



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**El clima laboral, la satisfacción laboral y la calidad educativa de instituciones educativas de Lima**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
DOCTOR EN EDUCACIÓN**

**AUTOR:**

Mg. Freddy Felipe Luza Castillo

**ASESOR:**

Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega

**SECCIÓN**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y Calidad Educativa

**PERÚ – 2017**

## Página del Jurado

---

Dra. Flor de María Sánchez Aguirre

**Presidente**

---

Dr. Oscar Guillen Valle

**Secretario**

---

Dr. Michell Alarcón Diaz

**Vocal**

### **Dedicatoria**

A mi familia, en especial a Kike y Nicole, que son mi fuente de motivación, inspiradores del más puro, profundo y sincero amor, generadores de paz y alegría, parte de mi vida, sino mi vida misma.

A mis padres (Delia y Pepe), hermanas(os), cuñadas(os), sobrinas(os) y a Brianna, por su ánimo y por inculcarme el espíritu de superación y el anhelo de una vida mejor para lograr la felicidad a través de la dedicación, esfuerzo y paciencia.

A mis suegros por confiar y creer en mí.

### **Agradecimiento**

Quiero agradecer a los profesores que hicieron posible esta investigación, también a todas las personas que colaboraron con la realización de la misma y en especial a Dios por el don de la vida y por el inacabable apoyo y amor de familia.

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Freddy Felipe Luza Castillo, estudiante del Programa de Doctorado de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI: 06798311, con la tesis titulada “El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Barrios Altos-Lima” declaro bajo juramento que:

- 1) La presente investigación es producto de un esfuerzo personal.
- 2) La tesis no contiene plagio ya que he respetado las normas nacionales e internacionales, citando correctamente a los autores mencionados en la misma.
- 3) La tesis no ha sido presentada con anterioridad ya que al ser de mi autoría no puede ser autoplagiada debido que es producto de la investigación realizada en diferentes Instituciones Educativas de Lima durante el año 2015 y 2016.
- 4) La investigación se realizó en las instituciones educativas María Auxiliadora aplicando aleatoriamente las encuestas, y utilizando los resultados en la interpretación de datos que permitieron llegar a los resultados reales que permitieron realizar una discusión auténtica y bien estructurada que contribuirá a mejorar el clima de los colegios en estudio.

Si se encontrara que la tesis falta a la verdad al emitir datos falsos, o plagio, fraude, autoplagio, piratería o falsificación, al no citar en forma debida a los autores de las teorías, o al haberse presentado dicha investigación como propia y ya se haya publicado anteriormente para obtar algún grado académico, me declaro responsable de dicho actuar y acepto la sanción que según el reglamento y normas vigentes de la universidad César Vallejo.

Lima, enero de 2017

---

Freddy Felipe Luza Castillo

DNI: 06798311

## Presentación

Señor presidente y señores miembros del jurado calificador:

Pongo a su disposición la tesis denominada “El clima laboral y la satisfacción laboral en la calidad educativa de instituciones educativas de Lima”, haciendo aplicando el Reglamento de la oficina de Grados y Títulos emitido por la Universidad César Vallejo para obtener el grado de Doctor en Educación.

Calidad educativa es el reto que plantea el Estado peruano para cerrar brechas de inequidad en cuanto a educación se refiere. La universidad como institución que aporta ciencia tiene la misión de hallar explicación de las razones por las cuales la calidad educativa es esquivada y desde ese punto proponer estrategias que permitan cerrar la brecha señalada. En esa línea, con la presente investigación se pretende conocer si el clima laboral y la satisfacción laboral son variables predictoras de la calidad educativa.

La presente investigación ha sido dividida en seis capítulos para un estudio detallado y más ordenado y se inicia con una introducción que permitió identificar la realidad problemática y el contexto en el que se desarrolla.

El segundo capítulo explica el marco metodológico y detalla el análisis estadístico aplicado a la investigación la problemática estudiada.

En el tercer capítulo muestra los resultados a manera de tablas y gráficos para su mejor comprensión y detalle del procesamiento de datos.

El cuarto capítulo, las conclusiones a las que se llegó luego de analizar los resultados obtenidos en todo el proceso.

El quinto capítulo contiene las recomendaciones a las que se llegó luego del análisis de las variables del estudio, y finalmente se encontrarán las referencias y anexos.

Pongo a consideración la presente tesis para su análisis, sustentación y deliberación por parte del jurado calificador.

