocurrencia de estos eventos:

- Satisfacción con la supervisión: referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.
- Satisfacción con los compañeros: que incluye la competencia de estos, su apoyo, comunicación, amistad.
- Satisfacción con la compañía y la dirección: aspectos como la política de beneficios y salarios dentro de la organización.

Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico. Se identificaron cinco dimensiones, las cuales se explican a continuación de una forma detallada, para un claro entendimiento y a la vez determinar la importancia de las mismas:

1. Variedad de habilidades: el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
2. Identidad de la tarea: el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
3. Significación de la tarea: el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
4. Autonomía: el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y

discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

5. Retroalimentación del puesto: el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación. Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Por último, para Pulido (2003), en su investigación “Clima Organizacional una medida del éxito” plantea algunas diferencias entre satisfacción laboral, clima y cultura organizacional. Don establece diferencias teóricas y metodológicas sobre la percepción del individuo en relación a su comportamiento y la satisfacción como ser humano. (*ver anexo 02*)

## 2.4 HIPOTESIS Y VARIABLE

### 2.4.1 Hipótesis General

- Existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del docente de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018

### 2.4.2 Hipótesis Específicas

- Existe relación significativa entre clima organizacional y la autorrealización personal y profesional en el trabajo de la Institución Educativa La Casita de Nany

del distrito de San Miguel - Lima 2018

- Existe poca relación significativa entre clima organizacional y la participación e integración en la toma de decisiones académicas de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018
- Existe relación significativa entre clima organizacional y la comunicación entre colegas y superiores de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018.
- Existe relación significativa entre clima organizacional y las condiciones laborales de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018.
- Existe relación significativa entre clima organizacional y el desempeño de funciones de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018.

## 2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Las variables identificadas para la presente investigación en relación a la hipótesis planteada son las siguientes:

- a. Clima organizacional – variable independiente: es lo que todo docente percibe en su entorno laboral dentro de la institución, donde experimenta condiciones positivas y negativas, reconoce ser miembro de todo el grupo humano y que este ambiente determina un determinado comportamiento o postura frente a los demás.
- b. Satisfacción laboral – variable dependiente: viene a ser la disposición que el docente presenta por las recompensas que recibe de parte de la institución por su dedicación y esfuerzo en la ejecución de actividades encomendadas, sintiéndose conforme con lo recibido en base a sus principios y valores.

Las dimensiones identificadas y establecidas en la presente investigación y que serán consideradas en la definición operacional son las siguientes:

- Autorrealización personal y profesional.
- Participación e integración en la toma de decisiones.
- Comunicación entre colegas y superiores.
- Condiciones laborales.
- Desempeño de funciones.

Para mejor comprensión de la operacionalización de las variables se ha elaborado una matriz de consistencia para cada una. (*ver anexos 03 y 04*)

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es de tipo aplicada. enfoque cuantitativo de diseño de investigación no experimental-transversal y de nivel de investigación correlacional, que consiste en la relación de dos variables de estudio, porque se ha planteado una hipótesis que permitió deducir la causa y efecto de las variables. No se ha manipulado la variable independiente porque los fenómenos ya han sucedido. La inferencia entre las dimensiones sobre la relación de las variables no ha tenido dominio ya que se ha podido observar y recolectar información en su estado o contexto natural.

### **3.2 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN**

El trabajo de investigación es de tipo aplicada, con esto se busca solucionar problemas de carácter práctico para el beneficio de la sociedad.

### **3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación, alcanzó un nivel correlacional, ya que investiga la relación existente entre el clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa La Casita de Nany, describiendo las dimensiones o componentes identificados para este estudio.

### 3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo utiliza el diseño no experimental, ya que la variable independiente no se ha manipulado deliberadamente la variable “clima organizacional”. Por lo tanto, se ha procedido a realizar solo observación para describir y explicar cómo se comportan las variables en su contexto natural para luego analizarlos e interpretarlos. Por otro lado, se complementa con el diseño transversal, según Hernández (2010), “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”. (p. 151)

### 3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población o universo que tiene la Institución Educativa La Casita de Nany son el conjunto de docentes, jefes y directivos que la conforman y que son motivo de estudio. Cada individuo es primordial para el análisis. Los integrantes de esta población son:

**Tabla N° 01:** *Número de integrantes en la institución*

<b>Cargo</b>	<b>Número</b>
Directivos	3
Jefes y/o coordinadores	7
Docentes	25
<b>Total</b>	<b>35</b>

**Fuente:** *Elaboración propia*

En relación a la muestra, es preciso mencionar que los participantes serán 25 docentes de la institución, los cuales se encuentran algunos en condición de casado, con hijos y otros solteros. Las edades que tiene esta muestra está entre los jóvenes de 25 años y adultos que se encuentran en el rango de 30 a 40 años de edad, el género es variado, pero por ser nivel de educación inicial y por ser tendencia el 80%. Sobre la nacionalidad, todos son peruanos, así que no se tendrá inconvenientes en los aspectos culturales, idioma e idiosincrasia de alguno de los elementos de la muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra no se ha utilizado ninguna fórmula estadística o de tipo de “muestreo estratificado” que deriva de la técnica de muestra probabilística, ya que por ser una institución pequeña y no tener gran población, se va a considerar los 25 docentes contratados y con carga lectiva, que a su vez representan la totalidad (100%) y las características significativas de la población motivo de estudio.

### 3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos, se ha visto por conveniente utilizar la técnica de la encuesta y se va utilizar dos instrumentos tales como: el cuestionario de clima organizacional que consta de 31 preguntas agrupadas en 4 dimensiones y el cuestionario de satisfacción laboral compuesto de 23 preguntas agrupadas en 5 dimensiones. Será dirigida de forma individual y personalizada, el tiempo aproximado de aplicación de ambos cuestionarios será de 30 minutos. (*ver anexos 05 y 06*)

Estos dos cuestionarios se tomaron de Sotomayor (2012) en su investigación sobre la “relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua.

### 3.6.1 Técnicas de Recolección de Datos

La recolección de datos que se va a realizar será en base a la información que se quiere analizar y a los resultados que se desea obtener. En este caso se ha seleccionado como técnica de recolección de datos la encuesta que guiará la recogida de la misma con la finalidad de conocer determinadas opiniones de los niveles de satisfacción laboral y la generación del clima organizacional.

