



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA I.E.P. NUEVO HORIZONTE DE LA
CIUDAD DE PUNO, 2019**

PRESENTADA POR:

RUTH ALEJANDRA OCHOA HUARANGA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAESTRO EN EDUCACIÓN

MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PUNO, PERÚ

2020



DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación:

Al Sr. Alejandro Ochoa Cordova, mi padre, por desarrollar en mí un carácter de empuje
y decisión.

A la Sra. Vicentina Huaranga Mamani, mi madre, por su constante apoyo y
comprensión en arduas horas de trabajo.

A la docena de mis hermanos y hermanas, por sus constantes consejos y ejemplos de
vida.

A todas mis amistades cultivadas hasta el día de hoy, por el bonito y significativo
aprendizaje que pudimos desarrollar juntos.



AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano, por albergarme en la comodidad de sus instalaciones.
- A la facultad de Educación y a la escuela de posgrado, por brindarme la preparación necesaria en la adquisición de los conceptos teóricos.
- A toda la comunidad educativa de la Institución Educativa Privada Nuevo Horizonte, por abrirme las puertas para el desarrollo de esta investigación y también por darme la oportunidad de laborar y adquirir experiencia profesional.
- A cada uno de los miembros del jurado, quienes analizaron, corrigieron y orientaron en la elaboración de esta investigación.
- De manera muy especial al Dr. Francisco Charaja con su ayuda y orientación para el análisis de la siguiente investigación.
- A toda mi familia, en especial a mi padre y madre por su apoyo incondicional y por darme la fuerza para seguir adelante a pesar de las dificultades de la vida.
- A mis compañeros de clase, por sus valiosas pláticas y debates de aprendizaje constante y concluyendo, finalmente, que no hay límites para conocer y descubrir.



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Contexto y Marco Teórico	2
1.1.1 Definición de Clima Organizacional	2
1.1.2 Importancia de clima organizacional	3
1.1.3 Características del clima organizacional	3
1.1.4 Enfoques en el estudio del clima organizacional	4
1.1.5 Tipos de clima organizacional	5
1.1.6 Ejes de la investigación del clima organizacional	7
1.2 Antecedentes	14
1.2.1 En el contexto internacional	14
1.2.2 En el contexto nacional	18
1.2.3 En el contexto local	21

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema	24
2.1.1 Datos demográficos	25
2.1.2 Condiciones físicas de trabajo	27
2.1.3 Condiciones sociales	27
2.1.4 Condiciones de desarrollo personal	28
2.1.5 Condiciones de relación con la autoridad	28
2.1.6 Condiciones remunerativas	29
2.2 Definición del problema	30
2.2.1 Definición general	30



2.2.2 Definiciones específicas	30
2.3 Intención de la investigación	30
2.4 Justificación	31
2.5 Objetivos	31
2.5.1 Objetivo general	31
2.5.2 Objetivos específicas	31
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA	
3.1 Acceso al campo	32
3.2 Selección de informantes y situaciones observadas	33
3.3 Estrategias de recogida y registro de datos	34
3.4 Análisis de datos y categorías	37
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1 Análisis de los sub ejes, ejes y unidad de investigación	39
4.1.1 Condiciones físicas del trabajo	39
4.1.2 Condiciones sociales	41
4.1.3 Condiciones de desarrollo personal	45
4.1.4 Condiciones de relación con la autoridad	47
4.1.5 Condiciones remunerativas	50
4.1.6 Clima organizacional	53
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS	67

Puno, 16 de enero de 2020

ÁREA: Gestión y gerencia administrativa.

TEMA: El clima organizacional de la I.E.P. Nuevo Horizonte de la ciudad de Puno, 2019.

LÍNEA: Organización institucional



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Género del personal de la I.E.P. Nuevo Horizonte	25
2. Edad del personal de la I.E.P. Nuevo Horizonte	25
3. Estado civil del personal de LA I.E.P. Nuevo Horizonte	26
4. Formación académica del personal de la I.E.P. Nuevo Horizonte	26
5. Condiciones físicas de trabajo del personal de la I.E.P. Nuevo Horizonte	27
6. Condiciones sociales del personal de la I.E.P. Nuevo Horizonte	27
7. Condiciones de desarrollo personal del personal de la I.E.P. Nuevo Horizonte	28
8. Condiciones de relación con la autoridad del personal de la I.E.P. Nuevo Horizonte	28
9. Condiciones remunerativas del personal de la I.E.P. Nuevo Horizonte	29
10. Población directiva, administrativa y docente de la IEP Nuevo Horizonte, año 2019	33
11. Unidad, ejes y sub ejes de la investigación	38



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Suceso literal de lo ocurrido en reunión de la IEP Nuevo Horizonte, 2019.	42
2. Descripción literal de antes de la reunión matutina, IEP Nuevo Horizonte 2019.	52



ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Cuestionario Para el Diagnóstico del Clima Organizacional	68
2. Cuestionario Sobre el Clima Organizacional y Laboral	72
3. Registro Anecdótico	73
4. Nómina del Personal Directivo, Administrativo y Docente de la IEPr. Nuevo Horizonte, Año 2019	74
5. Transcripción de las Entrevistas	76
6. Categorización de los Testimonios Según los Ejes de Estudio	80

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la perspectiva sobre el Clima Organizacional apreciado por los directivos, docentes y administrativos de la institución educativa privada Nuevo Horizonte, de la ciudad de Juliaca, durante el año 2019; cuyo problema de investigación se redactó de la siguiente manera: ¿Cómo es el clima organizacional percibido por los directivos, docentes y administrativos de la institución educativa privada Nuevo Horizonte de la ciudad de Juliaca, 2019? Se utilizó el enfoque cualitativo, tipo etnográfico. Se trabajó con una población y muestra no probabilística de 37 participantes entre directivos, docentes y administrativos de la Institución Educativa señalada. Para el análisis de datos, se utilizó como técnica la encuesta (cuestionario de preguntas abiertas y cerradas propuesta por Pesántez y Guapacaza, 2012) y la entrevista (preguntas semiestructuradas de tipo etnográfico extraído de Hernández (2014). También se consideró, paralelamente, la observación del investigador como técnica indirecta, ya que él mismo, es participe en esta comunidad educativa, todos los hechos de mayor relevancia o problemática fueron asentados en un registro anecdótico, bajo manejo del investigador. Para la categorización de las teorías analizadas sobre el Clima Organizacional se utilizó el software Atlas ti y el método estudio analítico - sintético. La conclusión a la que se arribo es que el tipo de Clima Organizacional que persiste en la IE Nuevo Horizonte es, según Likert, clima de tipo participativo y que el clima se delimita a partir de las condiciones físicas, sociales, desarrollo personal, relación con autoridad y remunerativa, teniendo como principal debilidad a la condición social, relación con la autoridad y la remunerativa.

Palabras clave: Autoridad, Condiciones de trabajo, Clima, Organización, Relación social, Remuneración.



ABSTRACT

The present research aims to analyze the perspective on the Organizational Climate appreciated by the directors, teachers and administrators of the private educational institution Nuevo Horizonte, in the city of Juliaca, during 2019; whose research problem was written as follows: How is the organizational climate perceived by the directors, teachers and administrators of the private educational institution Nuevo Horizonte in the city of Juliaca, 2019? The qualitative, ethnographic approach was used. We worked with a population and non-probabilistic sample of 37 participants among directors, teachers and administrators of the indicated Educational Institution. For data analysis, the survey (questionnaire of open and closed questions proposed by Pesántez and Guapacaza, 2012) and the interview (semi-structured ethnographic questions extracted from Hernández (2014) were used as a technique. It was also considered, in parallel, the observation of the researcher as an indirect technique, since he himself is a participant in this educational community, all the most relevant or problematic facts were settled in an anecdotal record, under the researcher's management. For the categorization of the analyzed theories about Climate Organizational, the Atlas ti software and the analytical-synthetic study method were used. The conclusion reached is that the type of Organizational Climate that persists in the IE Nuevo Horizonte is, according to Likert, a participatory climate and that the climate is delimited from the physical and social conditions, personal development, relationship with authority and remuneration, having as main ability to social status, relationship with authority and remuneration.

Keywords: Authority, Climate, Organization, Remuneration, Social Relationship, Working Conditions.

INTRODUCCIÓN

Ante las exigencias de una educación caracterizada por la formación de individuos críticos, creativos y reflexivos, se hace necesario, instituciones educativas orientadas a reforzar constantemente las cualidades de su personal a través de planes y políticas que incluyan todo un sistema coordinado, tomando en cuenta las competencias individuales para el logro de la eficiencia y eficacia de dichos recursos.

En tal sentido, la buena convivencia en las instituciones educativas implica brindar entre otros: valores, motivación, toma de decisiones, liderazgo etc. con el propósito de obtener su máxima contribución en el logro de los objetivos organizacionales como personales. De esta forma, se considera importante la presente investigación orientada a Analizar la percepción que tienen los directivos, docentes y administrativos sobre el clima organizacional de la Institución educativa privada Nuevo Horizonte, de la ciudad de Juliaca, durante el año 2019, ya que de este modo se podrá trabajar en alternativas de mejora, además de una reformulación o reestructuración de los instrumentos de gestión.

A continuación se expondrá brevemente la estructura desarrollada, de acuerdo al perfil de investigación en posgrado, posee cuatro capítulos: El primero se refiere a la revisión literaria. En este capítulo se indican los antecedentes de la investigación, el sustento teórico, la operacionalización de la unidad de investigación.

El segundo está referido a la descripción y limitación del problema de investigación, así como los objetivos, las limitaciones y la justificación de la misma.

El tercer capítulo está referido al diseño metodológico de la investigación. En este se indica el tipo y diseño de la investigación, además se establece la población, la muestra, su ubicación y descripción de la población, técnicas e instrumentos de análisis de datos y el plan de tratamiento.

Por último, el cuarto capítulo se refiere a los resultados y discusión de la investigación. Dichos resultados se dan a conocer a través del enfoque cualitativo considerando el método de estudio analítico – sintético, yendo de lo abstracto (enunciados teóricos) a lo concreto (testimonios) teniendo como resultado la síntesis que llegaría a ser una hipótesis tentativa. Finalmente el trabajo culmina con las conclusiones, sugerencias, bibliografía y anexos, respectivamente.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Contexto y Marco Teórico

1.1.1 Definición de Clima Organizacional

Al analizar el Clima Organizacional se encuentran diversos estudios que permiten tener una variedad de conceptos:

El clima organizacional es explicado como la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (Goncalvez, 1997). Otro autores manifiestan que el clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta (Brow y Moberg, 1990).

Chiavenato (2009) plantea que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento.

Para Martin (2000, p. 103) sostiene: El clima institucional o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Este es, el espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa y a partir del cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada escuela.

Anzola (2003) menciona que el clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto

a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Por consecuencia decimos entonces que el clima organizacional es la percepción y experimentación que tiene un individuo que pertenece a una organización, en este caso a una IE, además este actuar influye directamente a los colaboradores de dicha organización. De igual forma se sigue sustentando esta afirmación con las siguientes definiciones:

1.1.2 Importancia de clima organizacional

La influencia que el clima ejerce sobre el comportamiento de las personas que trabajan en una firma es uno de los aspectos que lo torna importante. Esta relación se da por la vía de las percepciones que filtran la realidad y condicionan la motivación y rendimiento en su trabajo.

En este sentido, un empleado puede observar que el clima en su empresa es grato y sin darse cuenta, contribuir con su comportamiento a que ese clima sea agradable y sucede lo mismo en caso contrario: si una persona critica el clima en su empresa, está contribuyendo a empeorarlo. De esta manera, un diagnóstico del clima organizacional revela a la empresa la percepción de sus empleados respecto a los factores que se miden en dicho diagnóstico. Esta información es fundamental para valorar los instrumentos de gestión utilizados y poder diseñar los más idóneos para la resolución de posibles conflictos y el logro de objetivos empresariales. Bajo esta conceptualización se puede decir que el clima afecta el grado de compromiso e identificación de los empleados de la organización con la misma. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, mientras que en una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen un muy mal clima organizacional (Quevedo, 2003).

1.1.3 Características del clima organizacional

“En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones: los días de pago, días de cierre

mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc.” (Luc, 1997).

Por otra parte Silva (1996) considera que el clima organizacional se caracteriza porque:

- Es externo al individuo.
- Lo rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto.
- Existe en la organización.
- Se puede registrar a través de varios procedimientos.
- Es distinto a la cultura organizacional.

Rodríguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- El comportamiento de los trabajadores el cual es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

1.1.4 Enfoques en el estudio del clima organizacional

Se asume que los enfoques del clima organizacional es un gran alcance para la persona y organizaciones. Asimismo Silva (1996) citado en tesis de Montoya (2016) presenta los enfoques del clima desde una perspectiva objetiva y subjetiva, refiriéndose a los factores organizacionales como elemento objetivo y a los factores individuales como elemento subjetivo.

- a) Enfoque objetivo, se dice que el clima se relaciona a factores organizacionales que van a conformar el medio interno del individuo en la

organización, así por ejemplo la cultura, el comportamiento, el entorno, la estructura organizacional, entre otros.

- b) El enfoque subjetivo señala que el clima es un atributo individual, al sostener que la base del clima son las percepciones que los individuos viven de la situación organizacional donde se desenvuelven.
- c) Dessler (1979) citado en tesis de (Montoya, 2016) menciona un enfoque adicional, al sostener que la fusión de los enfoques objetivo y subjetivo dan como resultado un enfoque interaccionista, que no es más que la interacción de los factores organizacionales con los individuales, mencionados por Silva (1996). Este enfoque corresponde a la percepción de factores organizacionales que se va a originar producto de la interacción de los individuos.

1.1.5 Tipos de clima organizacional

Según Likert (1961) citado en Martin (2000) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional, en tal sentido las tres variables son:

1. Variables Causales: Son variables independientes, que están orientadas a indicar el sentido de evolución de una organización en el cual obtiene resultados.
2. Variables Intermedias: Son las variables que reflejan el estado interno y la salud de una organización.
3. Variables Finales: Son variables que surgen a base de la fusión de dos variables causales y variables intermedias y por ende se tiene como resultado las variables finales lo cual están orientadas a obtener resultados como: productividad, ganancia y pérdida en una organización.

A través de la combinación y la interacción de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de los cuales cuenta con dos subdivisiones: Clima de tipo autoritario y clima de tipo participativo.

Por otro lado Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro partes el I y II corresponde a un clima cerrado y el III y IV pertenece a un clima abierto.

1. Clima de tipo autoritario

Sistema I: Autoritarismo explotador

En el tipo de clima de autoritarismo, la dirección se encuentra en la cima, en donde toman las decisiones y objetivos de una Institución u organización a su conveniencia, de esa manera se distribuye los cargos según su función que desempeña. A la vez tienden a tener una confianza ascendente.

Sistema II: Autoritarismo paternalista

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

2. Clima de tipo participativo

Sistema III: Consultivo

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

Sistema IV: Participación en grupo

En el sistema de la participación en grupo, la dirección se diferencia de los demás a base de la confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

1.1.6 Ejes de la investigación del clima organizacional

1.1.6.1 Condiciones físicas de trabajo

Según Amoro (2007) menciona que las condiciones físicas de trabajo están relacionados con:

a) Ambiente físico: Las condiciones ambientales varían considerablemente de una oficina a otra y de una fábrica a otra. Además, las evidencias indican que aun las variaciones relativamente modestas en temperatura, ruido, iluminación o calidad del aire pueden ejercer efectos apreciables en el desempeño y las actitudes del empleado. Comprende:

- Temperatura: La temperatura es una variable donde existen grandes diferencias individuales. Así que, para maximizar la productividad, es importante que los empleados trabajen en un ambiente en la cual la temperatura esté regulada de tal manera que caiga dentro del rango aceptable del individuo.

- Ruido: La intensidad del ruido se mide en decibeles, la cual es una escala logarítmica. Una diferencia de 10 decibeles en la intensidad es realmente 10 veces la diferencia en el nivel del sonido. La evidencia de los estudios del ruido indica que ruidos constantes o predecibles generalmente no causan deterioro en el desempeño en el trabajo. Si lo hay, es a niveles de cerca de 90 decibeles, lo cual es equivalente al ruido generado por un tren subterráneo a seis metros.

Pero los efectos del ruido impredecible parecen ser uniformemente negativos, tienden a interferir con la capacidad de los empleados de concentrarse y poner atención. Los ruidos fuertes y no predecibles también tienden a incrementar la excitación y llevar a una reducción en la satisfacción en el trabajo.

- Iluminación: La intensidad adecuada de luz depende de la dificultad de la tarea y de la precisión requerida.

De la edad del empleado las ganancias en desempeño a niveles altos de iluminación son mucho más grandes para los viejos que para los empleados jóvenes.

Los beneficios de un incremento en la iluminación no son lineales. Son mayores a niveles relativamente más bajos de iluminación y disminuyen en magnitud conforme la iluminación se incrementa a moderada y de ahí a niveles altos.

- Calidad del aire: En relación con el desempeño en el trabajo, la evidencia indica que diversos contaminantes pueden reducir la producción o la precisión en muchas tareas.

La gente parece acostumbrarse al aire contaminado. La gente se vuelve menos interesada acerca de los altos niveles de contaminación y se siente menos amenazada por la exposición prolongada a tales condiciones.

b) El diseño del lugar de trabajo: Comprende:

- Tamaño: Definido por el metro cuadrado por empleado. El hecho de que el estatus y el espacio estén altamente correlacionados demuestra el valor simbólico que tiene la cantidad de espacio que uno controla.