## Índice de contenidos

	Pág.
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice de contenidos	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Resumo	xiv
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Antecedentes	18
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	24
1.3 Justificación	76
1.4 Problema	79
1.5 Hipótesis	81
1.6 Objetivos	81
<b>II. MARCO METODOLÓGICO</b>	
2.1 Variables	83
2.2 Operacionalización de variables	83
2.3 Metodología	87
2.4 Tipos de estudio	88
2.5 Diseño	88
2.6 Población, muestra y muestreo	89
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	90
2.8 Métodos de análisis de datos	96
2.9 Aspectos éticos	98
<b>III. RESULTADOS</b>	
3.1 Descripción	100

3.2 Contrastación de hipótesis	103
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	111
<b>V. CONCLUSIONES</b>	114
<b>V. RECOMENDACIONES</b>	116
<b>VI. REFERENCIAS</b>	118
<b>VII. ANEXO</b>	
Anexo A. Matriz de Consistencia	130
Anexo B. Instrumentos	132
Anexo C. Juicio de Expertos	138
Anexo D. Análisis de confiabilidad	147
Anexo E. Base de datos	148



**Lista de tablas**

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de la variable clima laboral	84
Tabla 2. Operacionalización de la variable satisfacción laboral	85
Tabla 3. Operacionalización de la variable calidad educativa	87
Tabla 4. Distribución de la población	89
Tabla 5. Niveles de interpretación del cuestionario de clima laboral	91
Tabla 6. Niveles de interpretación del cuestionario de satisfacción laboral	93
Tabla 7. Niveles de interpretación del cuestionario de calidad educativa	95
Tabla 8. Juicio de expertos para los instrumentos de evaluación	96
Tabla 9. Niveles de clima laboral percibido por los docentes	100
Tabla 10. Niveles de satisfacción laboral percibido por los docentes	101
Tabla 11. Niveles de calidad educativa percibido por los docentes	102
Tabla 12. Prueba de homocedasticidad de Levene	103
Tabla 13. Prueba de Multicolinealidad (FIV)	103
Tabla 14. Prueba de independencia de errores de Durbin-Watson	104
Tabla 15. Clasificación de las categorías de las variables clima laboral*satisfacción laboral y calidad educativa	105
Tabla 16. Valor R2 de Nagelkerke de clima laboral*satisfacción laboral y calidad educativa	105
Tabla 17. Estadística de información del modelo: razón de verosimilitud de clima laboral* satisfacción laboral y calidad educativa	106
Tabla 18. Clasificación de las categorías de clima laboral y calidad educativa	107
Tabla 19. Valor R2 de Nagelkerke de clima laboral y calidad educativa	107

Tabla 20. Estadístico de información del modelo: razón de verosimilitud de clima laboral y calidad educativa	108
Tabla 21. Clasificación de las categorías de satisfacción laboral y calidad educativa	109
Tabla 22. Valor R2 de Nagelkerke de satisfacción laboral y calidad educativa	109
Tabla 23. Estadístico de información del modelo: razón de verosimilitud de satisfacción laboral y calidad educativa	110

## Lista de figuras

	Pag
Figura 1. Tipología del clima laboral Palma (2004)	32
Figura 2. Disfunciones organizacionales. Palma (2004)	34
Figura 3. Propiedades de las organizaciones. Palma (2004)	35
Figura 4. Variables del diagnóstico organizacional	37
Figura 5. Planteamiento dinámico de la satisfacción laboral. Palma (2005)	52
Figura 6. Facetas de la satisfacción laboral Palma (2005)	56
Figura 7. Dinámica del Comportamiento Organizacional (Palma, 2006)	64
Figura 8. Niveles de clima laboral percibido por los docentes	103
Figura 9. Niveles de satisfacción laboral percibido por los docentes	104
Figura 10. Niveles de calidad educativa percibido por los docentes	105

## Resumen

La investigación titulada “El clima laboral y la satisfacción laboral en la calidad educativa de instituciones educativas de Lima”, tiene el objetivo general de determinar la influencia del clima laboral y la satisfacción laboral en la calidad educativa de instituciones educativas de Lima.

El tipo de investigación fue aplicada y de nivel explicativo, el diseño transeccional correlacional-causal. La muestra estuvo compuesta por 130 docentes de colegios María Auxiliadora que fueron elegidos de manera probabilística para responder a las encuestas planteadas por los cuestionarios emitidos para el logro de los resultados y recolección de datos indispensables para comprender mejor dicha investigación. Para medir las variables clima y satisfacción laboral se utilizaron instrumentos validados en nuestro medio (Palma, 2004, Palma, 2005). Para el caso del cuestionario de calidad educativa, se realizó un cuestionario que es de mi autoría y previamente sometido a validación por juicio de tres doctores expertos, la alta confiabilidad que se obtuvo de este instrumento tiene como resultado 0.81 de coeficiente, luego de aplicar el Coeficiente Alfa de Cronbach

Esta tesis obtuvo como conclusión que el nivel de predicción de las variables clima laboral y satisfacción laboral sobre la calidad educativa es a un nivel estadístico significativo ( $\chi^2=213,859$ ;  $gl=14$ ;  $p=0.000$ ); además, el valor  $R^2$  de Nagelkerke obtenido indica que el modelo propuesto explica el 91.5% de la variable dependiente (0.915). De acuerdo a estos resultados, se concluye que el clima laboral y la satisfacción laboral influyen significativamente en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.

**Palabras claves:** clima laboral, satisfacción laboral, calidad educativa.

## Abstract

The research titled "The working environment and job satisfaction in the educational quality of educational institutions in Lima" has the overall objective to determine the influence of the working environment and job satisfaction in the educational quality of educational institutions in Lima.