### 3.6.2 Instrumentos de Recolección de Datos

Como instrumento, se utilizará el cuestionario, donde se aplicará en un momento dado a los docentes, este instrumento cuenta con un conjunto de preguntas organizadas con escalas, con sus respectivas indicaciones para obtener información fiable y coherente. Serán dos cuestionarios a utilizar que medirán las dos variables por separadas. El cuestionario tendrá preguntas cerradas que limitaran las respuestas de los docentes, controlando el marco de referencia de las variables, formando la opinión sobre los aspectos importantes de la investigación.

#### a. Validez de los instrumentos

Al instrumento se le aplicó el proceso de validación de contenido a través del juicio de expertos, reflejando un dominio específico del contenido que se va a medir con un resultado de aplicabilidad.

**Tabla N° 02:** *Resultados de la validación del instrumento*

<b>Especialista</b>	<b>Grado</b>	<b>Opinión de aplicabilidad</b>
<b>Johannes Smith Urvanidia</b>	Magister	Aplicable
<b>Elbert Henríquez Rios</b>	Doctor	Aplicable

**Fuente:** *Elaboración propia*

Según los resultados de la validación por juicio de expertos, “si existe suficiencia en los ítems planteados”, lo que significa que el instrumento de investigación para ambas variables es válido para medirla.

#### b. Confiabilidad de los instrumentos

Es el grado en que el instrumento de medición produce resultados iguales, consistentes y coherentes. Se calcula a partir de coeficientes de confiabilidad que oscilan entre cero y uno, donde 0 representa inexistencia de confiabilidad y 1 el máximo de confiabilidad.

Para esta investigación, la confiabilidad para el instrumento que mide el clima organizacional. se obtuvo con el coeficiente de confiabilidad de la Prueba de alfa de cronbach, con un resultado de 0.784 lo que indica que es fiable para medir las variables en instituciones educativas públicas.

**Tabla N° 03:** *Prueba de alfa de cronbach para el cuestionario*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
0,784	31

**Fuente:** *Elaboración propia*

Para el instrumento que mide la satisfacción laboral, se obtuvo con el coeficiente de confiabilidad de la Prueba de alfa de cronbach, con un resultado de 0.882 lo que indica que es fiable para medir las variables en instituciones educativas públicas.

**Tabla N° 04:** *Prueba de alfa de cronbach para el cuestionario*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,882	23

**Fuente:** *Elaboración propia*

### 3.7. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Se realizará previamente un piloto con algunos docentes con la finalidad de determinar la confiabilidad de los instrumentos adicionalmente a su validez, considerando a estas personas con las mismas características quienes serán seleccionados al azar y a quienes se les aplicaron los cuestionarios con escala. Una vez probada la validez y confiabilidad de los instrumentos de estudio, se procedió a aplicarlos a la muestra determinada. Quienes respondieron en un tiempo aproximado de 30 minutos. Luego, se analizaron los datos obtenidos de la muestra de docentes a través del programa estadístico SPSS versión 21.0 en español. De esta manera, los resultados pertinentes al estudio, han sido mostrados mediante tablas y figuras, con su correspondiente interpretación, de acuerdo a los objetivos e hipótesis planteados en la presente investigación.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

### 4.1 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa La Casita de Nany. Por otro lado, examinar cada una de las dimensiones y su dependencia con las variables clima organizacional y satisfacción laboral.

Entonces, al analizar los resultados obtenidos en la presente investigación, podemos empezar la discusión abordando la variable clima organizacional donde la primera dimensión que se estableció es la de autorrealización personal y profesional como el reconocimiento del docente por parte de la institución educativa. El 32% califica con nivel bajo la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el campo laboral dentro de la institución le proporciona. En cambio, el 52% asigna un nivel medio, el hecho de que si favorezca su desarrollo personal y profesional actual con miras hacia el futuro en base a una carrera docente.

Como segunda dimensión, se desarrolla la participación e integración en la toma de decisiones de los docentes. Un 16% califica con un nivel alto, estableciendo que se identifican con los valores organizacionales y se comprometen para el cumplimiento y desarrollo de la institución, manifestando que participan de alguna manera en la toma de decisiones. De esa forma se sienten respaldados por los jefes y directivos involucrándolos en las actividades que desarrollan a diario. Se puede afirmar que el apoyo que brinda la institución es, en niveles altos, sirve para promover el desarrollo académico y profesional de los docentes que toma influencia en las emociones de las personas.

Una dimensión que permiten establecer relaciones interpersonales, es la comunicación, resaltando como nivel medio el 52% de docentes que califican como uno de los aspectos importantes entre los jefes, administrativos y sus propios colegas, ya que les permite un grado de fluidez, celeridad, coherente y precisa la información que circula entre toda la comunidad educativa para que funcione el clima organizacional afirmando que esta en relación con la satisfacción laboral.

Por otro lado, en el análisis de la variable satisfacción laboral, se planeó la dimensión condiciones laborales o físicas. El nivel que predomina es del 40% con un alto de satisfacción en relación al reconocimiento de la institución hacia los docentes que les provee de diversos materiales e instrumentos para la ejecución de sus actividades delegadas, sumando a ello el factor económico como son las remuneraciones y la infraestructura donde se encuentran a diario. En cambio, un 32% manifiesta su apreciación dentro del nivel bajo, lo cual se interpreta que muchos de los docentes están insatisfechos o indiferentes en esta dimensión.

Por último, y no el menos importante, es la dimensión del desempeño de sus funciones, satisfacción con su trabajo en base a las supervisiones que realiza la institución y el seguimiento de sus superiores a la productividad. Un 40% de docentes en la encuesta de satisfacción laboral, expresó en término medio, estar algo satisfechos con esta dimensión que tienen que ver con las oportunidades de ascensos capacitaciones que le ofrece la institución, internas y externas, y el salario y bonificaciones.

En el caso de la supervisión para el cumplimiento adecuado de las funciones del docente, es necesario que se ajuste a un proceso de evaluación de desempeño para que se asigne lo que corresponda a cada uno de sus integrantes. Ya que por medio de la supervisión

los jefes o directivos tendrán una apreciación de cada uno de ellos, estableciendo una relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte del desempeño diario del docente.