En los rangos de la gerencia, el espacio de oficina puede ser la más anhelada y peleada de todas las recompensas que la organización ofrece, después del dinero y los títulos. Debido a que connota logro y rango, no es raro que las organizaciones, especialmente las grandes, definan los metros de espacio para cada nivel en la jerarquía.

Y debido a que el estatus es le determinante clave en el tamaño del lugar de trabajo, las desviaciones de este patrón probablemente disminuyan la satisfacción en el trabajo para aquellos individuos que se perciben a sí mismo en el límite de la discrepancia.

- Distribución: Se refiere a la distancia entre la gente y las instalaciones, influye de manera significativa en la interacción social.

Una persona probablemente interactuará más con aquellos individuos que están más cerca físicamente, por tanto, puede influir en la información a la que uno tiene acceso y a la inclusión o exclusión de uno de los eventos de la organización.

- Privacidad: Es en parte una función de la cantidad de espacio por persona y la distribución de ese espacio. También está influido por lo muros, divisiones y

otras barreras físicas. La mayoría de los empleados desea una gran cantidad de privacidad en sus trabajos. Sin embargo, la mayoría de los empleados también quieren oportunidades de interactuar con colegas, las cuales se restringen conforme la privacidad aumenta.

Existe una evidencia cada vez mayor de que el deseo de privacidad es fuerte en la mayoría de la gente. La privacidad limita las distracciones, las cuales pueden ser particularmente problemáticas para la gente que hace tareas complejas. Sin embargo, la tendencia es claramente hacia menos privacidad en el lugar de trabajo. Se necesita más investigación para determinar si los esfuerzos organizacionales por abrir los espacios de trabajo y las preferencias individuales sobre la privacidad son o no incompatibles y dan como resultado un desempeño y satisfacción menores del empleado.

1.1.6.2 Condiciones sociales

Covey, señaló la existencia de una correlación entre la confianza y la cooperación para caracterizar los niveles de comunicación.

- Una comunicación defensiva se caracteriza por la baja confianza y la baja cooperación entre las personas, en ella hay una actitud autoprotectora y a menudo un lenguaje legalista que califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en caso de que las cosas salgan mal.
- La comunicación respetuosa es propia de personas maduras, se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía.

Cuando hay alta confianza y alta cooperación, se logra la sinergia en el grupo gracias a la comunicación efectiva y se estimula la creatividad. De acuerdo con diversos autores, la comunicación es un elemento clave para lograr un buen clima organizacional y además puede incidir en el logro de los objetivos propuestos para la empresa.

Bisquerra (2003) La relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales,

se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Son las interrelaciones que se establecen con el fin de complementar información que permita estrechar vínculos amistosos en el trabajo, entre otros aspectos.

Establecer las características de las relaciones interpersonales, se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: Honestidad y sinceridad, Respeto y afirmación, Compasión, Compresión y sabiduría, Habilidades interpersonales y Destrezas.

También, en esta condición se hace referencia al involucramiento laboral en palabras de Palma (2004) menciona que este aspecto hace referencia a la identificación y compromiso con los valores y desarrollo de la organización.

Así mismo, para Palma (2004) la comunicación es un factor importantísimo en esta condición y transversalmente en todas ya que alude directamente en el clima organizacional ya que la comunicación se refiere a la percepción del nivel de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa al funcionamiento interno de la organización, también evalúa lo implicado en el proceso de atención a usuarios y/o clientes de la institución.

1.1.6.3 Condiciones de desarrollo personal

Según Fiallo, Albarado y Soto (2015) La formación y desarrollo profesional: los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.

La motivación muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de

necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad.

1.1.6.4 Condiciones de relación con la autoridad

Bruch (2015) el estilo de mando del líder es el que genera cierta atmósfera en la organización. Lo característico del líder es estimular, a los otros a que le sigan, su función específica es poner en movimiento, incitar a la acción. En una atmósfera autoritaria la responsabilidad reside en la autoridad y nadie participa o inicia una acción excepto cuando lo impone el líder. En una atmósfera de sospecha hay temor de ser puesto en ridículo o de ser rechazado. En una apática no existe vitalidad, todos esperan que otro haga o diga algo. Los individuos en una atmósfera cálida, democrática son más productivos, viven satisfechos y menos frustrados, hay compañerismo, cordialidad, cooperación, más pensamiento individual facultad creativa y mejor motivación.

Existen diversos tipos de liderazgo, en tanto, los mismos, estarán determinados por tres cuestiones, por un lado, por la formalidad en su elección, por el otro, por la relación que se establezca entre líder y seguidores y por el tipo de influencia que ostente el líder sobre aquellos a quienes manda. Por la formalidad en su elección, se puede encontrar el liderazgo formal (preestablecido por la organización) y liderazgo informal (emergente en el grupo).

De acuerdo a la segunda cuestión, se cuenta con los siguientes tipos:

- Liderazgo dictador (fuerza sus ideas en el grupo, inflexible, le gusta ordenar y destruir la creatividad de los demás)
- Liderazgo autocrático (el líder es el único que toma decisiones y organiza el grupo, no necesita justificar las decisiones que toma)
- Liderazgo democrático (el líder toma las decisiones tras discutir las con el grupo quien opina y elige entre las alternativas de solución que presenta el líder)

- Liderazgo paternalista (toma las decisiones entregando recompensas y castigos a sus seguidores de acuerdo a si cumplen o no las consignas)
- Liderazgo liberal laissez faire (el líder delega las decisiones al grupo, los integrantes del grupo gozan de total libertad para decidir).

Y de acuerdo al tipo de influencia del líder sobre sus subordinados:

- Liderazgo transaccional (los miembros del grupo reconocen al líder como tal y como autoridad)
- Liderazgo carismático (el líder tiene la capacidad de modificar valores, creencias y actitudes de sus seguidores)
- Liderazgo auténtico (aquel en el que el líder se concentra en liderarse a sí mismo primero)
- Liderazgo lateral (entre personas del mismo rango dentro de una organización)
- Liderazgo en el trabajo (dentro del ámbito laboral).

El tipo de liderazgo ejercido en la organización es importante para lograr resultados en las empresas. Por ejemplo, el clima que genera el liderazgo transformacional incrementa la identidad de los trabajadores con la organización y se traduce en un mejor desempeño individual y organizacional. Fiallo, Albarado y Soto (2015)

Ahora bien, un aspecto importante en la relación con la autoridad, está la motivación ya que la persona se motiva más por el proceso de aprendizaje cuando confía en sus capacidades y posee altas expectativas de auto-eficacia, además de valorar las actividades educativas y responsabilizarse de los objetivos de aprendizaje. Esto quiere decir que la autoridad en turno debe valorar el desenvolvimiento de sus colaboradores.

Fischman (2000), citado en tesis Pérez (2012), menciona que la comunicación en las organizaciones debe ser una comunicación efectiva-assertiva y se logra cuando el líder sabe escuchar y sabe expresarse assertivamente con su personal, a su vez la comunicación es un arma de

doble filo “bien utilizada, ayuda a generar un clima de confianza y unión del líder con su personal, mal usada puede generar dolor, rabia e indignación y crear un ambiente destructivo en la organización.

Según Cerezo y Casanova (2004), las categorías relevantes para la motivación son:

- La primera se relaciona con un componente de expectativas, que incluye las creencias de las personas estudiantes sobre su capacidad para ejecutar una tarea.
- La segunda se asocia a un componente de valor, relacionado con sus metas y sus percepciones sobre la importancia e interés de la tarea.
- La tercera, a un componente afectivo, que incluye las consecuencias afectivas- emocionales derivadas de la realización de una tarea, así como de los resultados de éxito o fracaso académico.

1.1.6.5 Condiciones remunerativas

Romero (2007), refiere que: Se entiende por retribución, al salario o sueldo normal de base o mínimo y cual sean otras gratificaciones satisfechas, directa o indirectamente, en dinero o en especie, por el empresario al trabajador en razón de la relación de trabajo, en el caso de que por ejemplo un abogado o un contador presten sus servicios serían los honorarios, cuando un inversionista posee acciones en una Compañía Anónima las ganancias o la retribución recibida por el monto de sus acciones se le denominarán dividendos. La retribución de los factores productivos de una empresa se denomina costes. La retribución de la tierra, renta de tierra y su cuantía dependerá de los bienes que se producen o se obtienen en ella. La retribución del factor de producción trabajo se denomina salarios, su cuantía depende de las características del trabajo realizado. La retribución del capital beneficios, y del capital financiero, interés. (p.90)

Según Fiallo, Albarado y Soto (2015) El reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo

reconoce. Sin embargo el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

Romero (2007), al respecto refiere que: “La estabilidad laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas.” (p.90). Una adecuada estabilidad laboral garantiza los ingresos del trabajador en forma directa, lo cual cubre las necesidades básicas tanto personales como familiares “y garantizar los ingresos de la empresa, ya que trabajadores adiestrados y expertos, integrados con la empresa, brindarán índices satisfactorios de producción y productividad, redundando no sólo en beneficio del trabajador y del empleador, sino de la misma empresa.”

1.2 Antecedentes

1.2.1 En el contexto internacional

Genesi, Tinedo y Romero (2011) publicaron una revista científica denominada “Comportamiento organizacional del talento humano en las Instituciones Educativas” donde se plantea como objetivo general analizar el comportamiento organizacional del talento humano en las instituciones educativas del Municipio Cabimas - Venezuela. Se fundamentó en las teorías de Robbins (2004), Schermerhorn (2007) y Alles (2007). Fue analítica-descriptiva de campo, diseño no experimental-transeccional. La población constó de 60 sujetos. La técnica utilizada para recabar información fue la observación por encuesta. Los resultados indicaron que la capacitación y la estructura son aplicadas en forma positiva, que la personalidad y el cambio organizacional son escasos, por lo que se debe hacer un esfuerzo para proporcionar al gerente y al docente el mejoramiento en estas habilidades.

Pesántez y Guapacaza (2012) sustentaron una tesis titulada para obtener título en ingeniero comercial titulado “Análisis del comportamiento organizacional del personal docente, administrativo y de servicios de la universidad Politécnica

Salesiana, sede Cuenca” en la Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca. Este trabajo tiene como objetivo analizar el comportamiento organizacional del personal docente, administrativo y de servicios de la Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca, para lo cual se realizó el diagnóstico del clima laboral de la institución, a través de una encuesta de opinión, habiéndose presentado el formato del cuestionario ante las autoridades del departamento de Gestión de Talento Humano de la Universidad, con el fin de convalidar el mismo y recibir la autorización previa a la aplicación de la encuesta. Esta enfoca cinco condiciones importantes, que se constituyeron en factores de estudio, a saber: a) condiciones físicas de trabajo b) desarrollo personal c) relación con la autoridad d) sociabilidad e) condiciones remunerativas. Las conclusiones principales a las cuales abordaron son que la afinidad de los valores personales con los valores organizacionales traen como consecuencia una alta satisfacción personal con el trabajo, y los objetivos, tanto los de la organización como lo de sus miembros, tienen mayor significado e importancia para sus empleados; además que la comunicación es un factor muy importante dentro de una organización ya que gracias a ella se pueden cumplir los objetivos que se haya propuesto la empresa y además crear y dirigir un clima adecuado para la colaboración y cooperación entre sus colaboradores, mediante la transmisión de los mensajes adecuados y facilitando la obtención de la información necesaria para la correcta ejecución de los planes de la organización.

Pirela y Del Carmen (2015) publicaron una revista científica titulada “Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de educación básica” en la revista venezolana de la Universidad del Zulia, donde el propósito de la investigación fue determinar la relación entre liderazgo y cultura organizacional en instituciones educativas, basados en los teóricos Burns (2003), Bass y Avolio (1994) y Schein (1992). Se trabajó bajo un enfoque cuantitativo, con una metodología descriptiva correlacional, en la población de directivos y docentes de las escuelas públicas de educación básica del Municipio Maracaibo, de donde se extrajo una muestra de 278 a través de un muestreo polietápico, por conglomerado estratificado. Los resultados indican una autopercepción y percepción del líder media alta para el liderazgo transformador y sus resultados, y media baja para el liderazgo transaccional. La cultura se percibe medio alto en

formalidad, dirección, integración organizacional, desarrollo de recursos humanos, sistemas de apoyo, compromiso, orientación a resultados, recompensas y beneficios. Se encontraron las correlaciones bajas y algunas significativas entre la cultura organizacional y el liderazgo desde el punto de vista del líder, mientras que desde el punto de vista del seguidor fueron medias, y significativas. Por lo tanto se concluye que existe una adecuada percepción del liderazgo y la cultura, las cuales están relacionadas.

Fiallo, Albarado y Soto (2015) publican un artículo científico denominado “el clima organizacional dentro de una empresa” en la revista Contribuciones a la economía, cuyo objetivo era comprobar que el clima organizacional influye directamente al comportamiento del trabajador ya que esto permitirá un excelente desempeño laboral. Finalmente concluyen que dentro del Clima organizacional existen diferentes causas que ocasionan este problema la falta de motivación, capacitación, comunicación, liderazgo, se debe prestar mayor atención a las relaciones interpersonales de los trabajadores. Se debe tener en cuenta que los trabajadores son el componente principal para alcanzar los objetivos de la empresa. El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Un buen clima organizacional permitirá que los miembros de la organización, cumplan con los objetivos de la empresa, debido a que un empleado motivado es más eficiente y trabajará mejor, lo cual permite aumentar la productividad, de esa forma ayudará a conseguir las metas y objetivos de la organización.

Mujica y Pérez (2007) publicaron un artículo científico titulada “Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad” en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador de Venezuela, dicho artículo tiene como objetivo describir la gestión del clima organizacional como una acción deseable en la universidad, sustentado en primer lugar en los referentes teóricos del clima organizacional, en donde existe un amplio consenso entre investigadores al conceptuarlo como las percepciones colectivas y compartidas que tienen los grupos del ambiente de trabajo. En segundo lugar, se resalta la problemática que prevalece en las universidades de vieja data y ha perdurado en la actualidad,

como son problemas organizacionales, predominando la gestión del gerente y ambientes de trabajos, que tienen relación con clima laboral académico. Finalmente, se presenta la gestión del clima organizacional académico documentado en la utilización de indicadores de gestión; como soporte se reportan resultados del ajuste de un indicador de gestión que sirve de referencia para gestionar el clima organizacional universitario y puede ser utilizado en los diferentes niveles de la gerencia universitaria.

Chacon (2015) sustento la tesis titulada “Análisis del clima organizacional de la empresa representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula” en la Universidad Rafael Landívar, este trabajo tuvo como objetivo principal el análisis de los factores que afectan el clima organizacional en la empresa Representaciones CEM, ubicada en el municipio de Chiquimula. Siendo una investigación de tipo descriptivo, como fuente se presentan antecedentes de investigaciones sobre el clima organizacional y un marco teórico en donde se incluye información sobre los indicadores utilizados, los cuales fueron: motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones. Los sujetos de estudio fueron 57 los cuales estaban conformados por 8 de nivel administrativo y 49 en el nivel operativo; el instrumento utilizado para la recolección de información fue una encuesta, con una escala que abarcó desde “excelente” hasta “malo”. La presentación y análisis de resultados se dio mediante graficas de pastel, en donde se logró concluir que el clima organizacional de la empresa es favorable en general, mediante la evaluación de indicadores; así mismo, se recomienda fortalecer el indicador motivación, lo cual se puede realizar mediante un programa de reconocimientos e incentivos para el personal.

Castañeda (2018), ejecuto una tesis de grado titulada “Análisis del clima organizacional de la asociación del gremio químico agrícola AGREQUIMA, ubicada en el municipio de Guatemala, Guatemala” de la Universidad Rafael Landívar, este trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar el Clima Organizacional que se manifiesta en la Asociación del Gremio Químico Agrícola “AGREQUIMA”, ubicada en el municipio de Guatemala, Guatemala. En este estudio se aplicaron tres cuestionarios, el primero dirigido a la Dirección Ejecutiva y Personal Administrativo, contando con 30 preguntas de selección

múltiple, el segundo iba dirigido al Personal Encargado de Capacitaciones, con un total de 33 preguntas de selección múltiple y el tercero dirigido al Personal Operario, con 31 preguntas de selección múltiple, todo esto con la finalidad de percibir el clima organizacional, estos cuestionarios incluyeron los indicadores de liderazgo, cultura organizacional, toma de decisiones, relaciones interpersonales, comunicación, motivación y condiciones físicas. Este estudio realizado en la Asociación del Gremio Químico Agrícola “AGREQUIMA” que está conformada por 6 miembros en la dirección ejecutiva y personal administrativo, 7 miembros en el personal encargado de capacitaciones y 7 miembros en el personal operario. En la presentación de análisis e interpretación de resultados, se determinó que: el liderazgo que prevalece es el democrático, se manifiesta que los colaboradores conocen la misión y visión de la asociación, así como también, al personal de dirección ejecutiva le falta conocer más a fondo las áreas para tomar mejores y más oportunas decisiones, los colaboradores indican que las relaciones interpersonales entre ellos son cordiales y con frecuencia se ayudan mutuamente, en cuanto a la comunicación los canales implementados han sido funcionales, las condiciones físicas se indica que son las correctas, estas podrían mejorarse un poco tal como espacio más amplio. Por todo lo anterior se concluye con una propuesta de capacitación que conlleve al fortalecimiento estratégico del recurso humano que es el activo máspreciado en la asociación.