The research was applied and explanatory level, the correlational-causal transeccional design. The sample consisted of 130 teachers from schools Maria Auxiliadora who were chosen probabilistically to respond to surveys raised by the questionnaires issued for the achievement of results and collecting data needed to understand better the investigation. To measure climate variables and job satisfaction validated in our environment (Palma, 2004, Palma, 2005) instruments were used. In the case of the questionnaire of educational quality, a questionnaire that is my authorship and previously undergone validation trial of three expert doctors, high reliability that was obtained from this instrument results in 0.81 coefficient was performed after applying the Cronbach's alpha coefficient

This thesis obtained as conclusion that the level of prediction of the variable labor climate and labor satisfaction about the educational quality are at a significant statistical level ( $\chi^2=213,859$ ;  $gl=14$ ;  $p=0.000$ ); also, the value  $R^2$  of obtained Nagelkerke indicates that the proposed pattern explains 91.5% of the dependent variable (0.915). according to these results, you concludes that the labor climate and the labor satisfaction influence significantly in the educational quality of the educational institutions "María Auxiliadora" of Lima.

**Key words:** labor climate, labor satisfaction, educational quality

## Resumo

A pesquisa intitulada "O ambiente de trabalho e satisfação profissional na qualidade de ensino das instituições de ensino em Lima" tem como objectivo geral para determinar a influência do ambiente de trabalho e satisfação profissional na qualidade de ensino das instituições de ensino em Lima.

A pesquisa foi aplicada e nível explicativo, o projeto transeccional correlational-causal. A amostra foi composta por 130 professores de escolas Maria Auxiliadora que foram escolhidos probabilisticamente para responder a inquéritos levantados pelos questionários emitidos para a obtenção de resultados e coleta de dados necessários para compreender melhor a investigação.

Para medir variáveis do clima e satisfação no trabalho validados em nosso ambiente (Palma de 2004, Palma, 2005) foram utilizados instrumentos. No caso do questionário de qualidade de ensino, um questionário que é minha autoria e prova de validação previamente submetidos por três médicos especialistas, alta confiabilidade, que foi obtido a partir deste instrumento resulta em 081 coeficiente foi realizada após a aplicação do o coeficiente alfa de Cronbach.

Esta tese obteve como conclusão que o nível de predição do clima de trabalho variável e satisfação de trabalho sobre a qualidade educacional está a um nível estatístico significativo ( $\chi^2=213,859$ ;  $gl=14$ ;  $p=0.000$ ); também, o valor que  $R^2$  de Nagelkerke obtido indica que o padrão proposto explica 91.5% da variável dependente (0.915). de acordo com estes resultados, conclui você que o clima de trabalho e a influência de satisfação de trabalho significativamente na qualidade educacional das instituições educacionais "María Auxiliadora" de Lima.

**Palavras-chave:** ambiente de trabalho, satisfação no trabalho, a qualidade do ensino

## **I. INTRODUCCIÓN**

La revalorización de la carrera docente es una de las políticas prioritarias que el Ministerio de Educación que viene implementando a nivel nacional. Esta política se encuentra señalada en el Plan Estratégico Multianual (PESEM) que se encuentra aprobado mediante Resolución Ministerial N° 518-2012-ED. En ella destaca la necesidad de elevar las competencias de los docentes para generar aprendizajes que definan una educación de calidad. En la misma línea se encuentra el Marco del Buen Desempeño Docente aprobado con Resolución Ministerial N° 547-2012-ED, que busca promover cambios significativos en la práctica pedagógica de los profesores a quienes la sociedad les ha dado el encargo de desarrollar a los ciudadanos del mañana, logrando así una calidad educativa indiscutible, donde se evidencien egresados, competente, capaces y con muchas habilidades para enfrentar los retos del presente.

La evaluación del desempeño docente es una práctica que se viene ejecutando en el Perú desde el año 2007 con la primera evaluación censal, para luego hacerse más periódico debido a los concursos de acceso a la carrera magisterial o su proceso revalorización por escalas de la trayectoria profesional. Sin embargo, como se comprobará en la presente tesis, la calidad educativa no va de la mano solamente con una sostenida cultura evaluativa sino con otros aspectos de orden interno o externo que inciden más en el desempeño idóneo. Estos aspectos tienen que ver con el clima laboral y la satisfacción laboral. El ambiente de trabajo donde prevalece un clima estable, seguro y caracterizado por la cordialidad, la solidaridad y la sana convivencia sumada a actitudes favorables hacia el trabajo debido a altos niveles de satisfacción por lo que la institución educativa representa o el resultado de su labor, resultan ser relevantes para una mejor calidad de la educación.

El clima laboral es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, cada institución tiene un clima individual que lo caracteriza. El carácter de este clima influye claramente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad mientras que un buen clima beneficia a los docentes, institución y sobre todo a los alumnos y, un inadecuado clima perjudica el ambiente de trabajo ocasionando situaciones incómodas que generan, malestar y por consiguiente



hacen que el docente se vea perturbado y no rinda como se debe ya que no se siente cómodo en su ambiente de trabajo.