El 32% califica la satisfacción laboral con un nivel bajo, quiere decir que están insatisfechos o son indiferentes a lo que pueda pasar en la institución en relación a su desempeño, causando la desmotivación e incluso el estrés. Se interpreta que los riesgos físicos y exigencias excesivas del trabajo en algunos docentes están generando esto. Esto podría incrementarse y generar relaciones deficientes, que el grupo esté sometido a comportamientos inadecuados que no garanticen el bienestar de todos, como también falta de claridad en las comunicaciones, roles y responsabilidades asignadas.

#### 4.1.1 Técnicas de Procedimientos y Análisis de Datos

Para el procesamiento de la información se va a someter los datos a un registro tanto en papel como en un formato digital que será Excel. Se codificarán ciertos datos para una adecuada tabulación el cual permitirá un ordenamiento y clasificación del contenido del cuestionario.

El análisis de los datos va a facilitar depurar y transformar los datos en información relevante que permitirá identificar patrones y tendencias y llegar a diversas conclusiones por parte del investigador para plantear diversas soluciones. Estos resultados serán representados en cuadros y gráficos para su mejor comprensión e interpretación de las variables y dimensiones. Así se podrá demostrar las hipótesis planteadas y alcanzar los objetivos del trabajo de investigación.

#### 4.1.2 Aspectos Éticos de la Investigación

Con el objetivo de que la investigación muestre resultados reales de cada uno de los docentes que participan en el estudio, se ha realizado una charla donde se les ha indicado que toda información que ellos proporcionen al investigador será debidamente registrada, considerando la confidencialidad del caso. Toda información que se muestra en esta investigación es bajo el consentimiento voluntario de los participantes y de la propia institución.

También el investigador proporcionó información concerniente con la duración de la investigación, las reuniones con los docentes y la aplicación del cuestionario en su horario de trabajo fuera de las aulas, considerando que se iban a presentar incluso molestias e inconvenientes con los participantes. Se resaltó que los resultados mejorarían la convivencia del equipo y de la comunidad escolar en general.

#### 4.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS EN TABLAS Y GRÁFICOS

Se ha realizado en análisis de los datos recolectados de las encuestas aplicadas a los docentes, y poder extraer información relacionada al clima organizacional y a la satisfacción laboral. A continuación, se presentará la tabulación de los datos considerando la interpretación de los resultados en una muestra de 25 docentes de la Institución Educativa La Casita de Nany.

##### 4.2.1 Baremos de las variables

Para realizar la evaluación y análisis de los resultados, se ha tomado en cuenta establecer un baremo para el registro gradual de los distintos datos, tomando como referencia, el modelo realizado por Pacheco-Granados (2018). Así contar con una tabla de cálculos y evitar la tarea de cuantificar y graficar cada ítems o pregunta de la encuesta. Para ello, se empleará valores fijos por niveles (bajo, medio y alto) para evaluar las respuestas de cada uno de los encuestados.

**Tabla N° 04:** *Baremo de clima organizacional*

Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Muy de acuerdo
<b>Valoración</b>	1	2	3	4	5
<b>Puntaje máximo</b>	31	62	93	124	155
<b>Preguntas</b>	31				
<b>Nivel</b>	<b>BAJO</b>		<b>MEDIO</b>		<b>ALTO</b>
<b>Intervalos</b>	[31 – 93]		[94 – 124]		[125 – 155]

Fuente: *Elaboración propia*

En relación al cuadro anterior, baremo de la variable “clima organizacional” consta de 31 preguntas en base a la encuesta que cuenta con 5 alternativas con sus intervalos correspondientes que están relacionados a tres niveles, bajo (31-93), medio (94-124) y alto (125-155).

**Tabla N° 05:** *Baremo de satisfacción laboral*

Ítems	Muy insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
<b>Valoración</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Puntaje máximo</b>	23	46	69	92	115	138	161
<b>Preguntas</b>	23						
<b>Nivel</b>	<b>BAJO</b>			<b>MEDIO</b>		<b>ALTO</b>	
<b>Intervalos</b>	[23 – 92]			[93 – 115]		[116 – 161]	

Fuente: *Elaboración propia*

En el caso de la variable “satisfacción laboral” en el cuadro anterior se puede apreciar que abarca 23 ítems o preguntas, baremo que permite determinar los puntajes máximos para cada una de las 07 opciones. Los intervalos y niveles tienen los mismos criterios anteriores.

#### 4.2.2 Descripción de los resultados del clima organizacional

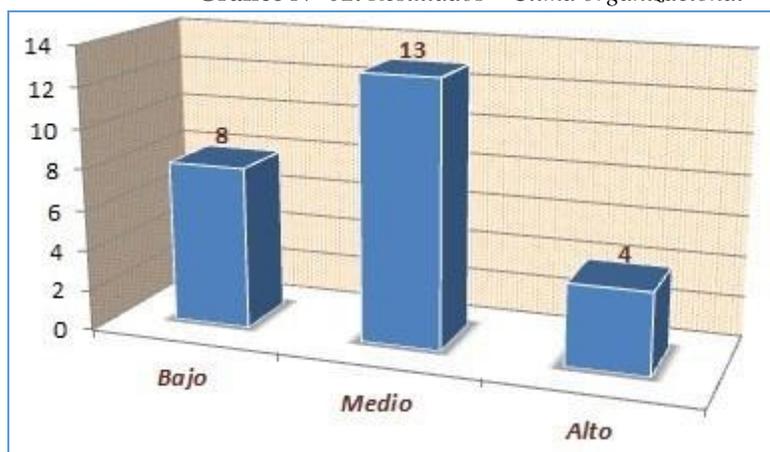
De acuerdo al análisis de los resultados de la variable clima organizacional, se puede verificar que el 32% de los docentes valoran o exteriorizan que el clima organizacional es de nivel bajo, en cambio otros, con un 52% asevera que el clima organizacional es de nivel bajo, en cambio otros, con un 52% asevera que el clima organizacional es de nivel medio. Solo el 16% de docentes afirma que el clima es de nivel alto.