1.2.2 En el contexto nacional

Alosilla (2018) sustentó una tesis titulada “Clima organizacional en la institución educativa N° 501352 Virgen del Carmen Ccotohincho – Urubamba en el año 2018” en la Universidad Nacional del Altiplano. La investigación tiene como objetivo general: Determinar la situación actual del Clima Organizacional en la Institución Educativa Nro. 501352 “Virgen del Carmen” Ccotohincho Urubamba durante el año escolar 2018. Se utilizó el enfoque cuantitativo, tipo no experimental y diseño diagnóstico. Se trabajó con una población y muestra no probabilística de 26 docentes nombrados de la Institución Educativa señalada. Para la recolección de datos, se utilizó como técnica cuantitativa a la encuesta y como instrumento se aplicó el Cuestionario de Clima Organizacional, el cual está compuesto por 16 preguntas y mide las cuatro dimensiones: comunicación,

participación, confianza y participación. Los datos obtenidos se procesaron en el programa estadístico de SPSS. Así de esta manera, se llegó a la conclusión general de que el clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Alfonso Torres Luna”, del distrito de Acora es buena con un 50%. Además, respecto de las dimensiones Comunicación (58%), Motivación (54%) y Confianza (46%), el mayor porcentaje se encuentra en la escala de valoración regular; mientras que en la dimensión participación resalta en la escala de valoración regular con un 50%.

Cabrera (2018) defendió un trabajo de investigación denominado “Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución Pública Peruana” en la universidad ESAN - Lima, la investigación tiene como objetivo determinar cómo es el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de una Institución Pública Peruana, para lo cual se plantea un diseño de alcance correlacional para evaluar las relaciones entre las variables en estudio. La muestra del estudio piloto estuvo conformada por 56 trabajadores de la institución en estudio de los cuales el 63% de los encuestados fueron hombres y el 37% fueron mujeres. Los instrumentos de medición fueron el cuestionario Escala del Clima Laboral de Sonia Palma y el cuestionario de la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg. Los resultados muestran que el clima organizacional de los colaboradores que trabajan en la institución pública estudiada, es evaluada por la muestra en estudio como “muy favorable” lo que podría estar explicando, por lo menos parcialmente, por qué esta Institución Pública Peruana está siendo galardonada como la empresa donde la gente quiere trabajar y ha sido galardonada por la premiación “Great Place to Work”, su satisfacción laboral es valorada en este mismo estudio como “media”, siendo esta valoración consistente en todos sus indicadores. Además se pudo evidenciar la existencia de una relaciones positiva muy entre la dimensión autorrealización de la clima organizacional y el indicador logro de la satisfacción; entre la dimensión involucramiento y el indicador Trabajo en sí; la dimensión comunicación y el indicador Responsabilidad.

Loyola (2017) sustento una tesis titulada “clima organizacional y escalas remunerativas en el fondo nacional de desarrollo pesquero” en la Universidad Cesar Vallejo, dicha investigación tuvo como objetivo general el determinar qué

relación existe entre el Clima Organizacional y las Escalas Remunerativas en el Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero Año 2016; la población Constituido por 207 trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero, comprendidos en los regímenes laborales regulados por el Decreto Legislativo 728 y por el Decreto Legislativo 1057 – CAS, la muestra probabilística consideró 135 trabajadores, en los cuales se ha empleado las variables: Clima Organizacional y Escalas Remunerativas. El método empleado en la investigación fue el hipotético deductivo, esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar el instrumento: Cuestionario de Clima Organizacional en la escala de Likert (siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces, nunca) y el cuestionario de Escala Remunerativas en la escala de Likert (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo neutral, de acuerdo, totalmente de acuerdo) que brindo información acerca del Clima Organizacional y las Escalas Remunerativas en sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente. La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: existe una relación entre el Clima Organizacional y las Escalas Remunerativas en el Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero Año 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.758 representó una alta asociación entre las variables.

Según Silva (2009), realizó un estudio de tipo descriptivo titulado Medición del clima laboral y satisfacción del personal de trabajadores docentes y no docentes de la facultad de medicina de la universidad nacional de la Amazonía peruana, con la finalidad de medir el nivel de satisfacción laboral y el clima organizacional; la muestra estuvo conformada por 30 docentes y 20 administrativos seleccionados aleatoriamente y el instrumento que se utilizó fue una ficha de 9 encuesta. En dicho estudio se concluyó que la satisfacción laboral y el clima organizacional grato constituyen factores importantes en el desempeño laboral, preservación de los logros institucionales y en la salud mental del personal tanto administrativo como docente.

Según Soberón (2007), en su estudio descriptivo sobre clima organizacional en instituciones educativas privadas de Lima trabajó con 4 instituciones del distrito de Breña y una muestra total de 156 docentes de nivel primario y secundario.

Aplicó para su estudio un test de clima organizacional desde la perspectiva del docente. La investigación concluyó que no existen un buen clima organizacional en las escuelas en estudio, Además que el lenguaje y el uso de los rituales era inadecuado; la existencia de grupos de docentes con ciertos conflictos, generaban un clima defensivo entre ellos, alterando los valores institucionales y la comunicación asertiva; y el clima laboral existente no propiciaba un adecuado ambiente de enseñanza aprendizaje, generando un servicio de limitada calidad.

Según Martínez (2001) en su estudio descriptivo correlacional investigó el liderazgo y el clima organizacional donde resalta la importancia del liderazgo del director del centro educativo y en sus apreciaciones hipotética, que las deficiencias funcionales y de organización del centro educativo, se debe precisamente a una falta de liderazgo, iniciativa y conocimiento de la administración. Aplicó para ambas variables, cuestionarios con indicadores precisos para liderazgo y clima organizacional en 100 participantes del nivel secundario. Entre sus conclusiones expresa lo siguiente: la importancia que tiene el liderazgo como la función directriz ha sido puesta en evidencia a través de las enunciaciones de la investigación presentada y otras que destacan la relación existente entre la productividad directriz y la capacidad personal del Director.

Según Gómez (2001) estudió el clima organizacional y el liderazgo en la gestión. Afirma la factibilidad de preparar la capacidad de conducir a la institución educativa por parte de los directores de los centros educativos y para beneficio institucional. Aplicó un cuestionario de liderazgo y un test de clima institucional en 56 participantes que laboran en el nivel secundario. Finalmente señala que existe relación importante entre liderazgo y la gestión en la institución educativa evaluada y 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.

1.2.3 En el contexto local

Según Calcina (2012) el objetivo fue determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de dos universidades, como es la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Andina

Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca. La metodología aplicada corresponde a la investigación no experimental, al tipo de investigación descriptiva – correlacional, en la cual se afirma la hipótesis presentada en la investigación; y se concluye que el clima institucional sí tiene relación con el desempeño docente, porque el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica, que viene a ser un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

Cayro (2018) sustentó una tesis de maestría denominada “Clima organizacional y desempeño docente de las instituciones educativas iniciales del distrito de Puno en el año 2018” en la Universidad Nacional del Altiplano, cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre clima organizacional y desempeño docente de las Instituciones Educativas Iniciales donde se llega a concluir que existe relación significativa entre clima organizacional y desempeño docente de las Instituciones Educativas Iniciales. Los datos fueron analizados mediante la prueba estadística de Chi – cuadrada y correlacional, del cual se obtuvo los siguientes resultados; χ^2 0,50. Se acepta a la H1 y concluimos que efectivamente si existe relación significativa entre clima organizacional y desempeño docente de las instituciones educativas iniciales del distrito de Puno

Colquehuanca (2018) realizó un trabajo de investigación denominado “La gestión institucional y el clima organizacional de la carrera profesional de derecho de la universidad andina “Néstor Cáceres Velásquez” sede Puno - 2016”, teniendo como objetivo determinar la relación que existe entre la Gestión institucional y el Clima organizacional de la Carrera Profesional de Derecho. Los resultados demostraron que la Gestión institucional se relaciona con el Clima organizacional de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la sede Puno durante el año 2016, ya que según la prueba estadística de correlación de Pearson se obtiene un total de 0,98 que corresponde a una correlación alta.

Según López (2016) tuvo como objetivo general: Determinar la Influencia del Clima Institucional y las Relaciones Humanas, arribando a la conclusión que: existe una influencia significativa de los factores de las relaciones en el clima



laboral que se dan en las instituciones educativas secundarias de la UGEL Yunguyo. A un nivel de significancia de 5% o 0.05 (prueba de hipótesis general.

Monje (2008) concluye que la gestión pedagógica es deficiente. Conclusión que permite deducir que el desempeño docente en la "UGEL el Collao" es deficiente.

Según Huamaní (2005); En la investigación Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral realiza por primera vez, en la Universidad Nacional del Altiplano (UNA) Puno, un diagnóstico situacional inicial sobre los factores de motivación y su influencia respecto al desempeño laboral de la facultad de ciencias de la Educación, apoyado en concepciones actuales sobre esta temática; abriendo la posibilidad de que los jefes inmediatos (Decanos) de la Facultad de Ciencias de la Educación y otras Facultades puedan enriquecer sus políticas laborales.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema

Los problemas del clima organizacional se presentan como una preocupación en aumento en numerosas sociedades actuales, entre las que también se encuentra nuestro contexto nacional.

En este mundo cambiante e influenciado en todos los ámbitos por la globalización y la tecnología, las organizaciones como sistemas abiertos, en la misión y visión reflejan como propósitos crear y mantener políticas, dirigidas al logro de un ambiente favorable, en donde el personal se sienta motivado a realizar funciones que contribuyan a lograr las metas y objetivos preestablecidos mediante la utilización racional de sus recursos.

Al respecto, Robbins (2004), considera que el entorno sufre cambios acelerados y continuos produciendo diversos efectos en las organizaciones y sus estrategias, lo cual hace que éstas deban asumir responsabilidades no sólo ante sus accionistas o entes gubernamentales, sino también ante las más extensas y diversas comunidades donde ejercen su influencia, de manera directa e indirectamente.

A nivel de las organizaciones educativas estos efectos invaden la atmósfera del medio laboral, desde el punto de vista de los trabajadores, quienes evaluando su entorno manifiestan las percepciones desarrolladas en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales.

Para realizar el diagnóstico y encontrar deficiencias del clima organizacional a la IEPr. Nuevo Horizonte de la ciudad de Juliaca, se evaluó en primer lugar el comportamiento de diferente condiciones asociadas al clima organizacional, dichas condiciones fueron trabajadas, sustentadas y aprobadas por Pesántez y Guapacaza (2012), investigadoras en esta área, siendo estas condiciones las siguientes:

- Condiciones físicas de trabajo
- Condiciones sociales
- Condiciones de desarrollo personal
- Condiciones relación con la autoridad
- Condiciones remunerativas

2.1.1 Datos demográficos

Tabla 1

Género del personal de la I.E.P. Nuevo Horizonte

Sexo	Cantidad	Porcentaje
Masculino	14	37.9 %
Femenino	23	62.1 %
TOTAL	37	100 %

Fuente: Cuestionario para el diagnóstico del clima organizacional.

Según el autor Robbins (1999) comenta que no hay ninguna diferencia consistente entre el hombre y la mujer, en lo que se refiere a las habilidades para la solución de problemas, habilidades analíticas, dirección competitiva o habilidad de aprendizaje, de igual manera, no existe evidencia que indique que el género de un colaborador afecte el desempeño laboral.

Tabla 2

Edad del personal de la I.E.P. Nuevo Horizonte

Edad	Cantidad	Porcentaje
20 – 30	17	46 %
30 – 40	19	51 %
40 – 50	1	3 %
50 años a más	-	-
TOTAL	37	100 %

Fuente: Cuestionario para el diagnóstico del clima organizacional.

De acuerdo a los resultados podemos decir que, la edad de los colaboradores oscila entre los 20 y 50 años, esto me concluir que la población es relativamente joven. La relación edad y rendimiento en el trabajo no afecta en el desempeño laboral.

Tabla 3

Estado civil del personal de LA I.E.P. Nuevo Horizonte

Estado	Cantidad	Porcentaje
Casado	2	5.4 %
Soltero	27	73 %
Conviviente	8	21.6 %
TOTAL	37	100 %

Fuente: Cuestionario para el diagnóstico del clima organizacional.

No existen suficientes estudios que permitan hacer el análisis acerca del efecto que tiene el estado civil sobre el desempeño laboral. Se puede observar que existe un alto porcentaje de 73% de personas solteras y un mínimo porcentaje de 5.4% de personas casadas, por lo general las personas casadas son las que mayor reclamo realizan, ya que requieren de una mayor estabilidad económica; mientras que, las personas solteras prestan más su servicio en la IE pero también se sienten insatisfechos ya que no se sienten valorados y reconocidos.

Tabla 4

Formación académica del personal de la I.E.P. Nuevo Horizonte

Formación	Cantidad	Porcentaje
Primaria	-	-
Secundaria	-	-
Nivel superior	32	86.5 %
Postgrado	5	13.5 %
TOTAL	37	100 %

Fuente: Cuestionario para el diagnóstico del clima organizacional.

Existe un 86.5% del personal que tiene estudios superiores y un 13.5% con estudios de postgrado, esto en cuanto a todo el personal, lo que beneficia a la IE para obtener una gran demanda de estudiantes por ofrecer una educación de calidad. Sin embargo también me permite observar que los colaboradores del personal de limpieza no tuvieron la oportunidad de trabajar en lo que su profesión respecta.

2.1.2 Condiciones físicas de trabajo

Tabla 5

Condiciones físicas de trabajo del personal de la I.E.P. Nuevo Horizonte

Condiciones físicas	De acuerdo		Desacuerdo	
	N		N	
Distribución física correcta	28		9	
Ambiente físico agradable	28		9	
Mobiliario en buen estado	14		23	
Equipo suficiente	12		25	
Mantenimiento a los equipos y herramientas	14		23	
TOTAL	96	51.9%	89	48.1%

Fuente: Cuestionario para el diagnóstico del clima organizacional.

Con respecto a las condiciones físicas del trabajo, algunos colaboradores de encuentra de acuerdo con un porcentaje de 51.9% porque piensan que la distribución de los espacios es buena; mientras que los demás, están en desacuerdo con un 48.1% ya que piensan que el equipo no es suficiente y además no se les da un mantenimiento y no están en buen estado.

2.1.3 Condiciones sociales

Tabla 6

Condiciones sociales del personal de la I.E.P. Nuevo Horizonte

Condiciones sociales	De acuerdo		Desacuerdo	
	N		N	
El ambiente es ideal para el desempeño	23		14	
Existe ambiente de compañerismo	27		10	
Existe solidaridad entre compañeros	23		14	
Existe un ambiente de respeto	27		10	
Existe ambiente de cooperación	23		14	
TOTAL	123	66.5%	62	33.5%

Fuente: Cuestionario para el diagnóstico del clima organizacional.

En el aspecto de la condición social se observa que la mayoría del personal está de acuerdo con un 66.5% ya que consideran que el ambiente social es ideal para el desenvolvimiento de su desempeño social; pero un 33.5% piensa que el

ambiente social es negativo ya que no existe solidaridad ni cooperación entre ellos.

2.1.4 Condiciones de desarrollo personal

Tabla 7

Condiciones de desarrollo personal del personal de la I.E.P. Nuevo Horizonte

Condiciones sociales	De acuerdo		Desacuerdo	
	N		N	
Su trabajo permite desarrollarse personalmente	30		7	
Disfruta de la labor que desarrolla	32		5	
Está conforme con el volumen del trabajo	24		13	
Conoce el manual de funciones	27		10	
Conoce sus funciones y tareas	33		4	
TOTAL	146	79%	39	21%

Fuente: Cuestionario para el diagnóstico del clima organizacional.

Con respecto al desarrollo personal la mayoría de colaboradores que son el 79% está de acuerdo con esta condición ya que disfrutan de su trabajo personal porque son profesionales en ese campo laboral, además conocen sus funciones y sienten que este trabajo les permite desarrollarse en otros rubros; sin embargo existe también un 21% de colaboradores que está en desacuerdo ya que sienten que el volumen de trabajo asignado es bastante.

2.1.5 Condiciones de relación con la autoridad

Tabla 8

Condiciones de relación con la autoridad del personal de la I.E.P. Nuevo Horizonte

Relación con la autoridad	De acuerdo		Desacuerdo	
	N		N	
Su jefe directo es comprensivo	32		5	
Existe predisposición positiva de su jefe	28		9	
Se siente a gusto con su jefe	31		6	
Recibe de su jefe la información necesaria	20		17	
Llevarse bien con su jefe beneficia su trabajo	29		8	

TOTAL	140	76%	39	21%
-------	-----	-----	----	-----

Fuente: Cuestionario para el diagnóstico del clima organizacional.

En la condición de relación con la autoridad un 76% del personal, que es la mayoría, está de acuerdo porque consideran que su jefe es comprensivo, que su actitud es positiva y además que llevarse bien con él les trae ciertos beneficios; muy por el contrario, un 21% del personal está en desacuerdo, ya que consideran que no reciben la información necesaria, de su jefe, para poder desarrollar su trabajo.

2.1.6 Condiciones remunerativas

Tabla 9

Condiciones remunerativas del personal de la I.E.P. Nuevo Horizonte

Condiciones remunerativas	De acuerdo	Desacuerdo
	N	N
Se reconoce su esfuerzo (horas extra)	5	32
Se siente bien con lo que gana	14	23
Mi sueldo es mejor que el percibía en otra IE	9	28
TOTAL	28	83
	25%	75%

Fuente: Cuestionario para el diagnóstico del clima organizacional.

Según esta tabla de condiciones remunerativas se observa que existe una población mayoritaria del 75% que no esa de acuerdo con este aspecto, aunque reconocen que ahora ganan más que en anteriores trabajos sienten que el sueldo que perciben no es suficiente porque no se reconocen las horas extra de trabajo; sin embargo, existe una minoría del 25% que considera que este aspecto es valorado.