Barrios Altos es un lugar de riesgo, los estudiantes están expuestos a diversos problemas psicosociales por lo que sus aprendizajes tienden a ser deficientes. Para remontar esta realidad se requiere docentes competentes que demuestren alto profesionalismo. De otro lado, la formación en servicio es una política actual del Estado, ya que se está priorizando acciones de capacitación constante con el objeto de revalorizar la carrera docente. Sin embargo, ello no es todo, es necesario tomar en cuenta otros factores que inciden en la calidad de la educación ya que la naturaleza de su acción requiere el esfuerzo conjunto de varios actores. La confluencia de estos esfuerzos requiere la actuación de equipos de trabajo donde se desarrolle un clima laboral positivo y niveles de satisfacción aceptables principalmente por parte de los docentes. La presente tesis tuvo la finalidad de evidenciar este punto; es decir, que el clima laboral y la satisfacción laboral influyen significativamente en la calidad educativa.

En la actualidad el Ministerio de Educación enfatiza mucho la meritocracia, es decir, que los docentes vean reflejado su esfuerzo a través de ascensos que les permita obtener una mejor remuneración en función a su buen profesionalismo, pero si el docente llega a una institución que tiene conflictos internos en el clima laboral podemos predecir que la satisfacción que sentía el maestro por el trabajo que realiza se verá disminuida.

En la búsqueda de mejorar esta situación que se sigue viéndose reflejada en las evaluaciones censales a las cuáles se someten los alumnos cada año tales como las pruebas ECE o PISA el Ministerio de Educación implemento los ocho compromisos de gestión en las Instituciones Educativas que sirvió para que la comunidad educativa reflexione acerca de su práctica pedagógica y el clima que brinda la institución.

Con el fin hallar más evidencia acerca de la influencia del clima laboral y la satisfacción laboral sobre la calidad educativa es que el presente trabajo de investigación se organizó en el siguiente orden:

En el capítulo I, concerniente a la Introducción se señalan los antecedentes y fundamentación científica, técnica o humanística; la justificación de la investigación, el problema de investigación, así como las hipótesis y los objetivos.

En el capítulo II, está el Marco Metodológico, donde se precisan las variables de estudio, el tipo y diseño de estudio, la población y muestra, el método de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y el método de análisis de datos de la investigación.

En el capítulo III, contiene los resultados y comprende la descripción y discusión de los mismos, donde se detalla el proceso y contraste de las hipótesis.

Finalmente, se mencionan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación, detallando las referencias y los apéndices, en donde se ubican la matriz de consistencia, los instrumentos, y la base de datos respectivamente.

Fue necesario realizar una investigación de las tres variables de estudio para demostrar su relación ya que al estar ligadas y al analizar las dimensiones se observó mucha relación entre la estructura organizativa, su historial de éxito, su forma de comunicación, el logro de sus metas, el tipo de líder que dirige la institución. Lo que se busca es que las instituciones sean capaces de propiciar el clima adecuado de trabajo sabiendo que es determinante para el logro de una buena calidad educativa.

## **1.1 Antecedentes**

### **1.1.1 Antecedentes internacionales**

López (2010) en su investigación denominada El desempeño docente y su relación con la calidad educativa mide el desempeño docente y la calidad de la educación chilena. El tipo de investigación que realizó fue causal ya que identifica algunas variables que inciden en la gestión de las organizaciones escolares y las relaciones entre dichas variables, así como el efecto que la gestión tiene en la calidad de la educación de estas organizaciones. Se midió el desempeño de docentes, y directivos en evaluaciones de pruebas estandarizadas tales como: la prueba SIMCE, la PSU, y en internacionales como PISA y TIMSS.

La muestra estuvo compuesta por 70 instituciones de las regiones V, VIII y Región Metropolitana de Santiago de Chile. De ellos: 32 (45,7%) municipales, 23 (32,8%) particulares subvencionados y particulares pagados 15 (21,4%). Los instrumentos fueron aplicados a una muestra de 1470 profesores y directivos trabajando con una base de 60 000. De acuerdo a los datos y análisis realizados, los indicadores relativos al Liderazgo son valorados por los profesores, como fundamentales para el desarrollo de los establecimientos educativos. En relación a la dimensión recursos, las valoraciones son positivas. En relación a los efectos directos que muestra el modelo final, las variables que asocian las dimensiones de liderazgo, recursos y procesos, presentan un efecto estadístico significativo sobre la variable resultados. En relación a las demás variables sus efectos indirectos sobre la calidad educativa no son estadísticamente significativos.

García (2013) presentó la tesis doctoral titulada “La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada Baja, California”, el objetivo fue conocer el papel de la gestión escolar en la calidad educativa de las escuelas primarias, la metodología fue Hipotético – deductivo, y arribó a la conclusión que el papel de la gestión escolar dentro de la calidad que logra una escuela primaria es determinante en los niveles de desarrollo del estudiante.