**Tabla N° 06: Resultados – Clima organizacional**

Niveles	Coincidencias	Porcentaje
Bajo	8	32%
Medio	13	52%
Alto	4	16%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: *Elaboración propia*

**Gráfico N° 01: Resultados – Clima organizacional**



Fuente: *Elaboración propia*

#### 4.2.3 Descripción de los resultados de la satisfacción laboral

Se puede apreciar en el siguiente cuadro, que el 32% de los docentes manifiestan que la variable satisfacción laboral en su entorno es de nivel bajo y un 40% asegura que tienen un nivel medio, el cual predomina en los encuestados. Por otro lado, se tienen un 28% que afirma que la satisfacción laboral en el docente es de nivel bajo en la Institución Educativa La Casita de Nany.

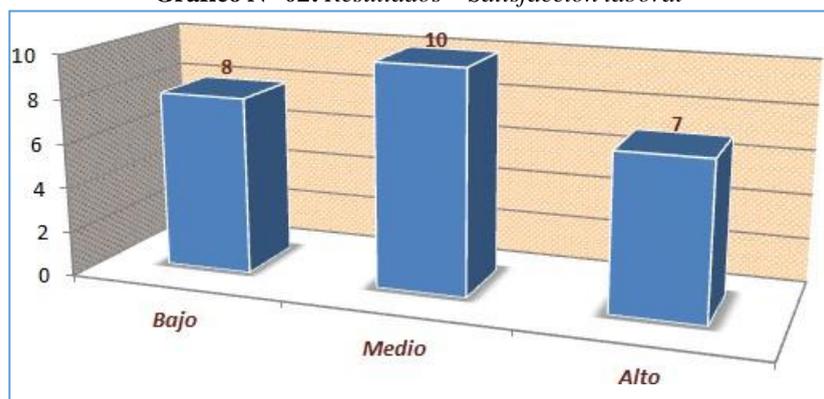
Es así que muestran la situación real sobre la satisfacción que tienen en sus relaciones con sus superiores, sobre las condiciones físicas en el trabajo, su participación en las decisiones que atañen a los quehaceres diarios y el reconocimiento por el mismo.

**Tabla N° 07: Resultados – Satisfacción laboral**

Niveles	Coincidencias	Porcentaje
Bajo	8	32%
Medio	10	40%
Alto	7	28%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: *Elaboración propia*

**Gráfico N° 02: Resultados – Satisfacción laboral**



Fuente: *Elaboración propia*

#### 4.2.4 Pruebas de hipótesis

Para establecer la relación entre las variables consideradas, se empleó el estadígrafo de correlación:  $r$  de Pearson. Para el análisis de los valores resultantes se consideraron los siguientes valores:

CORRELACIÓN	VALORES PARA $r$
No existe	$< 0.20$
Débil	$0.2 - 0.4$
Moderada	$0.5 - 0.7$
Fuerte	$0.8 - 1.0$

RELACION	SIGNIFICANCIA
No es significativa	$> 0.05$
Significativa	$\leq 0.05$
Muy significativa	$\pm 0.01$
Altamente significativa	$\pm 0.00$

#### Prueba de la hipótesis general

Hi: Existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del docente de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018.

Ho: No existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del docente de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018

		SATISFACCIÓN LABORAL
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Correlación de Pearson	.674(**)
	Sig. (bilateral)	.001

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo a los resultados obtenidos existe una correlación moderada. Así también el valor 0.001 obtenido para la significancia indica que la relación es altamente significativa, luego podemos concluir que rechazamos la hipótesis Nula y aceptamos la hipótesis del investigador.

### Prueba de la hipótesis específica 1

Hi: Existe relación significativa entre clima organizacional y la autorrealización personal y profesional en el trabajo de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018.

Ho: No existe relación significativa entre clima organizacional y la autorrealización personal y profesional en el trabajo de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018.

		AUTORREALIZACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	.374(**)
	Sig. (bilateral)	.001

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo a los resultados obtenidos existe una correlación débil. Así también el valor 0.001 obtenido para la significancia indica que la relación es altamente significativa, luego podemos concluir que rechazamos la hipótesis Nula y aceptamos la hipótesis del investigador.

### Prueba de la hipótesis específica 2

Hi: Existe poca relación significativa entre clima organizacional y la participación e integración en la toma de decisiones académicas de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018.

Ho: No existe poca relación significativa entre clima organizacional y la participación e integración en la toma de decisiones académicas de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018.

		<b>PARTICIPACIÓN E INTEGRACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES</b>
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Correlación de Pearson	.571(**)
	Sig. (bilateral)	.002

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo a los resultados obtenidos existe una correlación moderada. Así también el valor 0.002 obtenido para la significancia indica que la relación es altamente significativa, luego podemos concluir que rechazamos la hipótesis Nula y aceptamos la hipótesis del investigador.

### Prueba de la hipótesis específica 3

Hi: Existe relación significativa entre clima organizacional y la comunicación entre colegas y superiores de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018.

Ho: No existe relación significativa entre clima organizacional y la comunicación entre colegas y superiores de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018.

		<b>COMUNICACIÓN ENTRE COLEGAS Y SUPERIORES</b>
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Correlación de Pearson	.597(**)
	Sig. (bilateral)	.002

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,02 (bilateral).

De acuerdo a los resultados obtenidos existe una correlación moderada. Así también el valor 0.002 obtenido para la significancia indica que la relación es altamente significativa, luego podemos concluir que rechazamos la hipótesis Nula y aceptamos la hipótesis del investigador.

#### Prueba de la hipótesis específica 4

Hi: Existe relación significativa entre clima organizacional y las condiciones laborales de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018.

Ho: No existe relación significativa entre clima organizacional y las condiciones laborales de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018.

		CONDICIONES LABORALES
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	.211(**)
	Sig. (bilateral)	.001

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo a los resultados obtenidos existe una correlación débil. Así también el valor 0.001 obtenido para la significancia indica que la relación es altamente significativa, luego podemos concluir que rechazamos la hipótesis Nula y aceptamos la hipótesis del investigador.

#### Prueba de la hipótesis específica 5

Hi: Existe relación significativa entre clima organizacional y el desempeño de funciones de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018.

Ho: No existe relación significativa entre clima organizacional y el desempeño de funciones de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018.

		<b>DESEMPEÑO DE FUNCIONES</b>
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Correlación de Pearson	.863(**)
	Sig. (bilateral)	.002

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,02 (bilateral).