Por todo lo analizado, en la I.E.Pri. Internacional Nuevo Horizonte, de la ciudad de Juliaca se presenta ciertas contrariedades entre los agentes directivos, administrativos y pedagógicos, en el sentido de que, no, se llega a una satisfacción plena en los acuerdos administrativos y/o de gestión; y como consecuencia de esto los resultados no son óptimos, casi siempre una de las partes está en desacuerdo.

Bajo estas circunstancias me lleva a conjeturar que el clima organizacional de dicha institución es relativamente negativa, por muchos factores o condiciones que anteriormente se detallan, sin embargo existe se percibe que los colaboradores están dispuestos a reducir o mejorar esta situación.

2.2 Definición del problema

2.2.1 Definición general

¿Cómo es percibido el Clima Organizacional por los directivos, docentes y administrativos de la IEP Nuevo Horizonte, de la ciudad de Juliaca, durante el año 2019?

2.2.2 Definiciones específicas

¿Cuáles son las condiciones físicas de trabajo que se presentan en la Institución Educativa Nuevo Horizonte?

¿Cómo se presenta las condiciones sociales en la Institución Educativa Nuevo Horizonte?

¿Cuáles son las condiciones de desarrollo personal que se desarrollan en la Institución Educativa Nuevo Horizonte?

¿Cuáles son las condiciones de relación con la autoridad que se manifiestan en la Institución Educativa Nuevo Horizonte?

¿Cómo son las condiciones remunerativas en la Institución Educativa Nuevo Horizonte?

2.3 Intención de la investigación

Según la intención de la investigación se encuentra dentro del enfoque cualitativo. Hernández (2014) la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.

El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben o experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Punch, 2014; Lichtman, 2013 y Morse, 2012). Bajo estas premisas la presente investigación pretende analizar las percepciones que tiene los directivos, docentes y administrativos de la IEP Nuevo Horizonte sobre el clima organizacional, con la finalidad de identificar aciertos y problemas, los resultados ayudaran a replantear estrategias del clima organizacional en las reuniones generales de la IE y en consecuencia las relaciones humanas en este ambiente de trabajo mejoren.

2.4 Justificación

Ante las exigencias de una educación caracterizada por la formación de individuos críticos, creativos y reflexivos, se hace necesario instituciones educativas orientadas a reforzar constantemente las cualidades de su personal a través de planes y políticas que incluyan todo un sistema coordinado, tomando en cuenta las competencias individuales para el logro de la eficiencia y eficacia de dichos recursos.

Siendo así, estos planes y políticas deberán estar orientados a permitir asignar, dirigir y controlar las actividades de los docentes, con el carácter de brindar una buena convivencia institucional que justifique una mayor atención a los procesos y determine el logro de distintos productos educativos (rendimiento académico, satisfacción, motivación, desarrollo personal, entre otros), a través de la evaluación del desempeño.

En tal sentido, la buena convivencia en las instituciones educativas implica brindar entre otros: valores, motivación, toma de decisiones, liderazgo etc. con el propósito de obtener su máxima contribución en el logro de los objetivos tanto organizacionales como personales. De esta forma, se consideró la importancia de esta investigación orientada a Analizar la percepción que tienen los directivos, docentes y administrativos sobre el clima organizacional de la IEPri Nuevo Horizonte, de la ciudad de Juliaca, durante el año 2019.

2.5 Objetivos

2.5.1 Objetivo general

Analizar las percepciones sobre el Clima Organizacional en los directivos, docentes y administrativos de la IEPri. Nuevo Horizonte, de la ciudad de Juliaca, durante el año 2019.

2.5.2 Objetivos específicas

- Mencionar las condiciones físicas de trabajo que se presenta de la Institución Educativa Nuevo Horizonte
- Describir las condiciones sociales que se presenta de la Institución Educativa Nuevo Horizonte
- Referir las condiciones de desarrollo personal que se desarrolla en la Institución Educativa Nuevo Horizonte
- Describir las condiciones de relación con la autoridad que se manifiesta en la Institución Educativa Nuevo Horizonte
- Detallar las condiciones remunerativas de la Institución Educativa Nuevo Horizonte

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Acceso al campo

Según el propósito de la investigación pertenece a un diseño básico. Para Giddens (2000) la etnografía (vivencial) es el estudio directo, a través de la observación participante y de las entrevistas, de las personas o grupos durante un cierto periodo, para conocer su comportamiento social. La investigación etnográfica pretende revelar los significados que sustentan las acciones e interacciones que constituyen la realidad social del grupo estudiado. Con este propósito el investigador convive con el grupo social es decir participación directa del investigador. En este proceso de convivir, con frecuencia el investigador asume un papel activo en las actividades cotidianas del grupo, observando lo que ocurre y pidiendo explicaciones e interpretaciones sobre las decisiones que toman, acerca de las acciones y comportamientos que asumen. Los datos que recoge consisten en las descripciones densas y detalladas de las costumbres, creencias, mitos, genealogías, historias, lenguajes, etc.

Según Charaja (2009) la investigación etnográfica corresponde al área de las investigaciones cualitativa sociales. La etnografía es una rama o disciplina de la antropología. Etimológicamente se refiere al estudio de las etnias y significa el análisis del modo de vida de una raza o grupo de individuos. Este estudio se realiza mediante la observación y la descripción de lo que la gente hace, cómo se comporta y cómo interactúa entre sí, cuáles son sus creencias, valores, motivaciones, perspectivas y cómo estos pueden variar en diferentes momentos y circunstancias. El estudio etnográfico es la descripción de las múltiples formas de vida de los seres humanos. Con este estudio creamos una imagen realista y fiel del grupo estudiado.

Este diseño significa que se investigara a la población directiva, administrativa y docente de la IEPr Nuevo Horizonte de la ciudad de Juliaca, cuya unidad de análisis es el clima organizacional, en el que se utilizara la estrategia de la entrevista estructurada y semiestructurada y un cuestionario del diagnóstico del clima organizacional con preguntas abiertas y cerradas. De este modo se llegará a denotar el análisis interno del clima laboral de dicha institución.

3.2 Selección de informantes y situaciones observadas

Los detalles de la población y acciones estuvieron en función a las siguientes limitaciones:

- La distribución de tiempo y espacios, ya que los horarios de trabajo eran muy apretados.
 - Las entrevistas se realizaron solo al personal de mayor relevancia e influencia de grupo en esta IE.
- a) Población de estudio: Directivos, administrativos y docentes
 - b) Lugar de estudio: IEPr. Nuevo Horizonte de la ciudad de Juliaca, región Puno
 - c) Unidad de investigación: Clima Organizacional (en el rubro de identificar debilidades y necesidades)
 - d) Tiempo de estudio: Marzo – Diciembre del año 2019

A continuación se detalla la cantidad de la población completa de la IE, esto para un correcto reconocimiento de los sujetos.

Tabla 10

Población directiva, administrativa y docente de la IEP Nuevo Horizonte, año 2019

Población	Género de la población		Total
	Varones	Mujeres	
Directivos	2	-	2
Administrativos	-	7	7
Docentes inicial	-	3	3
Docentes primaria	2	9	11

Docentes secundaria	10	4	14
Total	14	23	37

Fuente: PEI (Equipo directivo, docente y administrativo 2019)

a. Ubicación y descripción de la población

La población de estudio está ubicada en la IEPr. Nuevo Horizonte de la ciudad de Juliaca, región Puno, concretamente la población de estudio está construida por los directivos, docentes y administrativos de dicha institución.

3.3 Estrategias de recogida y registro de datos

Para realizar esta investigación se utilizó las técnicas de la encuesta (cuestionario de preguntas abiertas y cerradas propuesta por Pesántez y Guapacaza, 2012) y la entrevista (preguntas semiestructuradas de tipo etnográfico extraído de Hernández, 2014)

3.3.1 Técnicas

- La encuesta:** QuestionPro la define como la técnica de recolección de datos mediante el uso de cuestionarios aplicados a un grupo representativo para detectar tendencias de comportamiento y otros objetivos
- La entrevista:** Ruiz-Olabuénaga, Aristegui y Melgosa (2002) entienden la entrevista como "una técnica de obtener información, mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales" (pág. 76).

Desde el amplio ámbito de la investigación social, Corbetta (2003) nos propone una definición analítica de la entrevista, como una conversación: "a) provocada por el entrevistador; b) dirigida a sujetos elegidos sobre la base de un plan de investigación; c) en número considerable; d) que tiene una finalidad de tipo cognoscitivo; e) guiada por el entrevistador, y f) sobre la base de un esquema flexible y no estandarizado de interrogación" (pág. 368).

- c) **Software ATLAS TI:** este software se utilizó para organizar los datos recogidos durante la investigación de campo, así como para organizar la teoría considerada en esta investigación.

3.3.2 Instrumentos

a) **Cuestionario para el diagnóstico del clima organizacional**

Este cuestionario fue diseñado por Pesántez y Guapacaza (2012) para analizar el comportamiento organizacional del personal docente, administrativo y de servicio de la universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca.

Este, responde a plantear interrogantes con respuestas cerradas y abiertas, pero para el diagnóstico solo serán de utilidad las cerradas mientras que las abiertas servirán para el análisis de la investigación, cuenta con seis aspectos, desde la información general hasta las condiciones del clima organizativo.

- En la primera parte, el cuestionario apunta a indagar sobre la condición del colaborador en los aspectos de género, edad, estado civil y formación académica.
- En la segunda parte se da inicio a los aspectos de condiciones físicas de trabajo.
- En la tercera parte plantea un aspecto más social.
- Como cuarto aspecto se plantea el desarrollo personal.
- El quinto aspecto es concerniente con la relación que mantiene cada trabajador con la autoridad.
- Finalmente se plantea las condiciones remunerativas, que según la visión de la investigación es el aspecto más relevante que afecta el desenvolvimiento del trabajador.

Como aspecto último del cuestionario se plantea 5 enunciados con respuesta abierta, ello apoyara a construir las categorías de esta investigación.

b) Guía de entrevista sobre el clima organizacional – laboral

Según Hernandez (2014) esta guía o protocolo de entrevista semiestructurada se planteó en varios países latinoamericanos con ejecutivos medios (supervisores, coordinadores, jefes de área y gerentes) en los estudios sobre el clima organizacional – laboral en empresas medianas.

En esta oportunidad esta guía de entrevista se utilizara en un ambiente educativo, adecuándolo a un enfoque pedagógico ya que servirá para analizar el clima organizacional interno de la IEPr. Nuevo Horizonte (empresa educativa privada) de la ciudad de Juliaca; en esta propuesta de clima organizacional, el entrevistador, según el curso que siga la interacción, tiene libertad para ahondar en las respuestas (agregando la frase “¿Por qué?” y otras preguntas que complementen la información del objetivo de la investigación) para posteriormente poder categorizar e interpretar las respuestas correspondientes.

- c) **Ficha de registro anecdótico:** Paralelamente, se hará uso de la observación del investigador como técnica indirecta, ya que el mismo, es participe en esta comunidad educativa, todos los hechos de mayor relevancia o problemática serán asentados en un registro anecdótico, que es manejado íntimamente por el investigador.

3.3.3 Registro de datos

Para la recolección de datos en primer lugar se procedió a hacer lo siguiente:

- a) **Coordinación con la I.E.Pr. (dirección):** Se coordinará con la dirección del colegio a fin de contar con la autorización para desarrollar la investigación cualitativa etnográfica, con este motivo se presentará una solicitud con el visto bueno de la escuela de post grado – maestría en educación a fin de que la investigación se realice dentro de las formalidades que las leyes y normas lo establecen.
- b) **Coordinación con los directivos, docentes y administrativos:** Después del permiso dado, corresponde ponerme de acuerdo con los directivos, docentes y

administrativos de la población investigada, para informarles acerca de los detalles básicos de la investigación que se quiere realizar.

- c) Aplicación de los instrumentos: De acuerdo a un cronograma previamente acordado con la dirección del colegio, se aplicará los instrumentos de recolección de datos.
- d) Agradecimiento a la I.E.Pr.: Después de terminar con la aplicación de los instrumentos de evaluación se agradecerá a los directivos, docentes y administrativos por las facilidades mostradas durante la investigación.
- e) Redacción del informe: Con los resultados obtenidos se procedió a elaborar el presente informe final de tesis.
- f) Presentación de la tesis
- g) Sustentación de la tesis.

3.4 Análisis de datos y categorías

3.4.1 Unidades

Las unidades de análisis son sujetos (individuales y colectivos), a quienes se interrogará de manera inductiva y deductiva, desde la experiencia y la subjetividad de los sujetos (ideas, aspiraciones, deseos, prospectivas sociales y personales).

3.4.2 Categorías

La categorización y sub-categorización serán constructos preestablecidos por otras investigaciones que emergen de la información recogida de la realidad, dicha información se deberá utilizar con cautela y de forma provisional hasta que al final del estudio sean confirmadas.

- Caracterización del área de investigación

La investigación de este tipo tiene su soporte en la siguiente operacionalización, considerando la investigación y su tipología.

Tabla 11

Unidad, ejes y sub ejes de la investigación

Unidad de la investigación	Ejes	Sub Ejes
Clima organizacional	Condiciones físicas del trabajo	- Distribución física correcta
		- Ambiente físico agradable
	Condiciones sociales	- Mobiliario en buenas condiciones
		- Equipo suficiente
		- Mantenimiento al equipo y herramientas
Condiciones de desarrollo personal	- El ambiente es ideal para desempeñarse	
	- Existe ambiente de compañerismo	
	- Existe solidaridad entre compañeros	
	- Existe un ambiente de respeto	
Condiciones de relación con la autoridad	- Existe ambiente de cooperación	
	- Su trabajo le permite desarrollarse personal y profesionalmente	
	- Disfruta de cada labor que desarrolla	
	- Está conforme con el volumen de trabajo	
Condiciones remunerativas	- Conoce el manual de funciones	
	- Conoce sus funciones y sus tareas	
	- Su jefe directo es comprensivo	
	- Existe predisposición positiva de su jefe	
	- Se siente a gusto con su jefe	
	- Recibe de su jefe la información necesaria	
	- Llevarse bien con su jefe beneficia su trabajo	
	- Se reconoce su esfuerzo (horas extra)	
	- Se siente bien con lo que gana	
	- Mi sueldo es mejor de lo que percibía en otras IIEE	

Los componentes en cada uno de los ejes y sub ejes de investigación corresponden al estudio analítico sobre el clima organizacional.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis de los sub ejes, ejes y unidad de investigación

El presente análisis de resultados pertenece al enfoque Cualitativo (etnográfico), está estructurado de un modo inductivo para poder, finalmente, darnos como resultado el objetivo principal de esta investigación: Analizar internamente el clima organizacional de la IEPr. Nuevo Horizonte de la ciudad de Juliaca.

En consecuencia se utilizara el triangulamiento de datos (opiniones, sentimientos, testimonios, pareceres):

1° E: Enunciado

2° S: Sustentación testimonial

3° A: Análisis argumental

4.1.1 Condiciones físicas del trabajo

En este rubro se consideran los sub ejes de distribución de trabajo, ambiente físico agradable, mobiliario en buenas condiciones, equipos suficientes y el mantenimiento a los mismos.

Con respecto a este rubro la mayoría piensan que el equipo no es suficiente y está en mal estado, ya que muchos opinan que:

“Equipo de audio en mal estado con baja y alta resolución de sonido, data y cables abollados. (Anónimo)”

“El mobiliario para el docente está en mal estado. (Rossy)”

Dichos testimonios aseveran la carencia que existe en los ambientes de clase, según Amoró (2007), manifiesta que este tipo de evidencias ejercer efectos

apreciables en el desempeño y las actitudes del empleado; esto hace que los docentes no se desenvuelvan de modo favorable y finalmente la enseñanza será poco productiva. Cada uno de los colaboradores comprende estas circunstancias y a versión de ellos mismos dan como sustento de sugerencia lo siguiente:

“Mejorar el mobiliario (Ana)”

“Implementar un ambiente con equipos y materiales (Anónimo)”

“Implementación de materiales de limpieza (Tania limpieza)”

En este último testimonio se hace hincapié en los materiales de limpieza, al ser un aspecto principal para el mantenimiento de las instalaciones. Dicha versión hace suponer, que, es por ese motivo que no hay mantenimiento en los mobiliarios y en los equipos de cada salón de clase; ya que a versión de la señora de limpieza requiere **urgentemente** de escobas, trapeadores, ceras, franelas; de ese modo hará un buen trabajo y su desempeño se reconocerá. Amor (2007), también menciona que el mal desenvolvimiento del personal muchas veces es por la carencia de instrumentos, materiales y utensilios propios a su trabajo o especialidad. Bajo la misma versión se manifiestan los docentes del nivel secundario:

“No hay material según el área (Jhon)”

“Se debe mejorar los ambientes por especialidad (Julia)”

“Mejorar y mantener las instalaciones para desarrollar adecuadamente las sesiones (Anónimo)”

Estos testimonios apoyan a lo dicho anteriormente, si no se cuenta con los materiales e instrumentos necesarios no se podrá tener un buen desenvolvimiento en el trabajo.

Una parte importante, también, de esta condición es la distribución de los ambientes, la equidad que se debería de mantener, según especialidad o nivel; sin embargo en la IE Nuevo Horizonte se presentan quejas de ambiente, por ejemplo:

“Hace años vengo solicitando un espacio para mis materiales de educación física; no sé dónde ordenar mis pelotas, colchonetas, etc. El año pasado me cedieron una oficina, pequeña, debajo de las gradas, pero ahora debo de compartirlo con la señora de limpieza, eso no me parece.