Romero (2010) demuestra que existe un nivel regular en la calidad educativa en instituciones educativas de secundaria según la percepción de los evaluados, la muestra estuvo constituida por grupos determinados de acuerdo a la realidad, realizó una selección intencional al elegir 4 directores, 47 docentes 20 personales de apoyo, con 90 alumnos 72 padres de familia. El instrumento de investigación que utilizó fue la autoevaluación De Centros Escolares Para La Gestión De La Calidad, elaborado En México por la Secretaria de Educación Pública de México (SEP) y coordinada por la unidad de simple planeación y evaluación de políticas educativas a través de la Dirección General de Evaluación de Políticas (DGEP) mexicanas, tomando como referencia el modelo de Calidad Nacional para la Calidad Total.

Uceda (2010) indica que al aplicar los nueve criterios del Modelo Europeo de Gestión de la Calidad (EFQM), en el Instituto Superior Tecnológico Simón Bolívar, se alcanzaron bajas puntuaciones para cada criterio de la evaluación, determinándose que la evaluación de los agentes impulsores en los cinco criterios presentaron deficiencia, estableciendo que el criterio de gestión de personal es el que obtuvo mayor deficiencia seguido del criterio de liderazgo, luego el criterio de alianzas y recursos, y finalmente el criterio de políticas y estrategias concluyendo su investigación que los agentes impulsores de la gestión de la calidad no satisfacen a los clientes internos y externos en los resultados del servicio educativo, la investigación se aplicó a 102 docentes nombrados y contratados, de 20 personal no docente, 280 estudiantes jóvenes entre damas y varones con edades entre 17 y 25 años de edad.

Leiva y Silva (2012) en su tesis Mejorando la calidad educativa de los niños vulnerables nos dice que la información ahí presentada nos muestra la situación del sistema escolar chileno y las carencias que este posee. Las diferencias de resultados en pruebas nacionales e internacionales según tipo de establecimiento o condición socioeconómica muestran una de las desigualdades más profundas del país, pues la calidad educacional que reciben los estudiantes está condicionada a la situación económica de sus familias. Lo cual nos permite concluir que la calidad que ofrecen las escuelas públicas y particulares subvencionadas carece de los estándares asociados a cualquier país perteneciente a la OCDE.

Para Calva y Hernández (2004) denominado Análisis de la percepción del clima laboral en Interceramic-Puebla, asumen las siguientes conclusiones: En las organizaciones, el conocimiento del clima laboral se considera importante, ya que se basa en la influencia que éste tiene sobre el comportamiento de los trabajadores. Así mismo es necesario que la institución conozca las metas, ideales y aspiraciones personales que tienen sus empleados logrando con ello, el que se sientan en confianza y aporten más de sí en la institución. Esta conclusión ratifica la afirmación teórica de que cuanto más se conoce al trabajador y este más conoce a su institución, ambos conocimientos permitirán mejores y mayores resultados.

Otro trabajo interesante es referente al Análisis de clima laboral de Ford, de Schreiner (2004) quien concluye entre otros aspectos que la comunicación organizacional es el flujo de información que se da en una organización, tanto en su estructura interna como externa, pues dentro de la misma se enfocan diferentes conceptos y usos que nos ayudan a entender las principales teorías de la comunicación organizacional. Además, analizó otras teorías llegando a la conclusión de que se dan en diferentes épocas, por lo que nos dan a conocer el desarrollo que ha tenido la comunicación dentro de las instituciones desde que surgió. Sin embargo, esto no quiere decir que por haber pasado la época en la que surgieron, sean obsoletas, pues cada una de ellas puede ser aplicada dependiendo del giro de la institución de la que estamos hablando, además, los modelos que manejan las teorías no son excluyentes, es decir, puede haber una combinación de ellas.

Badillo (2014) presentó a la Universidad de Sonora la tesis doctoral titulada Prácticas de gestión y el logro de la calidad, el objetivo fue identificar las acciones de formación para directivos, que se han implementado en los ámbitos federal, estatal y local mexicanos, para corroborar si estos han incidido en el hacer cotidiano del director en la institución escolar a partir de ejercer un liderazgo incluyente, participativo e innovador en la gestión educativa se empleó la metodología Holística, analizó a una muestra de enfoque de casos y aplicó la entrevista el focus group arribando a la conclusión que: los distintos actores involucrados en la escuela, son elementos importantes para lograr una educación integral que conduzca a elevar la calidad de la educación.

### **1.1.2 Antecedentes nacionales**

Franco (2014) en su tesis "Relación entre los factores del clima laboral y las competencias del desempeño laboral en docentes del consorcio de colegios parroquiales del departamento de Piura", llega a las siguientes conclusiones: los docentes del consorcio obtienen clima laboral media y nivel muy bueno de desempeño laboral, existen diferencias en cuanto al nivel de desempeño laboral según rango de edades, los docentes del sexo masculino obtienen clima laboral favorable; mientras que las del sexo femenino poseen categoría media, existen

diferencias en relación al tiempo de servicio tanto en la variable clima y desempeño laboral, no se encuentran diferencia alguna según su condición laboral de los docentes; en relación a ambas variables.