De acuerdo a los resultados obtenidos existe una correlación fuerte. Así también el valor 0.002 obtenido para la significancia indica que la relación es altamente significativa, luego podemos concluir que rechazamos la hipótesis Nula y aceptamos la hipótesis del investigador.

### 4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### a. Clima organizacional

Conforme a los resultados obtenidos en la descripción de las variables, se puede concluir que, si existe un nivel medio de clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa La Casita de Nany, el que predomina en relación a los niveles bajo y alto.

En relación a la dimensión autorrealización personal y profesional, el clima organizacional es considerado como el reconocimiento por parte de la institución, es importante para el docente ya que se sentirá respaldado por sus autoridades.

La dimensión participación e integración en la toma de decisiones académicas, se manifiesta también como una prioridad para el docente donde consideran que es necesario un involucramiento en las decisiones de la Institución que tengan que ver con el desempeño y trabajo de cada uno de sus integrantes.

Por último, la relación de la dimensión comunicación con la variable clima organizacional, toma importancia para generar confianza con los jefes, mejorar las relaciones interpersonales, participación, colaboración entre todos y estar motivados para el logro de los objetivos institucionales, logrando que se identifiquen, se sientan parte de la organización y no solo simples trabajadores.

#### b. Satisfacción laboral

De acuerdo a esta variable, se puede concluir que el grado de satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa La Casita de Nany, se localiza en un nivel medio por el predominio de este en relación al clima organizacional. Entonces, de acuerdo a las dos últimas hipótesis específicas, una relacionada a las condiciones laborales o también consideradas como condiciones físicas en el trabajo, donde los docentes deben satisfacer ciertas necesidades que le permitan un buen desempeño de sus funciones, se debe enfatizar que la percepción que tienen sobre la flexibilidad en el trabajo, las responsabilidades que cada uno tienen, las recompensas recibidas y la claridad en la comunicación que reciben de parte de sus superiores y similares, esta de manera latente expresada en el nivel medio, que debe ser abordada por las autoridades para minimizar la insatisfacción que existe entre los docentes.

Por último, la otra hipótesis específica, está relacionada al desempeño de las funciones del docente y a la supervisión que tienen sobre la ejecución de esta en la Institución Educativa La Casita de Nany, donde este nivel medio significa que en los temas de capacitación y perfeccionamiento que el docente debe gozar, por parte de la institución, no se está cubriendo del todo. No existen cronogramas de capacitación semestral o anual, por medio de cursos, taller, conferencias, pasantías, etc., tampoco se evidencia un programa de financiamiento que tiene la institución para estos casos.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** De acuerdo a los resultados obtenidos se deduce que el clima organizacional y la satisfacción laboral del docente, la correlación fue moderada (0,674), y su relación altamente significativa.

**SEGUNDA:** Cómo el valor obtenido para  $r$  fue de 0.374, se concluye que la correlación entre la variable clima organizacional y la dimensión autorrealización personal y profesional, es débil y altamente significativa; de acuerdo con el índice de Pearson que tomó valor positivo y se ubicó en el rango (0.2 - 0.4) y la significancia de 0.001 obtenida.

**TERCERA:** Cómo el valor obtenido para  $r$  fue de 0.571, se concluye que la correlación entre la variable clima organizacional y la dimensión participación e integración en la toma de decisiones, es moderada y altamente significativa; de acuerdo con el índice de Pearson que tomó valor positivo y se ubicó en el rango (0.5 - 0.7) y la significancia de 0.002 obtenida.

**CUARTA:** Cómo el valor obtenido para  $r$  fue de 0.597, se concluye que la correlación entre la variable clima organizacional y la dimensión comunicación entre colegas y superiores, es moderada y altamente significativa; de acuerdo con el índice de Pearson que tomó valor positivo y se ubicó en el rango (0.5 - 0.7) y la significancia de 0.002 obtenida.

**QUINTA:** Cómo el valor obtenido para  $r$  fue de 0.211, se concluye que la correlación entre la variable clima organizacional y la dimensión condiciones laborales, es débil y altamente significativa; de acuerdo con el índice de Pearson que tomó valor positivo y se ubicó en el rango (0.2 - 0.4) y la significancia de 0.001 obtenida.

**SEXTA:** Cómo el valor obtenido para  $r$  fue de 0.863, se concluye que la correlación entre la variable clima organizacional y la dimensión desempeño de funciones, es fuerte y altamente significativa; de acuerdo con el índice de Pearson que tomó valor positivo y se ubicó en el rango (0.8 - 1.0) y la significancia de 0.002 obtenida.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Se sugiere que la institución desarrolle diversas estrategias para mejorar la participación y el involucramiento laboral de sus docentes, actualmente esto influye positivamente en la satisfacción laboral, de esa forma el vínculo del docente se mantiene con la institución, ligándolo y comprometiéndose responsablemente a cumplir los objetivos planteados y sentirse emocionalmente bien.

**SEGUNDA:** El factor humano es muy importante en toda organización, porque son ellos quienes hacen la diferencia en el aspecto competitivo de la institución. Es por ello que los jefes y directivos, deben poner mayor énfasis en el docente porque su trabajo se transforma en utilidades y se capitaliza en un corto y largo plazo, trayendo prestigio al colegio. Tener indicadores que miden esto, permite tener una herramienta de gestión para enfrentar diversos desafíos que presenta el entorno externo.

**TERCERA:** Se recomienda a la institución que realice un estudio más profundo sobre las expectativas salariales de los docentes y pueda establecer quizás otras dimensiones que puedan estar influenciando en la satisfacción laboral y cerrar brechas que causan divisiones en el equipo de colaboradores e interpretando lo que esperan de la institución.

**CUARTA:** Considera la reasignación periódica de diversas funciones, roles y responsabilidades en la plana docente, de esa forma todos participarán y estarán involucrados. Reducir la carga laboral, promover la flexibilidad en los horarios, los turnos y el tiempo para ejecutar sus actividades.

**QUINTO:** Fomentar una comunicación organizacional transparente y democrática, donde todos tengan acceso a las decisiones que se tomen en torno al docente, implementando políticas y normas de buena convivencia, de respeto y colaboración para promover y velar la vida laboral cuidando la salud emocional y física.