También requiero de más espacio, son tres niveles educativos, falta áreas recreativas. (Prof. Nilton)”

Amoro (2007), hace mención del espacio y tamaño de los ambientes dice que el espacio está relacionado con el estatus que tiene cada persona o función, en este caso las autoridades deben ser más equitativos y justos con la distribución de espacios, ya que bajo mi experiencia de investigadora pude observar que a mitad de año académico - 2019 se habilitaron aulas vacías en los últimos pisos. Por consecuencia debiera de utilizarse estos espacios como laboratorios, biblioteca escolar y departamento de educación física (dependiendo de los materiales).

4.1.2 Condiciones sociales

En este aspecto la teoría presenta los siguientes ejes de estudio: los ambientes son ideales para desempeñarse, existe ambiente de compañerismo, de solidaridad, de respeto y de cooperación.

El personal colaborador manifiesta que este aspecto es uno de los más dificultosos dentro de la convivencia, y que los mismos directivos no se dan cuenta o no le prestan atención, justificando que todos somos profesionales y que ese aspecto no debería influenciarnos.

“Los colegas no son niños para molestar o enojarse, deben desenvolverse profesionalmente como personas maduras que son. (Director)”

“No hay coordinación ni comprensión entre colegas (Pedro)”

“No hay trabajo en equipo entre los tres niveles (Anónimo)”

“No hay organización en actividades (Rossy)”

“Antes de ser contratados, los docentes deberían pasar por ciertas evaluaciones, ya que se encuentran indiferencias externas, no se dirigen la palabra (Thalia)”

Descripción literal del registro anecdótico del investigador:

21 de noviembre de 2019 – 8:00 a.m.

Lugar: Regencia – coordinación del nivel secundario

TEMA: Elecciones escolares

DIRECTOR: Ayer hubo problemas entre los ensayos de la banda y las elecciones escolares...los estudiantes no fueron a ensayar a la hora y él los botó.

SABINO: El prof. de Banda no puede encapricharse y hacer lo que se le da la gana. Tiene que hablar bien con él.

NILTON: Sí se apoya a la banda, hay algunos chicos que usan excusas incluso ya no quieren ir a ensayar.

JHON: El prof. de banda no puede hacer lo que se le da la gana, ya que interrumpe las labores académicas.

JULIA: Los alumnos de 5to A se salieron antes y no en el horario planeado con anterioridad.

JHON: No se está respetando lo programado en el PAT

Figura 1. Suceso literal de lo ocurrido en reunión de la IEP Nuevo Horizonte, 2019.

A vista propia se presencia una poca comunicación entre los agentes educativos ya que Covey, señaló la existencia de una correlación entre la confianza y la cooperación para caracterizar los niveles de comunicación:

- Una comunicación defensiva se caracteriza por la baja confianza y la baja cooperación entre las personas, en ella hay una actitud autoprotectora y a menudo un lenguaje legalista que califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en caso de que las cosas salgan mal. De este modo en algunas versiones se identifica este tipo de comunicación como:

“La verdad ya estoy cansado, pienso que si se presenta alguna oportunidad, no lo pienso dos veces y me voy (Percy)”

“Los docentes no deben alejarse en sus aulas, deben socializarse (Sandra)”

- Pero por otro lado está la comunicación respetuosa, es propia de personas maduras, se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. Este tipo de comunicación también existe ya que en el cuestionario anónimo de preguntas cerradas, la mayoría de los colaboradores marcaron tener un buen clima laboral, sin embargo en las entrevistas manifiestan otra cosa.

“Falta cada uno de los docentes, actúan a su propia cuenta, no se organizan (Percy aux.)”

“Deberían contratar al personal adecuado para cada nivel y que tenga disposición de trabajar (Anónimo)”

Entonces es un aspecto que se debe mejorar de manera urgente ya que según Covey, la comunicación incide en los objetivos de la IE. Cuando hay alta confianza y alta cooperación, se logra la sinergia en el grupo gracias a la comunicación efectiva y se estimula la creatividad.

También se percibe un miramiento talvez injustificado por parte de las maestras del nivel primario:

“La condición social es regular no hay un buen clima entre maestras, existe miramientos, comparaciones y habladurías fuera de lo laboral (Rocío R.)”

“Las actividades son muy improvisadas, no planifican (Anónimo)”

“Se debería tratar al personal con igualdad, ya que algunos maestros poseen más beneficios que otros y no se reconoce la labor de otros, hay mucho miramiento entre maestros, no hay empatía. (Rocío Q.)”

“Ser empáticos con todos, el trato con el personal docente debe ser más igualitario (Roselvina)”

“Se considera un inadecuado clima social entre colegas (anónimo)”

Este aspecto también parte, como bien lo mencionan por un, aparente, favoritismo que se tiene con algunos docentes, esto de parte de los que encabezan la IE.

“Los elogios y reconocimientos deben ser para todos en modo general o individual. Además en cada reunión solo se considera la opinión de los maestros más antiguos, sin embargo existen maestras (os) que tienen ideas muy buenas para el mejoramiento, pero no les permiten o no les hacen caso (Percy)”

Aparentemente, los directivos tienen mayor preferencia con los docentes que ganan concursos, cuando se le debería dar la oportunidad a todos de manera general, eso está creando un completo desequilibrio y finalmente afectará para el buen clima organizacional, en versión de Visquerra (2003) La relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” se establecen con el fin de complementar información que permita estrechar vínculos amistosos en el trabajo Honestidad y sinceridad, Respeto y afirmación, Compasión, Comprensión y sabiduría, Habilidades interpersonales y Destrezas. Y de no ocurrir esto, pues, existirá un declive completo de la organización y los objetivos de la IE estarán completamente perdidos.

Sin embargo Palma (2004) asevera que esto puede cambiar haciendo referencia a la identificación del problema, la comunicación, el

compromiso y los **valores**, esta versión también es manejada por algunos colaboradores de la IE:

“Mejorar la comunicación por parte de la promotoría (Anónimo)”

“Se debería trabajar en equipo y considerar los valores (Ana)”

Otro aspecto también es la confianza, esto planteado por Choi (2008) que menciona que la confianza es una expectativa sobre las intenciones que tiene la organización y por ende, cuando existe desconfianza los trabajadores tienden a rechazar los cambios planteados ya que se anticipa que estos irán siempre en detrimento de su bienestar y condiciones laborales.

“Debe realizar una mayor integración entre los docentes de los diferentes niveles y así mejorar el vínculo (Juan)”

“Se sugiere un ambiente para la socialización de los docentes (Verónica)”

“Mayores actividades planificadas entre directivos y docentes (Julia) (Jhon)”

Puesto que la confianza genera seguridad y estabilidad en la persona. Entonces estrechar los lazos de compañerismo entre los directivos, docentes y administrativos es muy necesario además de fomentar mayores actividades de socialización.

4.1.3 Condiciones de desarrollo personal

Las condiciones de desarrollo personal según el eje de investigación está relacionado con: su trabajo le permite desarrollarse personal y profesionalmente, disfruta de cada labor que desarrolla, está conforme con el volumen de trabajo, conoce el manual de funciones y conoce sus funciones y sus tareas. Por lo tanto se describirá esta condición personal.

Los docentes y colaboradores manifiestan que sí conocen sus funciones y responsabilidades, sin embargo a veces la carga horaria y las horas extra hacen que se sientan estresados y que sus proyectos se trunquen.

“La carga horaria no permite que nos desarrollemos personalmente en postgrados (Rossy)”

“No pude hacer mis actividades personales, ya que al parecer la IE requiere del docente en forma constante (Jhon)”

“A los docentes se les debe ceder horas para sus actividades (Thalia)”

“No estoy de acuerdo con el volumen de trabajo, es demasiado, debería de haber más personal, no me permite hacer otras cosas de familia (Tania limpieza)”

El personal se encuentra frustrado, ya que se siente presionado por las actividades extra, retornos y preparación de los estudiantes en los concursos. La autorrealización es fundamental para el ser humano y para el profesional sobre todo, así como lo menciona Palma (2004) la autorrealización es la apreciación que tiene el trabajador en relación a las posibilidades que tendrá en su vida y esto le ayuda a evaluar si el centro laboral le favorece o no al desarrollo profesional y personal, y si fuera positivo, incluso el colaborador se quedaría a trabajar ahí y no optaría por retirarse. Bajo esta afirmación la IE debiera de preocuparse por establecer los horarios de modo flexible, considerar como prioridad la salud y la preparación personal de sus colaboradores, ya que esto también influye al rendimiento profesional de cada profesor.

También las capacitaciones son fundamentales en el personal para su correcto desenvolvimiento, sin embargo el personal percibe, que se les exige demasiado aunque no se les haya capacitado lo suficiente.

“Más capacitación o seminarios sobre la elaboración de programación (Sabino) (Nilton) (Freddy)”

“Ser activos y preparados, talleres y capacitaciones (Sandra)”

“No hay desenvolvimiento profesional por falta de equipos de trabajo y coordinación (Percy aux.)”

De igual manera algunos profesores perciben que mejor aprenden de los mismos colegas, y no de las capacitaciones de los directivos, ya que no coordinan ni planifican bien las actividades (a veces).

“En el área que me desarrollo me ha permitido ampliar mis conocimientos, gracias a la ayuda de algunos maestros de secundaria (Rocío Q.)”

“No dejan realizar bien mi trabajo, hay contradicciones entre profesores y administración, confunden (Anónimo)”

El horario flexible para la auto - preparación y las capacitaciones juegan un papel de motivación para el colaborador, tal como lo afirma Fiallo, Albarado y Soto (2015) los que dicen que La formación y desarrollo profesional hace que los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción, etc.

4.1.4 Condiciones de relación con la autoridad

Según la teoría de la unidad de investigación, este aspecto es el de principal importancia dentro del clima organizacional, ya que es el que direcciona, empuja y colabora con sus trabajadores, cuenta con los siguientes sub ejes: su jefe inmediato es comprensivo, existe predisposición positiva de su jefe, se siente a gusto con su jefe, recibe de su jefe la información necesaria y finalmente llevarse bien con su jefe beneficia su trabajo.

Con respecto a este punto los colaboradores de la IE opinan que existe apoyo pero es mínimo ya que en muchas oportunidades el director general no estuvo presente y el director académico no siempre puede abarcar todo.

“El director académico es preparado, pero trata de abarcar todo. El director general debería manejar la comunicación asertiva, es muy emocional (Iván)”

“La comunicación con las autoridades debe ser más asertiva (Thalia)”

Bajo este criterio la comunicación es fundamental para el desarrollo interpersonal entre directivos, docentes y administrativos. Fischman (2000) sostiene que la comunicación en las organizaciones debe ser una comunicación efectiva y se logra cuando el líder sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente con su personal. Pero a testimonio de los trabajadores:

“No hay comprensión, cuando uno está enfermo, se pide permiso una vez al año, pero a otros sí. No hay jerarquía de maestros-no nos respetan (Rocío Q.)”

“Dicen una cosa y no la cumplen (Pedro)”

“Tener más cercanía y preocupación de los trabajadores (Julia)”

“La relación es de respeto, sin embargo pienso que la autoridad debería hacer valer nuestros derechos en promotoría (Jhon)”

“Es buena, sin embargo molesta que no se cumpla lo que se promete (Anónimo)”

Como vemos la comunicación a su vez es un arma de doble filo “bien utilizada, ayuda a generar un clima de confianza y unión del líder con su personal, mal usada puede generar dolor, rabia e indignación y crear un ambiente destructivo en la organización.

De igual forma la motivación que perciben los colaboradores, de parte de los directivos es regular ya que no se sienten valorados o considerados en muchas de las decisiones que se toman para solucionar problemas.

“Tomarnos en cuenta en todas las actividades que desarrollamos, estamos prácticamente solos. Falta personal de limpieza y un auxiliar permanente (Sandra)”

“Se sugiere a la autoridad ser más comprensivo y tolerante (Verónica)”

“me gustaría que haya más comprensión y humildad de parte de ellos (Maricruz)”

“Qué dirección considere las opiniones de los profesores ante los problemas, así se puede presentar alternativas de solución involucrando a toda la IE todo por el bien común (Juan)”

“Reclamo directo a mi jefe, cuando se le da una sugerencia para realizar algún trabajo, no lo considera apto y no tenemos respuesta inmediata (Tania limpieza)”

“Es bueno, solo que las actividades deben ser más organizadas y planificadas con previa reunión de las comisiones. (Anónimo)”

Cada testimonio apunta a identificar el tipo de liderazgo que se desarrolla en la IE Nuevo Horizonte, pero antes, es importante resaltar el tipo de motivación que se está dejando ver en este ambiente. Cerezo y Casanova consideran que la motivación cuenta con categorías:

- La primera se relaciona con un componente de **expectativas**, que incluye las creencias de las personas estudiantes sobre su capacidad para ejecutar una tarea, pero como vemos en los testimonios y en las vivencias, no se está considerando las sugerencias de la mayoría de los docentes o personal.
- La segunda se asocia a un componente de **valor**, relacionado con sus metas y sus percepciones sobre la importancia e interés de la tarea. Al no sentirse incluidos no se sienten valorados y es ahí donde se genera los malos miramientos entre ellos, porque consideran que solo se hace caso a un pequeño grupo reducido de maestros

“Se debería de dar la misma importancia a todos los maestros (Ana)”

- La tercera, a un componente **afectivo**, que incluye la consecuencia afectiva- emocionales derivadas de la realización de una tarea, así como de los resultados de éxito o fracaso académico.

“En mi opinión debe de realizarse talleres: abrazo-terapia, sonriendo siempre, etc. (Anónimo)”

Al existir un comentario como este, implica que la motivación afectiva está demasiado negativa y que uno de los colaboradores está pidiendo a gritos una mejora, mejora que solo se dará si los que encabezan la organización de la IE, generan una conversación más asertiva y directa con sus colaboradores.

Según la dirección, el actuar y los testimonios el tipo de liderazgo que se desarrolla en la IE según Likert es el tipo participativo sistema **CONSULTIVO**, ya que la dirección tiende a tener confianza en sus empleados. Pero la política y las decisiones se toman generalmente en la cima, sin embargo se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

A los directivos de la IE se recomienda que incluyan a todos los docentes sin hacer distinción entre ellos ya que esto generara, según Martin (1999), mayor posibilidad de participación, esto significa que la persona se motiva más por el proceso de aprendizaje cuando confía en sus capacidades y posee altas expectativas de auto-eficacia, además de valorar las actividades educativas y responsabilizarse de los objetivos de aprendizaje; además, que los directivos tengan disponibilidad para escuchar abiertamente las ideas, propuestas y opiniones que tienen los colaboradores. Esto además de influir en la calidad del clima organizacional, puede fomentar el aprendizaje organizacional.

4.1.5 Condiciones remunerativas

Según los ejes de la investigación este aspecto esta resumido en los siguientes sub ejes: se reconoce su esfuerzo en horas extra, se siente bien con lo que gana y mi sueldo es mejor que al que percibía en otros trabajos u otras IE.

Existe una cantidad considerada que piensan de manera positiva en este aspecto, pero existe una mayor cantidad de colaboradores que está en

desacuerdo con esta condición; argumentando que, las condiciones remunerativas son fundamentales en una sociedad como la de ahora y si no se valora el trabajo con un pago justo, lo mejor es retirarse de ese lugar y buscar una mejor propuesta, además de cumplir puntualmente con los pagos.

“Se debe priorizar los pagos al personal, ya que casi siempre existen quejas de muchos colegas, dicen que se retrasan mucho. (Thalía)”

“Se deben actualizar con respecto a otras instituciones educativas cuya remuneración es mayor (Rossy)”

“Mucho trabajo y retornos y no hay remuneración ni incentivos; falta pagar horas extra (Pedro)”

“Se debe considerar el esfuerzo de cada docente y pago (Ana)”

“Falta incentivar, en comparación a otras IE privadas (Percy aux.)”

Es importante también recalcar que desde el año pasado – 2019 la IE, empezó con los contratos permanentes (nombrados relativamente) y se reconoció a más de 9 maestros de inicial, primaria y secundaria.

Esta decisión fue buena porque de este modo dieron la estabilidad que muchos trabajadores del sector privado busca, sin embargo, también género malas habladurías con respecto a la selección que habían considerado los directivos. Algunos maestros no estaban de acuerdo con alguno de ellos, ya que pensaban que no estaban aptos, genero desequilibrio.

“En este aspecto según a los años que estamos laborando se debería pagar de acuerdo a los años (Graciela)”

“Se debe hacer una equidad y reconocimiento por los años trabajados (Verónica)”

“No hay equidad, ya que una maestra que recién entra al colegio gana casi igual que una maestra que esta años (Rocío Q)”

Con estos testimonios podemos darnos cuenta que los directivos debieron de tener mayor criterio para seleccionar a su personal permanente. Sin embargo la decisión de estandarizar a los colaboradores con un contrato seguro fue una decisión buena, así como también lo afirma Romero (2007) “La estabilidad laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas.” (p.90). Una adecuada estabilidad laboral garantiza los ingresos del trabajador en forma directa, lo cual cubre las necesidades básicas tanto personales como familiares y garantiza los ingresos de la IE, ya que trabajadores como docentes y administrativos de la IE, brindarán índices satisfactorios de producción y productividad, redundando no sólo en beneficio del trabajador y del empleador sino de la IE.

Es importante también detallar literalmente la siguiente acción registrada en la guía de campo de la investigadora:

21 de noviembre de 2019 – 8:00 a.m.

Lugar: Regencia – coordinación del nivel secundario

Prof. Nilton: En mi contrato mencionan que pagan fiestas patrias pero nada, solo eso queda en documentos”... “No saben ni mi apellido”

Prof. Jhon: Es cierto, además no se respetan las remuneraciones en los días feriados según ley.