Asmat (2011) en su Tesis titulada “Relación entre los componentes del clima laboral y la capacidad creativa del personal administrativo de la universidad privada César Vallejo” llega a la siguiente conclusión: no existe correlación estadísticamente significativa entre los componentes del Clima Laboral con la Capacidad Creativa de personal administrativo de la Universidad César Vallejo, por lo tanto, la distribución de las variables es independiente una de otra. La Universidad, desarrolla un nivel Promedio de Clima Laboral. Por lo tanto las relaciones que se establecen están nutridas por el apoyo, en ese sentido de autorrealización se le brinda una adecuada independencia a los empleados, finalmente con respecto a Estabilidad/Cambio, su estructura es flexible y abierta a las nuevas proposiciones del entorno competitivo. Se muestra evidencia para determinar que un buen porcentaje del personal administrativo de la Universidad manifiesta Capacidad Creativa promedio.

Chávez (2004) en su tesis “Las Relaciones Humanas y la integración académica en la Universidad Nacional de Ucayali”, para optar el grado de Maestro, llega a la siguiente conclusión: existe un comportamiento conflictivo, a causa de los factores de personalidad académica, intereses que impiden la cohesión, la tendencia a ganar los favores de la autoridad de turno, la precaria y deleznable amistad, la tendencia a exacerbar los problemas, el limitado compromiso y la dificultad de integración para resolver los problemas que contribuyen a supera los esfuerzos académicos.

Benitez (2011) en la tesis titulada “Influencia del Liderazgo en la Calidad de la Gestión Educativa de los Directores de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red N° 02 del Callao, del 2005 a2006”. Los objetivos planteados en la investigación consisten en Determinar la relación entre el liderazgo y la calidad de Gestión Educativa en Instituciones Educativas de nivel inicial. El tipo de investigación es de tipo explicativa, de corte transversal y se realizó a través de la aplicación de los métodos de investigación, el método empírico y los métodos

lógicos. El diseño de investigación es una investigación de tipo no experimental de corte transversal. El diseño que se aplicó es explicativo y tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo de alcance final correlacionar, esto en virtud de la prueba de las hipótesis específicas H2, H3, H4 y H5 que indican la necesidad de un adecuado manejo relacional comunicativo y de control por parte de los docentes, los cuales limitan la realización de los objetivos planes y programas de la institución con la consecuencia en cuanto al manejo y distribución de recursos (p. 125). Existe influencia significativa del control sobre la capacidad decisoria en las instituciones educativas del nivel inicial de la Red N° 2 del Callao. Los docentes perciben en las acciones del directivo un deseo de ejercer un control excesivo, lo que a su vez puede resultar insatisfactorio, ya que se presentan situaciones ambiguas e inciertas que pueden ser frustrantes para los docentes y demandan un estilo más orientado a las tareas. Existe influencia significativa de la habilidad relacional sobre la visión estratégica en las instituciones educativas del nivel inicial de la Red 2 del Callao. Se evidencian rompimiento de las relaciones humanas, debido a decisiones de la dirección que no satisfacen las necesidades del personal, problemas de malos manejos económicos, relaciones interpersonales deficientes, formación de grupo entre los docentes que impiden todo tipo de logros significativos para la institución.

Berrocal (2008) en su tesis "El Clima Institucional y la calidad del servicio educativo ofertado por las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la Urbanización Dulanto de la región callao", para optar el grado de Magister en Ciencias de la Educación con Mención en Gestión Educacional, Método; Deductivo, Tipo de investigación; Descriptivo-correlacional de corte transversal (transaccional), llega a las siguientes conclusiones: al efectuar la correlación entre Identidad Institucional y Servicio Educativo se demuestra que existe una correlación moderada, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 58%: Lo que significa que aquellos encuestados que perciben la Identidad Institucional en un nivel medio o regular, también perciben el servicio educativo ofertado, en un nivel medio o regular. Hecho que nos indica que el escaso sentido de pertenencia, cohesión entre los miembros de la comunidad educativa, impide que la unidad de esfuerzos les permita compartir objetivos comunes como

institución, constituyéndose en el obstáculo para el logro de las metas y objetivos planteados, aspecto que se refleja en la presunción de un servicio educativo regular por parte del alumnado, lo cual es reconocido por parte de docentes, administrativos y personal directivos.

## **1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística**

### **1.2.1 Clima Laboral**

Cuando se habla de la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, se refiere al medio ambiente psicológico, es decir, a su sistema de filtro o estructuración perceptiva. De acuerdo a esa percepción los trabajadores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su situación laboral, esta atmósfera psicológica de una organización se la designa como el clima organizacional para un individuo.

Veamos el origen de Clima Laboral para Fernández y Sánchez (1996)

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (p. 72).

Se puede entender la necesidad de entender este fenómeno y se hace explícita la importancia en la identificación del clima de una organización, tomar como base los procesos y la estructura organizacional sumado a las características personales del individuo, componentes del clima que al ser analizados y estudiados con detalle permiten tener una perspectiva clara y definida de la situación que se presenta al interior de una empresa en cuanto a su ambiente o clima laboral se refiere.



Fernández (2004), nos habla de tres etapas del concepto Clima:

La primera responde a la emergencia del concepto y es propia de los años treinta. Con los estudios de Hawthorne se abre la primera crisis de la noción taylorista de organización hasta ese momento predominante. La escuela de las Relaciones Humanas capitaliza el descubrimiento de la dimensión socio-emocional de la organización, la vincula a la noción de liderazgo, y la yuxtapone a la organización entendida como estructura (división del trabajo, estructura diferenciada de roles).