**SEXTO:** Los jefes y directivos deben estar formados en habilidades de comunicación y liderazgo para que puedan promover una cultura de paz y logren realizar retroalimentación constante con todos los colaboradores, en este caso los docentes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado, J. (2012). *Clima organizacional de una Institución Educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*. (Tesis magister, Universidad San Ignacio de Loyola. Escuela de Postgrado). Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/123456789/1041>
- Brunet, T. (2008). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Cabrera, A. (2008). *Clima organizacional y cualidades laborales*. Sao Paulo: Editorial Nao.
- Castro, E. (2013). *Capacitación y perfeccionamiento en educación*. Maracaibo: Editorial Bolívar.
- Cernas, D., Mercado, P., & Davis, M. (2018). Perspectiva futura de tiempo, satisfacción laboral y compromiso organizacional: el efecto mediador de la autoeficacia, la esperanza y la vitalidad. En *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 34(1), 1-9. Recuperado de [doi:10.5093/jwop2018a](https://doi.org/10.5093/jwop2018a)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano* (2a ed.) México, DF: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría de la administración* (8ª ed.). México, DF: Mc Graw Hill.
- Coll, P. (2018). Guía para combatir el estrés, asignatura pendiente de la salud laboral. En *Capital Humano*, 31(328), 94-95. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=c5ede56b-0e88-46d2-9d4b-3e955ebe7471%40sessionmgr102>
- Espinoza, A. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes y trabajadores de la Institución Educativa 3094 del Distrito de Independencia*, (Tesis

magister, Universidad César Vallejo. Facultad de Ciencias Empresariales). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/5967>

Fischman, D. (2009). *Cuando el liderazgo no es suficiente: desarrollo su inteligencia cultural en la empresa*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Griffin, M. (2010). *Comportamiento Organizacional* (9ª. ed.). México, DF: Cengage Learning.

Hinojosa, C. (2010). *Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses*. (Tesis doctoral, Universidad de la Playa. Programa de Doctorado en Gestión y Políticas Educativas, Valparaíso) Recuperado de <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT%2710/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf>

León, M. (2009). *El clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los docentes de los Centros de Educación Inicial de la Fundación del Niño Bolívar*. (Tesis magister, Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela). Recuperado de <http://docplayer.es/9037090-Trabajo-de-grado-para-optar-al-titulo-de-magister-en-ciencias-de-la-educacion-mencion-gerencia-educativa.html>

Ley N° 28044, Ley General de Educación (28 de julio del 2003). Lima: Congreso de la República. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)

Lupano, M. y CASTRO, A. (2018). Virtudes organizacionales y características positivas asociadas a rendimiento y satisfacción laboral. En *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina*, 64(1), 28-39. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=6&sid=c5ede56b-0e88-46d2-9d4b-3e955ebe7471%40sessionmgr102&bdata=Jmxhbm9ZXM%3d#AN=128725919&db=asn>

- Martínez, C. (2017). La incidencia del liderazgo y el clima escolar en la satisfacción laboral de los docentes en América Latina. En *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 25(80/81), 1-22. Recuperado de [doi:10.14507/epaa.25.2851](https://doi.org/10.14507/epaa.25.2851)
- Meza, E. (2017). Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial. En *Comunicación - Revista De Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 8(2), 149-159. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=9c635e73-beb6-40d9-bd31-9f232812fe52%40sessionmgr120>
- Ministerio de Educación, Vice Ministerio de Gestión Institucional (2011). *Normas técnicas para el diseño de locales de Educación Básica Regular – Nivel Inicial*. Lima: MINEDU. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/files/107\\_201109011135.pdf](http://www.minedu.gob.pe/files/107_201109011135.pdf)
- Pacheco, H., Aldaz, S., Velasco, V., & Calvopiña, D. (2018). Estrategias de estímulos para mejorar el clima organizacional en el hotel El Galpón Internacional de la ciudad de Riobamba. En *Retos Turísticos*, 17(1), 10-18. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=5&sid=eb4e699c-c843-4552-9fd8-b2abf3dedf75%40sessionmgr4010&bdata=Jmxhbmc9ZXM%3d#AN=128988045&db=asn>
- Pacheco-Granados, Raúl J., Robles-Algarín, Carlos A., & Ospino-Castro, Adalberto J. (2018). Análisis de la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de los Niveles de Básica y Media en las Zonas Rurales de Santa Marta, Colombia. *Información tecnológica*, 29(5), 259-266. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500259>
- Pelaes, O. (2010). *Relación entre la organización y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Lima: Universidad Nacional de San Marcos.
- Pérez, G. y Fidalgo, O. (2005). *Indicadores de satisfacción laboral*. México, D.F.: Editorial Guadalajara.

- Pintado, E. (2011). *Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano*. Lima: Arco Iris.
- Polanco, C. (2014). *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, Cortes*. (Tesis doctoral, Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán – Tegucigalpa). Recuperado de <http://www.cervantesvirtual.com/obra/el-clima-y-la-satisfaccion-laboral-en-losas-docentes-del-instituto-tecnologico-de-administracion-de-empresas-intae-de-la-ciudad-de-san-pedro-sula-cortes/>
- Pulido, C. (2003). *Clima organizacional, una medida del éxito*. Lima: Athanor
- Rodríguez Aguirre, V. (2016). *Clima organización y satisfacción laboral en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Julio C. Tello”, Villa El Salvador, 2015*. (Tesis magister, Universidad César Vallejo. Facultad de Educación e Idiomas). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8113>
- Ruiz, M., Moreno, J., & Vera, J. (2015). Del soporte de autonomía y la motivación autodeterminada a la satisfacción docente. En *European Journal Of Education & Psychology*, 8(2), 68-75. Recuperado de [doi:10.1016/j.ejeps.2015.09.002](https://doi.org/10.1016/j.ejeps.2015.09.002)
- Segredo, A., García, A., López, P., León, P., & Perdomo, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. En *Revista Cubana De Salud Pública*, 41(1), 115-129. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&sid=bfb31fe0-a571-4ffb-959b-786deab8c3e7%40sessionmgr4006>
- Sierra Blanco, L. (2015). *Satisfacción laboral y clima organizacional percibido por docentes de instituciones de la Iglesia Adventista del Séptimo Día de la Unión Colombiana del Sur*. (Tesis magister, Universidad Montemorelos. Facultad de Educación, Colombia). Recuperado de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/handle/20.500.11972/561>

Sotomayor Quenta, F. (2012). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, 2012* (Tesis licenciatura, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales). Recuperado de <http://200.37.105.196:8080/handle/unjbg/287>

Zúñiga, S. y Pizarro, V. (2018). Mediciones de estrés laboral en docentes de un Colegio Público Regional Chileno. En *Información Tecnológica*, 29(1), 171-180. Recuperado de [doi:10.4067/S0718-07642018000100018](https://doi.org/10.4067/S0718-07642018000100018)

# ANEXOS

**Anexo 01: Matriz de consistencia****TÍTULO:** Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los docentes de la Institución Educativa La Casita de Nany - San Miguel, 2018.