INGRESA EL DIRECTOR ACADÉMICO

Figura 2. Descripción literal de antes de la reunión matutina, IEP Nuevo Horizonte 2019.

Podemos deducir que al parecer ni los de contrato permanente se sienten a gusto. Sienten que no se valora su posición en la IE Según Fiallo, Albarado y Soto dicen que esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Entonces se debe decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción mediante buenos pagos y remuneraciones por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

Los pagos remunerativos deben ser una prioridad para las organizaciones, esto para mantener bien a sus colaboradores:

“Sugiero que se cronograme mejor el cumplimiento de los pagos.
Incrementar beneficios, incentivos, metas, logros y horas extra (Yanira)”

Tal como la profesora afirma debe cumplirse con los tiempos de pago ya que está comprobado que la retribución económica es la que mayor influencia tiene en cuanto al clima organizacional, tal como lo comprueba la investigación hecha por Loyola (2017) quien concluye que existe una relación entre el Clima Organizacional y las Escalas Remunerativas; siendo que el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.758 representó una alta asociación entre las variables.

4.1.6 Clima organizacional

El clima organizacional es descrito como la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (Goncalvez, 1997).

El clima organizacional en la IE Nuevo Horizonte es regular, ya que no es ni buena ni mala, según el análisis que se viene haciendo con respecto a las condiciones, existen aspectos negativos pero también se encuentran cosas positivas, según la versión de algunos colaboradores y según la observación y la convivencia de la investigadora.

“Siempre nos preocupamos en mantener un buen clima organizacional, hacemos lo posible sin embargo hay algunas cosas que se nos escapan de las manos...al personal yo los veo bien no percibo problemas graves, más antes si se veía, pero ahora las cosas están cambian...como todo ser humano nos equivocamos pero estamos para aprender (director general)”

“De todos los trabajos en los que estuve, en este colegio me sentí como en familia y ese es el Nuevo Horizonte FAMILIA, pero también soy consciente de que al pasar el tiempo, el cambio de personal hace que el ambiente cambie y se generen ciertos

problemas, sin embargo considero que solo necesitamos buena comunicación...todos somos compañeros de trabajo pero como todo en la vida, solo con algunos se genera más que compañerismo y nace la amistad, talvez por eso piensan que existe un grupo que excluye, pero no es así. (Prof. Iván)”

“Necesitamos acercarnos más y comunicarnos, socializar; no solo los docentes sino los directivos y administrativos. (Prof. Verónica)”

“Rescato siempre la oportunidad que nos brindan pero cuando las cosas salen mal, debemos ser responsables todos desde la cabeza hasta el último personal y no solo el responsable (Prof. Yanira)”

“Debemos siempre respetar nuestros documentos de gestión, a veces solo quedan en documentos, PEI, PCI, PAT y RI (Prof. Jhon)”

“El Nuevo Horizonte, con el tiempo será una IE grande, ahora mismo ya se viene cosechando algunos logros académicos, entonces la IE ya debe ir pensando en formalizarse completamente y lo más importante dando estabilidad a su personal, que no haya fuga de talentos (Prof. Juan)”

“El clima es bueno pero a veces el cambio de personal (directivo, docente y administrativo) hace que algunas cosas marchen mal (Prof. Rocío)”

“Considero que en todo este tiempo, los directivos deben también saber escuchar al resto y pedir su opinión, ya que cuando no se sienten incluidos a la IE empiezan a hablar de modo negativo a a sus espaldas (investigadora)”

Conocer el diagnóstico del clima organizacional es importante para valorar, diseñar o rediseñar los instrumentos de gestión.

El clima afecta a los compromisos y a la identificación de la IE.

A continuación se considerara un resumen de las condiciones del Clima Organizacional:

En la condición física del trabajo se ha manifestado que falta una buena distribución de los ambientes y equipos suficientes con su respectivo mantenimiento pero para ello se debe adquirir también los instrumentos de limpieza, ya que con ello se dará el mantenimiento necesario.

En la condición social es donde más se debe trabajar, ya que existe un grado de hipocresía entre los colaboradores de los tres niveles educativo, en esta parte la comunicación debe de ser más abierta, activa y asertiva, también que se generan más ambientes de socialización, apoyo, cooperación mutua y la práctica de valores en común ; tal como lo dice Pesántez y Guapacaza (2012) en su tesis: La afinidad de los valores personales con los valores organizacionales traen como consecuencia una alta satisfacción personal con el trabajo, y los objetivos, tanto los de la organización como lo de sus miembros, tienen mayor significado e importancia para sus empleados; además que la comunicación es un factor muy importante dentro de una organización ya que gracias a ella se pueden cumplir los objetivos que se haya propuesto la empresa y además crear y dirigir un clima adecuado para la colaboración y cooperación entre sus colaboradores.

Aparentemente, los directivos tienen mayor preferencia con los docentes que ganan concursos, cuando se le debería dar la oportunidad a todos de manera general, eso está creando un completo desequilibrio y finalmente afectara para el buen clima organizacional, en versión de Visquerra (2003) La relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” se establecen con el fin de complementar información que permita estrechar vínculos amistosos en el trabajo Honestidad y sinceridad, Respeto y afirmación, Compasión, Comprensión y sabiduría, Habilidades interpersonales y Destrezas. Y de no ocurrir esto, pues, existirá un declive completo de la organización y los objetivos de la IE estarán completamente perdidos.

En la condición de desarrollo personal, los colaboradores perciben que se trata de apoyar, pero no a todos, ya que la apertura solo es con algunos profesores; entonces, los directivos tienen que ser más comprensivos con todos, siempre respetando y manifestando lo establecido en los documentos de gestión, para ello también es importante que al momento del contrato se haga saber del reglamento que sostiene el colegio con respecto a los permisos e incentivos.

Además, El horario flexible para la auto - preparación y las capacitaciones juegan un papel de motivación para el colaborador, tal como lo afirma Fiallo, Albarado y Soto (2015) los que dicen que La formación y desarrollo profesional hace que los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción, etc.

La condición de relación con la autoridad es la que más está peligrando, ya que muchos de los docentes afirman que los el director general es demasiado emocional y no considera muchos aspectos antes de tomar una decisión, se sabe que los directivos son confiables, pero la tomar una decisión deben ser tajantes y no retroceder ya que una decisión suya afectara hasta el último estudiante de la IE. Deben prepararse mucho mejor con respecto al trato que deben brindar a sus trabajadores, ser más justos y equitativos.

Según la dirección, el actuar y los testimonios el tipo de liderazgo que se desarrolla en la IE según Likert es el tipo participativo sistema **CONSULTIVO**, ya que la dirección tiende a tener confianza en sus empleados. Pero la política y las decisiones se toman generalmente en la cima, sin embargo se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

A los directivos de la IE se recomienda que incluyan a todos los docentes sin hacer distinción entre ellos ya que esto generara, según Martin (1999), mayor posibilidad de participación, esto significa que la persona se motiva

más por el proceso de aprendizaje cuando confía en sus capacidades y posee altas expectativas de auto-eficacia, además de valorar las actividades educativas y responsabilizarse de los objetivos de aprendizaje; además, que los directivos tengan disponibilidad para escuchar abiertamente las ideas, propuestas y opiniones que tienen los colaboradores. Esto además de influir en la calidad del clima organizacional, puede fomentar el aprendizaje organizacional.

Finalmente la condición remunerativa es una gran delimitante para muchos, ya que debe de darse prioridad a los pagos económicos y valorar el desenvolvimiento de los colaboradores.

Se entiende también que existen docentes que debieran ocupar cargos de más status, porque demuestran capacidad y a los que recién se están acostumbrando al trabajo en la IE apoyarlos y orientarlos en sus funciones.

En el segundo, tercero, sexto, octavo y noveno antecedente nos muestran también que los aspectos de comunicación, motivación, confianza y participación definen el clima organizacional, ya que si esos aspectos se mantienen y se regulan pues el clima marchara por buen camino. Y lo más importante las relaciones interpersonales, creando ambientes que aperturen el buen trato y la expresión de los valores. Son precisamente los aspectos que se recomienda mejorar en la IE Nuevo Horizonte, porque es en lo que tiene dificultades, de ese modo se aceptan las conclusiones de esos antecedentes de tesis.

Con estos testimonios podemos darnos cuenta que los directivos debieron de tener mayor criterio para seleccionar a su personal permanente. Sin embargo la decisión de estandarizar a los colaboradores con un contrato seguro fue una decisión buena, así como también lo afirma Romero (2007) “La estabilidad laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas.” (p.90). Una adecuada estabilidad laboral garantiza los ingresos del trabajador en forma directa, lo cual cubrir las necesidades básicas tanto personales como familiares y garantizar los ingresos de la IE, ya que trabajadores como



docentes y administrativos de la IE, brindarán índices satisfactorios de producción y productividad, redundando no sólo en beneficio del trabajador y del empleador sino de la IE.

Tal como los profesores afirman que debe de cumplirse con los tiempos de pago ya que está comprobado que la retribución económica es la que mayor influencia tiene en cuanto al clima organizacional, tal como lo comprueba la investigación hecha por Loyola (2017) quien concluye que existe una relación entre el Clima Organizacional y las Escalas Remunerativas; siendo que el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.758 representó una alta asociación entre las variables.

En el segundo, tercero, sexto, octavo y noveno antecedente nos muestran también que los aspectos de comunicación, motivación, confianza y participación definen el clima organizacional, y si esos aspectos se mantienen y se regulan pues el clima marchara por buen camino. Y lo más importante las relaciones interpersonales, creando ambientes que aperturen el buen trato y la expresión de los valores. Son precisamente los aspectos que se recomienda mejorar en la IE Nuevo Horizonte, porque es en lo que tiene dificultades, de ese modo se aceptan las conclusiones de esos antecedentes de tesis.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Se concluye que el Clima Organizacional percibido por los directivos, docentes y administrativos de la institución educativa privada Nuevo Horizonte es bueno, identificándolo, según Likert, en un clima de tipo participativo, también se afirma que el clima se delimita a partir de las condiciones físicas, sociales, desarrollo personal, relación con autoridad y remunerativa, teniendo como principal debilidad a la condición social, relación con la autoridad y la remunerativa.

SEGUNDA: Se concluye que las condiciones físicas de trabajo que presenta la IE de manera positiva son: La distribución física correcta y el ambiente físico agradable; sin embargo, las condiciones de mobiliarios en buen estado, equipos suficientes y mantenimiento son aspectos que se debe mejorar.

TERCERA: Las condiciones sociales se presentan de manera positiva, teniendo un mejor avance las condiciones de: Ambientes de compañerismo y un ambiente de respeto sin embargo se requiere más apertura de comunicación activa y asertiva de los directivos, administrativos y los docentes; crear ambientes de socialización.

CUARTA: La condición de desarrollo personal concluye que las condiciones que más activamente se presentan en la IE son: El de conocer sus funciones, disfrutar de ellas y que este trabajo les permite desarrollarse personal y profesionalmente, haciendo hincapié en fomentar y motivar a que los colaboradores participen en cursos, talleres y capacitaciones. También flexibilizar algunos horarios para el desarrollo profesional de los trabajadores, ya que esto complementará y potenciará los objetivos por cumplir de la IE.

QUINTA: El componente de relación con la autoridad concluye que las condiciones que más se presentan son: El jefe directo es comprensivo, se siente a gusto bajo su dirección y existe predisposición positiva de su jefe directo, por lo tanto el tipo de liderazgo es el consultivo pero debe complementarse con el liderazgo participativo en grupo de ese modo se generara un clima más abierto.

SEXTA: Las condiciones remunerativas son buenas ya que se reconoce las horas extras y perciben un mejor sueldo; sin embargo, se debe cronogramar formalmente los pagos, incentivos y remuneraciones.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se sugiere que en las próximas investigaciones de clima organizacional, se parta desde el aspecto de comunicación ya que de ese modo se evaluara mejor el clima.

SEGUNDA: se recomienda que en próximas investigaciones se verifique in situ, con fotografías el aspecto de las condiciones físicas de trabajo, esto para poder detallar de mejor manera los espacios del lugar.

TERCERA: Se sugiere aperturar talleres con fines de socialización y evaluaciones psicológicas al personal antes de iniciar con el trabajo de investigación, para llevar a una escala más objetiva el comportamiento de cada sujeto.

CUARTA: Se sugiere, en este rubro de desarrollo personal, que en las próximas investigaciones se aclare de mejor manera los sub ejes de estudio, ya que al momento de ejecutar el trabajo, los colaboradores no entendían a qué iba dirigido este aspecto.

QUINTA: Se sugiere complementar el liderazgo consultivo con el liderazgo de participación en grupos, finalmente interactuar con el enfoque interaccionista.

SEXTA: Se recomienda organizar y planificar los haberes de los colaboradores, incluso podrían llegar a formalizar los pagos mediante cuentas bancarias.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, M. (1997). “El clima social en los centros docentes”. En GUIL, R (coord.). *Psicología Social de las Organizaciones Educativas*. Sevilla: Kronos.
- Aguirre, M. & Sánchez, J.(2010). *Clima organizacional en docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica Eléctrica de la Universidad de Veracruzana Campus Coatzacoalcos México*. México.
- Alles, M. (2007). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos aires: Edición granica S.A.
- Anzola, O. (2003) *Una mirada de la cultura corporativa*. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.
- Alosilla, F. (2018) *Clima organizacional en la institución educativa n° 501352 “Virgen del Carmen” Ccotohincho – Urubamba*. Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Puno, Perú.
- Álvarez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Álvarez, S. (2002). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Tesis de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Bisquerra, R. (2003). *Educación emocional y competencias básicas para la vida*. Revista de Educación Educativa (RIE), 21, 1, 7-43.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: Promesas y realidades*. Madrid: La Muralla.
- Bruch, L. (2015). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Cayro, L. (2018). *Clima organizacional y desempeño docente de las instituciones educativas iniciales del distrito de Puno*. Perú.

- Cerezo & Casanova, C. (2004). Diferencias de género en la motivación académica de los alumnos de Educación Secundaria obligatoria. *Revista electrónica de investigación psicoeducativa*, I, 97.112.
- Cabrera (2018) “Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución Pública Peruana”. Universidad ESAN, Lima.
- Calcina, Y. (2012). *El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez*. Perú. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682014000100003. Centro de investigación y servicios educativos. (2007). Lima.
- Castañeda (2018) “Análisis del clima organizacional de la asociación del gremio químico agrícola AGREQUIMA, ubicada en el municipio de Guatemala, Guatemala”. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Chacón (2015) “Análisis del clima organizacional de la empresa representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula”. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Charaja, F. (2012). *El MAPIC en la metodología de la investigación* (2da ed.). Puno: Impresores.
- Charaja, F. (2018). *El MAPIC en la investigación científica* (3er ed.). Puno: corporación SIRIO EIRL.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Bogotá: Mac. Grau Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc. Grau Hill.
- Colquehuanca, R. (2018). *La gestión institucional y el clima organizacional de la carrera profesional de derecho de la universidad andina “Néstor Cáceres Velásquez”*. Perú.
- Dessler, R. (1979). *Administración* (6ta ed.). México: México: Thomson. Lima: Ave S.A.

- Fiallo D. & Alvarado P. & Soto L., (2015). "El Clima Organizacional Dentro De Una Empresa," Contribuciones a la Economía, Servicios Académicos Intercontinentales SL.
- Fischman, D. (2000). El espejo de un líder. Lima: El Comercio – Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- García. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de administración (42), 43 – 61.
- Genesi, Tinedo y Romero (2011) “Comportamiento organizacional del talento humano en las Instituciones Educativas”. Cabimas, Venezuela.
- Gómez, L. (2001). El clima organizacional y el liderazgo en la gestión educativa (Tesis). Universidad Femenina del Sagrado Corazón, Lima, Perú.
- Goncalves, A. (1997). El clima como término organizacional. Tesis maestría, Bogotá.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw – Hill.
- Huacasi, M. (2011). El clima organizacional según el modelo de las seis casillas en la Institución Educativa Primaria Nro. 71016 "María Auxiliadora" Juliaca. Puno. Puno.
- Huamaní, L. (2005). Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral. (Tesis de Maestría). Escuela de Posgrado. Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Puno, Perú.
- Laura, M. (2011). Clima organizacional de la Institución Educativa Secundaria Gran Unidad “San Carlos”. Puno, Puno.
- Likert, R. (1961). El factor humano en la empresa, su dirección y valoración. Bilbao: Deuzto.
- López, E. (2016). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Mariscal Cáceres – Juanjui, año 2015. (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto, Perú.

- Lorenzo Delgado, M. (1995). *Organización escolar: la construcción de la escuela como ecosistema*. Madrid: Ediciones Pedagógicas. — (1998). «Las visiones actuales del liderazgo en las instituciones educativas». En LORENZO y otros. *Enfoques en la organización y dirección de instituciones educativas formales y no formales*. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- Loyola (2017) “Clima organizacional y escalas remunerativas en el fondo nacional de desarrollo pesquero”. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Martín Bris, M. (1996). *Organización y planificación integral de centros*. Madrid: Escuela Española. — (1997). «Participación y clima en el ámbito escolar», *Bordón*, p. 71.
- Martín Bris, M. (2000). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación*. Madrid: Universidad de Alcalá-EC. — (1999). *Dirección y gestión de centros educativos: planificación y calidad*. Madrid: Universidad de Alcalá-Fondo Social Europeo.
- Martínez, A. (2001). El liderazgo en el proceso del centro educativo y el clima institucional (Tesis). Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Mario, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educar* 27(27), 103 - 17.
- Martín, B. M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educar*, I(27), 103 - 117.
- Medina, A.; Sevillano, M.L. (1989). «El clima social del centro y del aula». En MARTÍN - MORENO, Q. *Organizaciones educativas*. Madrid: UNED.
- Meza, D. A. (2016). Relación entre el clima organizacional y la evaluación del Perú. Tesis, Lima.
- Monje, J. (2008). Influencias de la Gestión Institucional administrativa en los resultados de la gestión pedagógica en las Instituciones Educativas Secundarias de la Unidad de Gestión Educativa local El Collao – Ilave (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Puno, Perú.