La segunda etapa se ubica entre los años sesenta y primeros setenta. Estando ya legitimada dentro de los estudios industriales, la noción de clima se extiende a otros tipos de organizaciones no productivas tales como bancos, escuelas, administración central de los gobiernos, agencias de desempleo y hospitales. La preocupación fundamental es cómo medir el clima. Este desplazamiento del interés hacia lo metodológico se sustenta en un consenso relativamente extendido sobre la medición del clima; cuestión que permite *abandonar* las metáforas de “ambiente”, “contexto organizacional” o “atmósfera”, como también la labor teórica requerida para su conceptualización.

La tercera etapa en los estudios de clima comenzó a mediados de los ochenta y viene definida por una fuerte crisis epistemológica y teórica. Su centralidad en la agenda es puesta en discusión por el surgimiento de los estudios de cultura organizacional y con la crítica a las técnicas cuantitativas durante la “guerra de los paradigmas”. (p. 65)

Vemos una evolución cronológica del concepto Clima que en un primer momento se relaciona con el liderazgo y con la estructura de la organización, luego el concepto se extiende a cómo medir el Clima y el tercer momento se da la crisis epistemológica y teórica.

## **Modelos teóricos que explican el clima laboral**

### **Teoría de Maslow**

Maslow (1954), desarrolló en su Teoría de la Motivación una jerarquía de las necesidades que los hombres buscan satisfacer. Estas necesidades se representan en forma de la pirámide de Maslow. La interpretación de la pirámide nos proporciona la clave de su teoría un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias antes de buscar las de más alto nivel. Por ejemplo, una persona no busca tener satisfecha su seguridad si no tiene cubiertas sus necesidades fisiológicas, como comida, bebida, aire, entre otros.

Se explican los escalones de la pirámide de la siguiente manera:

**Necesidades fisiológicas:** Las necesidades fisiológicas son satisfechas mediante comida, bebidas, sueño, refugio, aire fresco, una temperatura apropiada, etc. Si todas las necesidades humanas dejan de ser satisfechas entonces las necesidades fisiológicas se convierten en la prioridad más alta. Si se le ofrecen a un humano soluciones para dos necesidades como la necesidad de amor y el hambre, es más probable que el humano escoja primero la segunda. Como resultado todos los otros deseos y capacidades pasan a un plano secundario (Maslow, 1991).

**Necesidades de seguridad:** Cuando las necesidades fisiológicas son satisfechas entonces el ser humano se vuelve hacia las necesidades de seguridad. La seguridad se convierte en el objetivo de principal prioridad sobre otros. Una sociedad tiende a proporcionar esta seguridad a sus miembros. A veces, la necesidad de seguridad sobrepasa a la necesidad de satisfacción fácil de las necesidades fisiológicas. En caso de peligro agudo la seguridad pasa a ser más importante que las necesidades fisiológicas (Dubrin, 2000).

**Necesidades sociales:** Se centran en el deseo de amor y de afecto, de aceptación en la sociedad y de una afiliación satisfactoria con los demás. A menudo se atienden en el lugar de trabajo por medio de las amistades compatibles, la supervisión de calidad y la afiliación a organizaciones profesionales es aquí donde el clima de cada escuela es materia de análisis ya que para lograr un mejor rendimiento de la misma y por consiguiente de los alumnos se debe trabajar en armonía.

Necesidades de reconocimiento, necesidad de ego: esto se refiere a la valoración de uno mismo otorgada por otras personas (Acosta Vera, 2006). Necesidades del autorrealización: Es la necesidad instintiva de un ser humano de hacer lo máximo que pueden dar de sí sus habilidades únicas. Un músico sabe hacer música, un pintor, pintar, un poeta, escribir, si quiere estar en paz consigo mismo. Una persona debe ser lo que puede llegar a ser. Mientras las necesidades anteriores pueden ser completamente satisfechas, esta necesidad es una fuerza impelente continua (Maslow, 1971).

Maslow (1973) nos ofrece varias claves en el ámbito de la motivación que podemos aplicar en el sistema educativo al encontrar una relación directa entre las necesidades y las variables de estudio de esta investigación. Si queremos motivar a las personas que tenemos a nuestro alrededor debemos buscar qué necesidades tienen satisfechas e intentar facilitar la consecución del escalón inmediatamente superior en lo que respecta a la satisfacción laboral.

Para desarrollar el clima laboral fue importante tomar esta teoría ya que sienta las bases de las necesidades que tiene el ser humano de sentirse parte de un grupo y trabajar en un buen clima laboral en el aspecto pedagógico se torna de vital importancia considerar en las escuelas las relaciones armoniosas dentro y fuera de ellas, en la investigación se considera a los docentes.

En una institución educativa en dónde se busca mejorar el aprendizaje de los alumnos se hace indispensable que la plana jerárquica en especial del director de la institución, es decir el líder sea un gerente educativo conocedor de esas personas y de los grupos que interactúan en la organización, éste debe involucrarse con su comportamiento, pues éstos van a influir en la dinámica y en la cotidianidad de la misma.