Tipo: Aplicada Nivel: Correlacional Diseño: No Experimental

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis principal		
¿Cuál es la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018?	Determinar la relación que existe entre clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa privada La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018.	Existe relación significativa entre el clima organizacional y satisfacción laboral del docente de la Institución Educativa Privada La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018	<p style="text-align: center;"><b>V<sub>1</sub> CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones con la Jefatura</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Reconocimiento del Trabajo</li> <li>• Autonomía en la ejecución del Trabajo</li> </ul>	<p><b>1. Tipo de investigación:</b> Aplicada</p> <p><b>2. Nivel de investigación:</b> Correlacional</p> <p><b>3. Método:</b> Método Hipotético Deductivo</p> <p><b>4. Diseño:</b> No Experimental - Transversal</p>
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		
¿Cuál es la relación entre clima organizacional y la autorrealización personal y profesional en el trabajo de la Institución Educativa Privada La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018?	Explicar la relación entre clima organizacional y la autorrealización personal y profesional en el trabajo de la Institución Educativa Privada La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018	Existe relación significativa entre clima organizacional y la autorrealización personal y profesional en el trabajo de la Institución Educativa Privada La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018		
¿Cuál es la relación entre clima organizacional y la participación e integración en la toma de decisiones académicas de la Institución Educativa La Casita de Nany	Determinar la relación entre clima organizacional y la participación e integración en la toma de decisiones académicas de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018	Existe poca relación significativa entre clima organizacional y la participación e integración en la toma de decisiones académicas de la Institución		

<p>del distrito de San Miguel - Lima 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación entre clima organizacional y la comunicación entre colegas y superiores de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación entre clima organizacional y las condiciones laborales de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación entre clima organizacional y el desempeño de funciones de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018?</p>	<p>Identificar la relación entre clima organizacional y la comunicación entre colegas y superiores de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018</p> <p>Establecer la relación entre clima organizacional y las condiciones laborales de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018</p> <p>Describir la relación entre clima organizacional y el desempeño de funciones de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018</p>	<p>Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018</p> <p>Existe relación significativa entre clima organizacional y la comunicación entre colegas y superiores de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018</p> <p>Existe relación significativa entre clima organizacional y las condiciones laborales de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018</p> <p>Existe relación significativa entre clima organizacional y el desempeño de funciones de la Institución Educativa La Casita de Nany del distrito de San Miguel - Lima 2018</p>	<p><b>V<sub>2</sub> SATISFACCION LABORAL</b></p> <p><b><u>Dimensiones:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorrealización personal y profesional</li> <li>• Participación e Integración en la toma de decisiones</li> <li>• Comunicación entre colegas y superiores.</li> <li>• Condiciones laborales.</li> <li>• Desempeño de funciones</li> </ul>	<p><b>5. Población:</b></p> <p>25 docentes del nivel inicial</p> <p><b>. Técnicas:</b></p> <p>Encuesta</p> <p><b>7. Instrumentos:</b></p> <p>Cuestionario</p>
--	--	---	--	---

**Anexo 02: Diferencias entre satisfacción laboral, clima y cultura organizacional**

<b>Satisfacción Laboral</b>	<b>Clima Organizacional</b>	<b>Cultura Organizacional</b>
<b>Diferencias Teóricas</b>		
Evaluación del individuo hacia la organización	Percepción del individuo de la organización	Sensación compartida de aspecto tangible que se expresa en compartimiento
<b>Diferencias Metodológicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa valorativamente las características en forma precisa de las condiciones en funcionalidad de la organización</li> <li>• Expresa el nivel de satisfacción de los colaboradores en la organización</li> <li>• Se focaliza en las condiciones laborales y su impacto en el estado de animo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describe los componentes más influyentes de la cultura organizacional</li> <li>• Describe a través de sus percepciones la opinión que se tiene del clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretación de los componentes culturales más influyentes en el comportamiento</li> <li>• Conocimiento de las situaciones que afectan a los miembros al sentirse parte de la cultura</li> </ul>

Fuente: *Pulido Cavero Carlos (2003), Clima Organizacional una medida del éxito*

**Anexo 03: Matriz de operacionalización de la variable “clima organizacional”**

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems	Escala Y Valores	Instrumentos	Escala de Medición
CLIMA ORGANIZACIONAL	Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización con respecto al trabajo, al ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. (Pulido, 2003)	La variable Clima Organizacional se evaluó mediante un cuestionario compuesto de 31 preguntas agrupadas en 4 dimensiones.	Relaciones con la Jefatura	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16	Totalmente desacuerdo (1) En desacuerdo (2) No estoy seguro (3) De acuerdo (4) Muy de acuerdo (5)	CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	Ordinal
			Relaciones Interpersonales	17, 18, 19, 20, 21	Totalmente desacuerdo (1) En desacuerdo (2) No estoy seguro (3) De acuerdo (4) Muy de acuerdo (5)		Ordinal
			Reconocimiento del Trabajo	22, 23, 24, 25, 26	Totalmente desacuerdo (1) En desacuerdo (2) No estoy seguro (3) De acuerdo (4) Muy de acuerdo (5)		Ordinal

			Autonomía en la ejecución del Trabajo	27, 28, 29, 30, 31	Totalmente desacuerdo (1) En desacuerdo (2) No estoy seguro (3) De acuerdo (4) Muy de acuerdo (5)		Ordinal
--	--	--	---	-----------------------	---	--	---------