- Montoya, D. (2016). Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: caso PTS Perú 2015 (Tesis). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Mujica y Pérez (2007) “Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad”. Universidad Pedagógica Experimental Libertador de Venezuela, Venezuela.
- Naranjo, P., & Luiza, M. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, 33, 153-70.
- Palma, S. (2004). Escala Clima Laboral CL – SPC: Manual. Lima
- Pérez, H. (2012). Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la red nro 1 Pachacutec- Ventanilla. Tesis de maestría, Lima.
- Pesántez & Guapacaza (2012). Análisis del comportamiento organizacional del personal docente, administrativo y de servicios de la universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca. México.
- Pirela y Del Carmen (2015) “Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de educación básica”. Universidad del Zulia, Venezuela.
- Quevedo, A. (2003). Estudio de clima organizacional basado en el modelo de funcionamiento de organizaciones: Octógono. Piura.
- Robbins, S. (1994). Comportamiento organizacional. México: Prentice-hall Hispanoamericana.
- Rodríguez, D. (2001). Gestión Organizacional: Elementos para su estudio. Chile: Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Romero, V. (2007). Comportamiento Organizacional. Perú: Fondo Editorial Universidad Cesar Vallejo.
- Sánchez Carlesi, H. ., (1996). Metodología y diseños en la investigación educativa (3ra ed.). Lima: Mantaro.
- Silva, H. (1996). Medición del Clima Laboral y Satisfacción del Personal de Trabajadores Docentes y no Docentes de la Facultad de medicina de la



Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de la Amazonia Peruana. Perú. Available from: <https://www.unapiquitos.edu.pe/pregrado/facultades/medicina/2009.docx>.

Soberón (2007) Clima organizacional en Instituciones Educativas Privadas de Lima. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.



ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

Cuestionario para el Diagnóstico del Clima Organizacional

Estimado colaborador de la IEPr. Nuevo Horizonte:

Por favor tenga la amabilidad de llenar esta encuesta, la información que proporcione será utilizada para realizar un diagnóstico del Clima Laboral de la institución educativa Nuevo Horizonte, como parte de una tesis de grado, que incluye el Análisis del Comportamiento Organizacional.

Encarecemos su absoluta honestidad en las respuestas, para lo cual le informamos que esta encuesta es de carácter anónimo y se dará un uso serio, profesional y confidencial a la información recabada.

INFORMACIÓN GENERAL:

1. Marque con una X según corresponda:

SEXO

- Masculino
- Femenino

EDAD

- 20 – 30 años
- 30 – 40 años
- 40 – 50 años
- 50 años a más

ESTADO CIVIL

- Casado
- Soltero
- Otro

Especifique.....c

FORMACIÓN

- Primaria
- Secundaria
- Nivel superior
- Postgrado

Los siguientes enunciados buscan indagar cuál es su percepción sobre su puesto de trabajo; marque con una “X” en su respuesta.

CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO:

2. La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores.

De acuerdo



- Desacuerdo
3. El ambiente físico donde trabajo es confortable y agradable.
- De acuerdo
- Desacuerdo
4. El mobiliario que utilizo para realizar mi trabajo se encuentra en buenas condiciones.
- De acuerdo
- Desacuerdo
5. Para realizar mí trabajo cuento con el equipo suficiente.
- De acuerdo
- Desacuerdo
6. Al equipo y herramientas de trabajo que utilizo se le da mantenimiento.
- De acuerdo
- Desacuerdo

CONDICIONES SOCIALES:

7. El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.
- De acuerdo
- Desacuerdo
8. Me agrada trabajar con mis compañeros.
- De acuerdo
- Desacuerdo
9. La solidaridad es una característica en nuestro grupo de trabajo.
- De acuerdo
- Desacuerdo
10. Estoy satisfecho con el respeto personal que brinda la IEPr. Nuevo Horizonte a sus empleados.
- De acuerdo
- Desacuerdo
11. En el departamento al que pertenezco existe un ambiente de cooperación.
- De acuerdo
- Desacuerdo

CONDICIÓN DESARROLLO PERSONAL:

12. Mi trabajo me permite desarrollarme personal y profesionalmente.
- De acuerdo
- Desacuerdo
13. Disfruto de cada labor que desarrollo en mi trabajo.
- De acuerdo
- Desacuerdo
14. Estoy conforme con el volumen de trabajo que tengo.
- De acuerdo
- Desacuerdo



15. Conozco el manual de funciones y competencias de la IEPr. Nuevo Horizonte.

De acuerdo

Desacuerdo

16. Conozco las actividades de mi cargo (funciones y tareas).

De acuerdo

Desacuerdo

CONDICIONES RELACIÓN CON LA AUTORIDAD:

17. Mi jefe directo es comprensivo.

De acuerdo

Desacuerdo

18. Es positiva la predisposición de mi jefe cuando hago alguna consulta sobre mi trabajo.

De acuerdo

Desacuerdo

19. Me siento a gusto con mi jefe inmediato.

De acuerdo

Desacuerdo

20. Recibo de mi jefe la información que necesito para desarrollar mi trabajo.

De acuerdo

Desacuerdo

21. Llevarse bien con mi jefe beneficia la calidad de mi trabajo.

De acuerdo

Desacuerdo

CONDICIONES REMUNERATIVAS:

22. Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias.

De acuerdo

Desacuerdo

23. Me siento bien con lo que gano.

De acuerdo

Desacuerdo

24. Mi sueldo es mejor que aquello que se pagan en Instituciones similares.

De acuerdo

Desacuerdo

Por favor escriba en el siguiente espacio, cualquier mensaje, sugerencia o reclamo que usted quiera dar a la Institución en relación con los aspectos encuestados anteriormente, componentes del clima laboral, o sobre otro tópico del que desee expresarse:

CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO:



.....
.....
.....
.....

CONDICIONES SOCIALES:

.....
.....
.....
.....

CONDICIÓN DESARROLLO PERSONAL:

.....
.....
.....
.....

CONDICIONES RELACIÓN CON LA AUTORIDAD:

.....
.....
.....
.....

CONDICIONES REMUNERATIVAS:

.....
.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2.

CUESTIONARIO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LABORAL

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar (sitio específico): _____

Entrevistado (nombre, edad, género, puesto, dirección):

Introducción: Con el fin de realizar estudios de mejora del clima organizacional, ha sido elegido para brindar sus respuestas, las cuales servirán de mucho para direccionar este proyecto de investigación.

Características de la entrevista: Confidencial, con una breve duración.

PREGUNTAS:

Condiciones físicas de trabajo:

1. ¿Qué opina de la institución educativa?
2. Si compara el trabajo que realiza con trabajos anteriores ¿en cuál se sintió mejor? ¿Por qué?

Condiciones sociales:

3. ¿Cómo se siente trabajando en esta institución?
4. ¿Qué tan satisfecho está en esta institución? ¿Por qué?
5. ¿Cómo es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo? ¿podría describirlo?
6. ¿Qué le gusta y que no le gusta de este trabajo?
7. ¿Qué opinan sus compañeros de la institución donde laboran? ¿Qué tan motivados están?
8. ¿Qué les gustaría cambiar a ellos?

Condiciones de desarrollo personal:

9. ¿Cómo se siente en cuanto a su motivación en el trabajo?
10. ¿Qué tan orgulloso se siente de trabajar en esta institución?

Condiciones de relación con la autoridad:

11. ¿Cómo es la relación que tiene con su superior inmediato?
12. ¿Cómo ve su futuro en esta institución?
13. Si tuviera la libertad y la confianza de hablar con los dueños de esta empresa. ¿Qué les diría? ¿Qué no funciona bien? ¿Qué se puede mejorar?



Condiciones remunerativas:

14. Si le ofrecieran empleo en otro lugar, pagándole lo mismo ¿cambiaría de trabajo?

Anexo 3.

REGISTRO ANECDOTARIO

Estructura de lo que se analizó en el cuaderno de registro anecdótico, esto de parte del investigador, mediante la observación.

FECHA:

HORA:

LUGAR:

TEMA:

CUERPO DE LO REGISTRADO: (diálogos)

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

--

-

-

-

-

-

-

**Anexo 4. NÓMINA DEL PERSONAL DIRECTIVO, ADMINISTRATIVO Y
DOCENTE DE LA IEPr. NUEVO HORIZONTE, AÑO 2019**

EQUIPO DIRECTIVO, DOCENTE Y ADMINISTRATIVO 2019	
PERSONAL DIRECTIVO	
Mg. Walter	Director general
Mg. Alexander	Director académico
PERSONAL DOCENTE	
Prof. Rosalvina	Inicial – 4 años
Prof. Sandra	Inicial – 5 años
Prof. Solina	Aux. Inicial
Prof. Ana	Primaria- 1° “A”
Prof. Mary Cruz	Primaria – 1° “B”
Prof. Graciela	Primaria – 2° “A”
Prof. Rocio	Primaria – 2° “B”
Prof. Verónica	Primaria – 3° “A”
Prof. Joanna	Primaria – 3° “B”
Prof. Thalia	Primaria – 4°
Prof. Percy	Primaria – Mat. C.A. 5°,6°
Prof. Rocio	Primaria – Com. P.S. 5°,6°
Prof. Yanira	Primaria - Inglés
Prof. Elard	Aux. de primaria / TOE
Prof. Felipe Iván	Sec. – comunicación
Prof. . Alejandra	Sec. – comunicación
Prof. Sabino	Sec. – matemática
Prof. Juan	Sec. – matemática
Prof. Freddy	Prim. y Sec. Mat. e Inglés
Prof. Juan Carlos	Sec. – ciencia y tecnología
Prof. Julia	Sec. – ciencia y tecnología
Prof. John	Sec. – ciencias sociales
Prof. Nilton	Prim. y Sec. – educ. física
Prof. Patricia	Prim. y Sec. - computación
Prof. Juan Pablo	Prim. y Sec. Arte



Prof. Pedro	Prim. y Sec. Arte música
Prof. Maritza	Prim. y Sec. Inglés
Prof. Percy	Aux. de secundaria

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Enfermera Luzmila	Coord. de administración
Psic. Ada	Psicóloga
Enf. Flora	Odontóloga – enfermera
Srta. Mary	Secretaria - SIAGIE
Srta. Whiny	Tesorería – Marketing
Prof. Judith	Personal – puerta
Prof. Tania	Personal de limpieza

Fuente: Proyecto educativo institucional

Anexo 5.

TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS

PRIMERA ENTREVISTA:

La entrevista fue realizada en la oficina de dirección general a las 10:00 de la mañana en fecha 21 de diciembre de 2019, cuyo participante fue el director de la institución educativa privada Nuevo Horizonte, Mg. Walter Canaza Choquehuanca:

1. ¿Cómo percibe el desenvolvimiento del personal?

Muy bueno, ya que hemos sido ganadores de muchos concursos nacionales y locales.

2. ¿Se siente satisfecho trabajando en la IE?

Me siento feliz, ya que hay un ambiente de confianza y respeto mutuo, eso nos hace merecedores de diversos concursos.

3. ¿Es buena la motivación que percibe?

Falta, puedo decir que es buena y permanente pero somos conscientes que generalmente son de acuerdo a las circunstancias, pienso que ahí debemos mejorar.

4. ¿Siente que el personal está cómodo?

Me parece que sí, yo veo que su labor la realiza desinteresadamente, es decir no esperan reconocimientos, sino demuestran ser competentes en su labor profesional, son muy profesionales.

5. ¿Cuándo alguien desintegra al grupo de trabajo se le debería botar?

No, primero está la comunicación, se le llama para aclarar puntos y llegar a acuerdos pero al haber mucha irresponsabilidad a pesar de la comunicación, entonces se debe proceder administrativamente.

6. ¿Qué tan orgulloso se siente de trabajar en la IE?

Me siento feliz, ya que mi familia esta también contenta, mis hijos estudian aquí, y puedo decir que la educación impartida es muy rescatable.

7. ¿Usted siendo el dueño, se siente con mucha autoridad?

No, considero que el trabajo que realizamos es en equipo, con todos los colaboradores, más que autoridad tengo mayor responsabilidad de esta comunidad educativa

8. ¿Dejaría la IE por otro trabajo?

Si tuve la oportunidad de irme al gobierno regional pero NO acepté, me enamoré de la pedagogía.

9. ¿Qué le gusta y qué no le gusta de la IE?

- Me gusta compartir y apoyar

- No me gusta cuando no sale bien lo que se ha previsto

10. ¿Cómo se siente trabajando con el profesor Alexander (Directo académico)?

Bien, es un amigo del alma, juntos fundamos esta IE, es una persona muy competente, tenemos 23 años de amistad...

SEGUNDA ENTREVISTA:

La entrevista fue realizada en la oficina de dirección académica a las 10:00 de la mañana en fecha 25 de diciembre de 2019, cuyo participante fue el director académico de la institución educativa privada Nuevo Horizonte, Mg. Alexander Quispe Condori:

1. ¿Qué opina de la IE?

En lo académico estamos bien.

2. ¿Cómo se siente en la IE?

Me siento muy bien.

3. ¿La motivación que percibe es buena?

Se está tratando de motivar equilibradamente pero se debe mejorar.

4. ¿Cuál es la relación que tiene con la autoridad?

Muy cordial, además de ser amigos.

5. ¿Observa insatisfacción en sus colaboradores?

Sí, pero la insatisfacción es con la administración en la parte económica.

6. ¿Si compara su trabajo con otros, se siente bien aquí?

Desearía regresar a ser maestro de aula, porque el cargo es muy pesado...

7. ¿Se retiraría de la dirección a académica?

Sí, creo que esto es temporal.

8. ¿Se iría a otro trabajo?

No, me siento muy identificado con esta mi casa.

9. ¿Cómo es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?

Amena, es lo que percibo.

10. ¿Qué le gusta y qué no le gusta de la IE?

Me gusta los estudiantes, su crecimiento, su entrega...me disgusta el horario, debo cumplir muchas actividades y estoy descuidando mi vida personal.

11. Si tuviera la oportunidad de hablar con los dueños ¿Qué les diría?

Sean más abiertos y proyectarse al futuro, dar a la plana docente más importancia ya que se sienten inestables en la IE, según yo.

12. ¿Cómo es el clima organizacional según su opinión?

Hay años de caídas, por ejemplo la administración no tiene planes tan programados por eso afectan a los docentes, ahora recién están viendo un 20% de contratos permanentes.

TERCERA ENTREVISTA:

La entrevista fue realizada en la oficina de Psicología a las 11:00 de la mañana en fecha 21 de noviembre de 2019, cuyo participante fue el profesor de Educación Física de la institución educativa privada Nuevo Horizonte, Lic. Nilton Mamani Condori (docente con mucha antigüedad en la IE):

1. ¿Qué opina de la IE?

Ha ido creciendo y es una buena IE

2. ¿Cómo se siente en la IE?

Bien, pero con algunas incomodidades (al llamar la atención no miden sus palabras, dicen por decir), pero trabajo es trabajo.

3. ¿Se sienten motivados?

Yo solo me siento motivado por mi carrera.

4. ¿Su relación es buena con su jefe directo?

El director no se pone en lugar del profesor, solo ordena.

5. ¿Se siente orgulloso y satisfecho?

Sí, pero con los estudiantes.

6. ¿Si compara otros trabajos con este, cuál es mejor?

Acá me siento cómodo, en otros sitios no había amistad sincera.

7. ¿Dejaría este trabajo?

Sí, por otro que me deje mejor remuneración.

8. ¿Cómo es la relación con sus compañeros?

Es buena, hay respeto.

9. ¿Qué le gusta y qué no le gusta de la IE?

Me gusta mayormente todo, solo que lo que más me disgusta es que no respeten los feriados.

10. ¿Cómo visiona a la IE?

Sera muy reconocida y muy buena, tiene grandes logros y de seguro los tendrá más.

11. ¿Qué les diría a las autoridades?

Que proporcionen becas según logros, hay talentos que no se reconocen.

12. ¿Cree que sus compañeros están motivados?

Siempre ponen el hombro y les va muy bien.

13. ¿Recuerda alguna anécdota donde se haya sentido mal?

Sí, en un campeonato, el Prof. Elard les había cortado el cabello a los jóvenes de futbol y los chicos ya no querían jugar por la IE.

14. ¿Según su percepción, cómo es el clima organizacional en la IE?

En secundaria nos llevamos muy bien ahora, con primaria e inicial por la misma lejanía no se puede, hay que tener más actividades de socialización.