**Anexo 04: Matriz de operacionalización de la variable “satisfacción laboral”**

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems	Escala y Valores	Instrumentos	Escala de Medición
SATISFACCIÓN LABORAL	Es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional (Palma, 2005)	La variable Satisfacción Laboral se evaluó mediante un cuestionario compuesto de 23 preguntas agrupadas en 5 dimensiones.	Autorrealización Personal y Profesional	1, 2, 3, 4, 5	Totalmente desacuerdo (1) En desacuerdo (2) No estoy seguro (3) De acuerdo (4) Muy de acuerdo (5)	CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL	Ordinal
			Condiciones Laborales	6, 7, 8, 9, 10	Totalmente desacuerdo (1) En desacuerdo (2) No estoy seguro (3) De acuerdo (4) Muy de acuerdo (5)		Ordinal
			Participación e integración en la toma de decisiones	11, 12, 13, 14, 15, 16	Totalmente desacuerdo (1) En desacuerdo (2) No estoy seguro (3) De acuerdo (4) Muy de acuerdo (5)		Ordinal

			Comunicación entre colegas y superiores	17, 18, 19, 20	Totalmente desacuerdo (1) En desacuerdo (2) No estoy seguro (3) De acuerdo (4) Muy de acuerdo (5)		Ordinal
			Desempeño de Funciones	21, 22, 23	Totalmente desacuerdo (1) En desacuerdo (2) No estoy seguro (3) De acuerdo (4) Muy de acuerdo (5)		Ordinal

### Anexo 05: Cuestionario de Clima Organizacional

**Estimado Docente:** Le pedimos su colaboración contestando con sinceridad las preguntas que realizamos. Por nuestra parte, le garantizamos absoluta confidencialidad, agradeciendo su valiosa colaboración

EDAD:

NIVEL INICIAL: (MARQUE SEGÚN CORRESPONDA)

1 AÑO	
2 AÑOS	
3 AÑOS	
4 AÑOS	
5 AÑOS	

**MARQUE CON UNA "X" LA CALIFICACION QUE A SU CRITERIO LE MERECEN LOS SIGUIENTES ITEMS**

DIMENSIONES	N°	ITEMS	1	2	3	4	5
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Muy de acuerdo
RELACIONES CON LA JEFATURA	1	Mi jefe es una persona de principios definidos					
	2	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente					
	3	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo					
	4	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial					
	5	Mi jefe me respalda 100%					
	6	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito					
	7	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo					
	8	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente en esta Institución					
	9	Mi jefe es rápido para reconocer un buen trabajo					
	10	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe					
	11	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables					
	12	Mi jefe no tiene trabajadores favoritos					
	13	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas					
	14	Mi jefe me anima a mejorar las formas de hacer las cosas					
	15	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas					
	16	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas					

RELACIONES INTERPERSONALES	17	Las personas que trabajan en mi Oficina se llevan bien entre si					
	18	En las personas que trabajan en mi Oficina existe una preocupación y cuidado por el otro					
	19	Las personas que trabajan en mi Oficina se ayudan los unos a los otros					
	20	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi Oficina					
	21	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi Oficina					
RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO	22	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores					
	23	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer					
	24	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar					
	25	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo					
	26	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas					
AUTONOMÍA EN LA EJECUCION DEL TRABAJO	27	Yo propongo mis propias actividades de trabajo					
	28	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo					
	29	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo					
	30	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo					
	31	Organizo mi trabajo como mejor me parece					
<b>Fuente:</b> Tesis <i>"Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, 2012"</i> Autor: Sotomayor Quenta Flor de Maria							

### Anexo 06: Cuestionario de Satisfacción Laboral

**Estimado Docente:** Le pedimos su colaboración contestando con sinceridad las preguntas que realizamos. Por nuestra parte, le garantizamos absoluta confidencialidad, agradeciendo su valiosa colaboración

EDAD:

NIVEL INICIAL: (MARQUE SEGÚN CORRESPONDA)

1 AÑO	<input type="checkbox"/>
2 AÑOS	<input type="checkbox"/>
3 AÑOS	<input type="checkbox"/>
4 AÑOS	<input type="checkbox"/>
5 AÑOS	<input type="checkbox"/>

**MARQUE CON UNA "X" LA CALIFICACION QUE A SU CRITERIO LE MERECEN LOS SIGUIENTES ITEMS**

DIMENSIONES	N°	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7
			Muy insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
AUTORREALIZACION PERSONAL Y PROFESIONAL	1	La proximidad y frecuencia con que es supervisado							
	2	La supervisión que ejercen sobre usted							
	3	Las relaciones personales con sus superiores							
	4	La forma en que sus superiores juzgan su tarea							
	5	El apoyo que recibe de sus superiores							
CONDICIONES LABORALES	6	La ventilación de su lugar de trabajo							
	7	La iluminación de su lugar de trabajo							
	8	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo							
	9	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo							
	10	La temperatura de su local de trabajo							
PARTICIPACIÓN E INTEGRACION EN LA TOMA DE DECISIONES	11	El grado en que su institución cumple con el convenio, las disposiciones y leyes laborales							
	12	La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales							
	13	Su participación en las decisiones de su Oficina,							

	14	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la Institución							
	15	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución							
	16	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo							
COMUNICACIÓN ENTRE COLEGAS Y SUPERIORES	17	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca							
	18	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan							
	19	La satisfacción que le produce su trabajo por si mismo							
	20	Los objetivos y metas que debe alcanzar							
DESEMPEÑO DE FUNCIONES	21	Las oportunidades de ascenso que tiene							
	22	Las oportunidades de capacitación que le ofrece la institución							
	23	El salario que usted recibe							

**Fuente:** Tesis "Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, 2012" Autor: Sotomayor Quenta Flor de Maria

### ***Anexo 07: Consideraciones Éticas***

Con el objetivo de que la investigación muestre resultados reales de cada uno de los docentes que participan en el estudio, se ha realizado una charla donde se les ha indicado que toda información que ellos proporcionen al investigador será debidamente registrada, considerando la confidencialidad del caso. Toda información que se muestra en esta investigación es bajo el consentimiento voluntario de los participantes y de la propia institución.

También el investigador proporcionó información concerniente con la duración de la investigación, las reuniones con los docentes y la aplicación del cuestionario en su horario de trabajo fuera de las aulas, considerando que se iban a presentar incluso molestias e inconvenientes con los participantes. Se resaltó que los resultados mejorarían la convivencia del equipo y de la comunidad escolar en general.