CATEGORIZACIÓN DE LOS TESTIMONIOS SEGÚN LOS EJES DE ESTUDIO

RESPUESTAS EN MODO DE TESTIMONIO	RESPUESTAS CATEGORIZADAS	EJES DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN	UNIDAD DE ANÁLISIS
<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de audio en mal estado con baja resolución de sonido, data y cables abollados. - El data y el panel interactivo esta sin mantenimiento - Los ambientes del nivel primario están en desorden - El espacio que tengo es bueno, pero le faltan más materiales para trabajar - Se debe realizar un constante mantenimiento del mobiliario - El mobiliario para el docente está en mal estado (rossy) - Cada especialidad debe de mejorar sus espacios y materiales correspondientes - Implementar mejor el audio de cada aula, cuando hay videos no se desarrolla bien - Se debe mejorar no solo el mobiliario del alumno sino del maestro (a) - Mejorar el mobiliario (ana) - Designar mejor los ambientes de acuerdo a las capacidades - Falta biblioteca estudiantil - Implementación del ambiente en el área de educación física, falta materiales y por eso está todo en desorden - Falta áreas recreativas - Tener la camiseta del colegio y cuidar los ambientes (sandra) - No hay material según el área (jhon) - Muebles en el comedor escolar - Ambientes con poco mantenimiento - Distribuir los espacios, hace falta áreas verdes - Mejorar ambientes por especialidad (julia) - Hace falta un laboratorio de matemáticas, esto para poder mejorar las habilidades motoras de los estudiantes - Algunos cables del data están abollados y no proyectan bien 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de audio en mal estado con baja resolución de sonido, data y cables abollados. - El mobiliario para el docente está en mal estado (rossy) - Mejorar el mobiliario (ana) - No hay material según el área (jhon) - Mejorar ambientes por especialidad (julia) - Implementar un ambiente con equipos y materiales - Implementación de materiales de limpieza (tania limpieza) - Mejorar y mantener las instalaciones para desarrollar adecuadamente las sesiones 	<p>CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO</p>	

<h1>C L I M A</h1>		
<ul style="list-style-type: none"> - Se debe implementar con más material o instrumentos de limpieza: escobas y recogedores en cada salón - Implementar un ambiente con equipos y materiales - Implementación de materiales de limpieza (tania limpieza) - El colegio debe visionar y ampliar su local, la cantidad de estudiantes ya están topando los ambientes - Implementar más laboratorios - Hacer mantenimiento de las pizarras - Ampliar las pizarras porque los temas a trabajar, ya no pueden ser descritos - Mejorar y mantener las instalaciones para desarrollar adecuadamente las sesiones - Estoy de acuerdo con todo - Las capetas y sillas no solo deben ser cuidadas por los auxiliares sino por los estudiantes - Mejorar el material por área, nivel o especialidad - Soy nueva, sin embargo observo que carecen de espacio - Deben adquirir otro local más amplio las canchas recreativas son muy pequeñas 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay trabajo en equipo entre los tres niveles - Los docentes no deben alejarse en sus aulas, deben socializarse (sandra) - La lejanía en los niveles hace que no nos socialicemos - Más actividades de socialización - Yo considero que están bien, los colegas no son unos niños para llevarse mal, además creo que el trato es netamente profesional (director) - No se debe improvisar las actividades falta planificación - No hay organización en actividades (rossy) - Deberían contratar al personal adecuado para cada nivel y que tenga disposición de trabajar 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay trabajo en equipo entre los tres niveles - Los docentes no deben alejarse en sus aulas, deben socializarse (sandra) - No hay organización en actividades (rossy) - Deberían contratar al personal adecuado para cada nivel y que tenga un buen clima entre maestras, existe miramientos,
		<p>CONDICIONES SOCIALES</p>

	<h1>O R G A N I Z</h1>	
<ul style="list-style-type: none"> - La condición social es regular no hay un buen clima entre maestras, existe miramientos, comparaciones y habladurías fuera de lo laboral (rocio R.) - El director general y el director académico deben coordinar mejor - Más seriedad y planificación en las actividades - Este año fue uno de los menos planificados hubo actividades fuera del PÁT - Antes de ser contratados, los docentes deberían pasar por ciertas evaluaciones, ya que se encuentran indiferencias externas, no se dirigen la palabra (thalia) - Entre los colegas existe miramientos, ya que solo algunos gana concursos y dirección solo valora a los que ganan - Dirección debe fomentar actividades de unión profesional y no dejar que nosotros solucionemos los problemas por más pequeños que sean - Las contrataciones del personal debe ser más eficiente - El clima es de regular para abajo, no existe mucha empatía con los nuevos contratos - Mayor actividades planificadas entre directivos y docentes (julia) - Las actividades son muy improvisadas, no planifican - Se debería trabajar en equipo y considerar los valores (ana) - Solo se considera a los docentes con antigüedad o sino a los que más hablan - Cada profesional debe incluirse por algo somos adultos, profesionales y profesores - Existen momentos donde dirección responsabiliza a los docentes por algunos problemas con los PPF cuando deberían de conciliar - Mas igualdad en el trato de los directivos a los docentes, no está mal pero se debe de mejorar - Las autoridades deben de motivarnos y a fomentar una comunicación asertiva entre todos - Debe realizar una mayor integración entre los docentes de los diferentes niveles y así mejorar el vínculo (juan) 		<ul style="list-style-type: none"> - comparaciones y habladurías fuera de lo laboral (rocio R.) - Antes de ser contratados, los docentes deberían pasar por ciertas evaluaciones, ya que se encuentran indiferencias externas, no se dirigen la palabra (thalia) - Mayor actividades planificadas entre directivos y docentes (julia) - Las actividades son muy improvisadas, no planifican - Se debería trabajar en equipo y considerar los valores (ana) - Se sugiere un ambiente para la socialización de los docentes (veronica) - Debe realizar una mayor integración entre los docentes de los diferentes niveles y así mejorar el vínculo (juan) - No hay coordinación ni comprensión entre colegas (pedro) - Los elogios y reconocimientos deben ser para todos en modo general o individual (percy J.) - Falta cada uno de los docentes, actúan a su propia cuenta, no se organizan (percy aux.) - Se debería tratar al personal con igualdad, ya que algunos

<h1>A C I O N A L</h1>		
<ul style="list-style-type: none"> - No hay coordinación ni comprensión entre colegas (pedro) - Los elogios y reconocimientos deben ser para todos en modo general o individual (percy J.) - Falta cada uno de los docentes, actúan a su propia cuenta, no se organizan (percy aux.) - Se debería tratar al personal con igualdad, ya que algunos maestros poseen más beneficios que otros y no se reconoce la labor de otros, hay mucho miramiento entre maestros, no hay empatía. (rocio Q.) - Ser empáticos con todos, el trato con el personal docente debe ser más igualitario (rosalvina) - Mejorar la comunicación por parte de la promotora - Se considera un inadecuado clima social entre colegas 	<p>maestros poseen más beneficios que otros y no se reconoce la labor de otros, hay mucho miramiento entre maestros, no hay empatía. (rocio Q.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser empáticos con todos, el trato con el personal docente debe ser más igualitario (rosalvina) - Mejorar la comunicación por parte de la promotora - Se considera un inadecuado clima social entre colegas 	<p>CONDICION DE DESARROLLO PERSONAL</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Mas capacitación o seminarios (sabino, nilton y freddy) - Falta capacitaciones - Deben capacitarnos o incentivarlos a que lo hagamos sobre programaciones y el manejo de las evaluaciones - En las capacitaciones deben trabajarse temas de evaluación formativa - Falta estimulación - Mas capacitaciones o seminarios - La carga horaria no permite que nos desarrollemos personalmente en postgrados (rossy) - No dejan realizar bien mi trabajo, hay contradicciones entre profesores y administración - Fortalecer el compañerismo - El tiempo que le destinamos al colegio no nos permite desarrollarnos - La IE da prioridad a los nuevos solo por que ganaron algunos concursos y los que estamos años estamos de lado - Debemos ser más activos y preparados para ello más talleres y capacitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Mas capacitación o seminarios sobre la elaboración de programación (sabino, nilton y freddy) - La carga horaria no permite que nos desarrollemos personalmente en postgrados (rossy) - No dejan realizar bien mi trabajo, hay contradicciones entre profesores y administración - No pude hacer mis actividades personales, ya que al parecer la IE requiere del docente en forma constante (jhon) - A los docentes se les debe ceder horas para sus actividades (thalia) 	<p>CONDICION DE DESARROLLO PERSONAL</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - No hay desenvolvimiento profesional por falta de equipos de trabajo y coordinación (percy aux.) - En el área que me desarrollo me ha permitido ampliar mis conocimientos, gracias a la ayuda de algunos maestros de secundaria (rocio Q.) - No estoy de acuerdo con el volumen de trabajo, es demasiado, debería de haber más personal (tania limpieza) 	<ul style="list-style-type: none"> - La IE debe potenciar a sus docentes dándoles cargos que estén a su capacidad a veces queda mal una carga en alguien que no corresponde - No pude hacer mis actividades personales, ya que al parecer la IE requiere del docente en forma constante (jhon) - Darnos días libres u horas libres para salir a dejar algunos documentos - Mejorar el compañerismo - El director académico apoya mucho a los docentes nos ayuda a mejorar - Si va a existir capacitaciones, se debe traer a personas competentes ya que peor nos confunden - A los docentes se les debe ceder horas para sus actividades (thalia) - No saque mi maestría por que no tuve tiempo de presentar mis documentos, solo pedí un día y no me lo asignaron - Los permisos deben de estar normados sin embargo a veces todo se hace fuera de las normas - No hay un buen desenvolvimiento, ya que no se cuenta con los equipos y así nunca mejoraremos - No hay desenvolvimiento profesional por falta de equipos de trabajo y coordinación (percy aux.) - Se debe acceder a diplomas de capacitación fomentado por la misma IE - El área de psicología debe de preocuparse también del estado psicológico de los docentes - Por los logros obtenidos los docentes deben de contar con ciertas consideraciones - Deben de impulsarnos a capacitaciones y reconocimientos - Se debe restringir las actividades para los sábados y domingos, muchos tenemos curso esos días - La verdad uno aprende más de los propios colegas - En el área que me desarrollo me ha permitido ampliar mis conocimientos, gracias a la ayuda de algunos maestros de secundaria (rocio Q.) - La carga horaria no permite que me capacite - El colegio me ha ayudado mucho, sin embargo veo que no se les considera a muchos de igual manera
--	---	--

<ul style="list-style-type: none"> - Falta capacitaciones - La IE de preocuparse más por el profesionalismo de sus colaboradores - No estoy de acuerdo con el volumen de trabajo, es demasiado, debería de haber más personal (tania limpieza) 		
<ul style="list-style-type: none"> - Tomarnos en cuenta en todas las actividades que desarrollamos, estamos prácticamente solos. Falta personal de limpieza y un auxiliar permanente (sandra) - Falta personal de limpieza la dirección no se preocupa de eso - En las actividades he contado con la comprensión y confianza del director académico - Es buena, sin embargo molesta que no se cumpla lo que se promete - Fomentar la comunicación directa y asertiva - Falta más criterio y comunicación, se centran solo en su punto de vista y muchas veces no está a la altura - Administración y dirección debe considerar las opiniones de los profesores y no solo de un pequeño grupo - La relación es de respeto, sin embargo pienso que la autoridad debería hacer valer nuestros derechos en promotoria (jhon) - Me gustaría que haya más comprensión y humildad de parte de ellos (mary cruz) - Las actividades deben debatirse en reuniones extraordinarias y no fingir que se escucha y al final ellos toman las decisiones - Comunicación asertiva - La comunicación con las autoridades debe ser más asertiva (thalia) - Realizar talleres: abrazo-terapia, sonriendo siempre, etc - Tener más cercanía y preocupación de los trabajadores (julia) - El director general debe ser más comunicativo y prudente no demasiado emocional - De debe fomentar talleres de relajación, como docentes de horario completo estamos estresados y preocupados 	<ul style="list-style-type: none"> - Tomarnos en cuenta en todas las actividades que desarrollamos, estamos prácticamente solos. Falta personal de limpieza y un auxiliar permanente (sandra) - Es buena, sin embargo molesta que no se cumpla lo que se promete - La relación es de respeto, sin embargo pienso que la autoridad debería hacer valer nuestros derechos en promotoria (jhon) - Me gustaría que haya más comprensión y humildad de parte de ellos (mary cruz) - La comunicación con las autoridades debe ser más asertiva (thalia) - Realizar talleres: abrazo-terapia, sonriendo siempre, etc - Tener más cercanía y preocupación de los trabajadores (julia) - El director académico es preparado, pero trata de abarcar 	<p>CONDICIÓN RELACIÓN CON LA AUTORIDAD</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Las autoridades deben dar la importancia necesaria todos los colaboradores por igual - El director académico es preparado, pero trata de abarcar todo. El director general debería manejar la comunicación asertiva, es muy emocional (ivan) - Se debería de dar la misma importancia a todos los maestros (ana) - Se sugiere a la autoridad ser más comprensivo y tolerante (veronica) - Mas tolerancia de parte de ellos - Fortalecer la comunicación - Cuando se sugiere no nos dan respuesta inmediata - La veradda yo no entiendo para que preguntan si al final ellos toman la decisión - Qué dirección considere las opiniones de los profesores ante los problemas, asi se puede presentar alternativas de solución involucrando a toda la IE todo por el bien común (juan) - Dicen una cosa y no la cumplen (pedro) - Existe favoritismo o miedo a algunos colegas, la autoridad debe hacerse respetar - Cuando uno está enfermo, bajo descanso por tres días, el permiso no procede solo dan un día después son descuentos - La relación es buena, solo que muchas veces no se cumple con lo se planifica - No hay comprensión, cuando uno está enfermo, se pide permiso una vez al año, pero a otros sí. No hay jerarquía de maestros-no nos respetan (rocio Q.) - Reclamo directo a mi jefe, cuando se le da una sugerencia para realizar algún trabajo, no lo considera apto y no tenemos respuesta inmediata (tania limpieza) - En las actividades los administrativos y directivos deben de apoyar en igual medida y no dejar todo a la comisión - Los dos directivos deben hablar un solo idioma se contradicen - Más apoyo moral a algunos colegas, no se trata solo de criticar 	<p>todo. El director general debería manejar la comunicación asertiva, es muy emocional (ivan)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se debería de dar la misma importancia a todos los maestros (ana) - Se sugiere a la autoridad ser más comprensivo y tolerante (veronica) - Qué dirección considere las opiniones de los profesores ante los problemas, asi se puede presentar alternativas de solución involucrando a toda la IE todo por el bien común (juan) - Dicen una cosa y no la cumplen (pedro) - No hay comprensión, cuando uno está enfermo, se pide permiso una vez al año, pero a otros sí. No hay jerarquía de maestros-no nos respetan (rocio Q.) - Reclamo directo a mi jefe, cuando se le da una sugerencia para realizar algún trabajo, no lo considera apto y no tenemos respuesta inmediata (tania limpieza) - Es bueno, solo que las actividades deben ser más 	
--	---	--

<ul style="list-style-type: none"> - Es bueno, solo que las actividades deben ser más organizadas y planificadas con previa reunión de las comisiones. 	<p>organizadas y planificadas con previa reunión de las comisiones.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Priorizar el pago remunerativo, no retrasarse, más puntualidad (mayoría del personal) - Puntualidad en pagos - Espero que mejore el reconocimiento en los colegas - Mucho trabajo y retornos y no hay remuneraciones ni incentivos - Estabilidad - Responsabilidad en las remuneraciones - Ser puntuales con los pagos - Se deben actualizar con respecto a otras instituciones educativas cuya remuneración es mayor (rossy) - Se debe ser equitativos con el pago según los años de experiencia y reconocimientos - No me siento bien con mi horario y mi sueldo no es puntual - Se debe de pagar según la carga horaria y retornos - En este aspecto según a los años que estamos laborando se debería pagar de acuerdo a los años (graciela) - No se respetan las remuneraciones de los días feriados según ley - No se reconoce mi trabajo - Se piensa que mejor uno debe buscar mejores opciones - Se debe considerar el esfuerzo - Se debe pagar según escala interna de la IE, para ser más formales - Mas puntualidad con los pagos - Puntualidad para pagar, no es nuestra culpa que no hayan distribuido bien la economía, existen prioridades - Se debe considerar el esfuerzo de cada docente y pago (ana) - Se debe hacer una equidad y reconocimiento por los años trabajados (verónica) - Falta pagar horas extra (pedro) - Se debe de pagar según años de experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Priorizar el pago remunerativo, no retrasarse, más puntualidad (mayoría del personal) - Se deben actualizar con respecto a otras instituciones educativas cuya remuneración es mayor (rossy) - En este aspecto según a los años que estamos laborando se debería pagar de acuerdo a los años (graciela) - Se debe considerar el esfuerzo de cada docente y pago (ana) - Se debe hacer una equidad y reconocimiento por los años trabajados (verónica) - Falta pagar horas extra (pedro) - Falta incentivar, en comparación a otras IE privadas (percy aux.) - No hay equidad, ya que una maestra que recién entra al colegio gana casi igual que una maestra que esta años (rocio Q) 	<p>CONDICIÓN REMUNERATIVA</p>

		<ul style="list-style-type: none">- Se deben actualizar con respecto a la remuneración según ley- Deben formalizar su manera de pago para que no haya problemas- Se debe considerar los años de servicio en esta IE la verdad uno se siente desmotivado económicamente- La dirección debe incentivar a los colegas muchos se sienten maltratados emocionalmente mediante los pagos atrasados- Debe cronogramarse mejor el cumplimiento de los pagos- Falta incentivar, en comparación a otras IE privadas (percy aux.)- No hay equidad, ya que una maestra que recién entra al colegio gana casi igual que una maestra que esta años (rocio Q)- Se debe de pagar según beneficios, incentivos, metas, logros y horas extra- Muchas veces no se valora el esfuerzo que hago en cada sesión de clases, ya aún no se me da la oportunidad de ganar concursos- Puntualidad en mis remuneraciones o sino deben comunicar o sacar un cronograma de pagos, así uno se planifica mejor- Este trabajo no cubre mis necesidades es lamentable, por eso pienso migrar e irme a otro trabajo aunque no sea pedagógico- Se debe mejorar el sueldo ya que no es coherente con la cobranza que hacen de pagos de enseñanza a los PFFF
--	--	---