Como bien lo señala Chiavenato (2009), "el comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones." (p.6). El esbozo de esta teoría es aplicable al campo educativo, por tanto, es conveniente considerar a la escuela como una organización de personas que permita contar con un clima laboral, este aspecto permitirá la interacción interna como externa, de esta manera se obtendrá un valor agregado

al alcance de sus objetivos institucionales; es así, que la teoría del comportamiento organizacional es un sustento básico. Por tanto, urge que los directores, que pueden denominarse como gerentes educativos pongan en práctica las teorías para optimizar la organización, las relaciones humanas, la comunicación con eficiencia y eficacia, además de ser un solucionador de problemas, convertir los conflictos en potencialidades de éxito.

En cierto modo, el gerente educativo debe aprender a trabajar en equipo, resolver conflictos, adoptar nuevos enfoques de resolución de conflictos, posicionándose en el buen desempeño laboral, preparándose para convertirse y actuar como un líder con un nuevo enfoque mental como docente y como gerente y, desarrollando políticas de formación permanente, para lograr los cambios requeridos en el comportamiento organizacional (directivos, docentes, empleados) deben redefinirse los roles cotidianos desempeñados y fomentar el liderazgo educativo entre los miembros de la institución, que sea capaz de provocar un cambio positivo y transformador para lograr los objetivos comunes de la escuela.

Entre otros aspectos, se señala con no poca frecuencia, que el fracaso de la mayoría de los proyectos de las organizaciones es decir de la escuela, depende del capital humano, y por ello, es necesario tener habilidades para saber tratar con personas de distintos caracteres y personalidades y lograr relacionarse y comunicarse con ellas. Si aplicamos esta teoría a la escuela podemos decir que si es muy importante el desempeño de los miembros de la institución para lograr el éxito de la misma.

En muchos aspectos, es importante el conocimiento que el líder educativo tenga del ambiente organizacional, porque ese conocimiento le va a permitir entender mejor a la organización, y sobre todo su lado humano de la organización, por tanto, actuará con mayor propiedad en la conducción y administración de la institución que dirige, pues es un campo del conocimiento humano ligado al funcionamiento de las organizaciones.

Es necesario enfatizar, que el comportamiento de los docentes, es la vía más expedita para renovar y cambiar a las organizaciones y convertirlas en exitosas, pues permite al líder influir en las personas de la organización,

aglutinándolas alrededor de ésta, y provocando por supuesto, cambios en su comportamiento.

El gerente educativo debe utilizar la influencia que ejerce sobre los docentes y comunidad para conseguir comportamientos favorables en beneficio de la organización, desarrollar una visión de futuro, definir los lineamientos a seguir, comunicar y pedirles ideas haciendo que éstos se comprometan y los inspire a superar obstáculos.

En otro orden de ideas, el gerente educativo debe tener como visión crear una identidad común en cuanto a los propósitos de la organización para orientar su comportamiento y el de su personal hacia lo que se desea lograr, de no hacerlo, colocaría a ésta en un plano de desorientación; visión que sólo se logra cuando trabajan unidos liderados, organizados en un contexto donde prime el beneficio común.

Por otro lado, es de elevada importancia, que el gerente demuestre habilidad humana para trabajar con personas, en el trabajo de equipo, estimulando un ambiente de compromiso con la misión, la visión, los valores de la institución creando un clima y un comportamiento organizacional efectivo, así mismo, generar una conducta humana acorde con los lineamientos de la institución.

La presencia de un adecuado clima laboral permitirá generar cambios de conducta, con las mejores habilidades y destrezas en las relaciones interpersonales, amplios conocimientos del comportamiento organizacional, logrará que la organización canalice el esfuerzo colectivo de logro de metas en común, solución a los problemas, con el concurso de todos los miembros.

Es preciso reconocer que, el desconocimiento o manejo incorrecto del comportamiento organizacional, imposibilita al gerente a definir las relaciones con los demás miembros, por cuanto debe considerar a la organización como una unidad social o lugar de trabajo donde la gente unida fomenta un clima de armonía.

La teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Durán (1994) menciona que:

El modelo de profesor es técnico crítico y se convierte en un gestor que potencia interacciones, crea expectativas y genera un clima de confianza para desarrollar aprendizajes significativos, contextualizados y centrados en la vida del individuo, cuyo modelo de currículo es abierto y flexible, la evaluación es cualitativa y formativa y se preocupa por investigar las interrelaciones persona-grupo ambiente. (p. 36).

Esta corriente abre las posibilidades a una escuela en directa relación con la comunidad, sus necesidades e intereses cotidianos, bajo una visión de trascendencia social.

Según Pérez (1998), se deben ver "las posibilidades de la escuela como centro de vivencia y recreación de la cultura utilizando la cultura crítica para provocar la reconstrucción personal de la cultura experiencial de los estudiantes" (p. 267). Esta corriente abre las posibilidades a una escuela en directa relación con la comunidad, sus necesidades e intereses cotidianos, bajo una visión de trascendencia social.

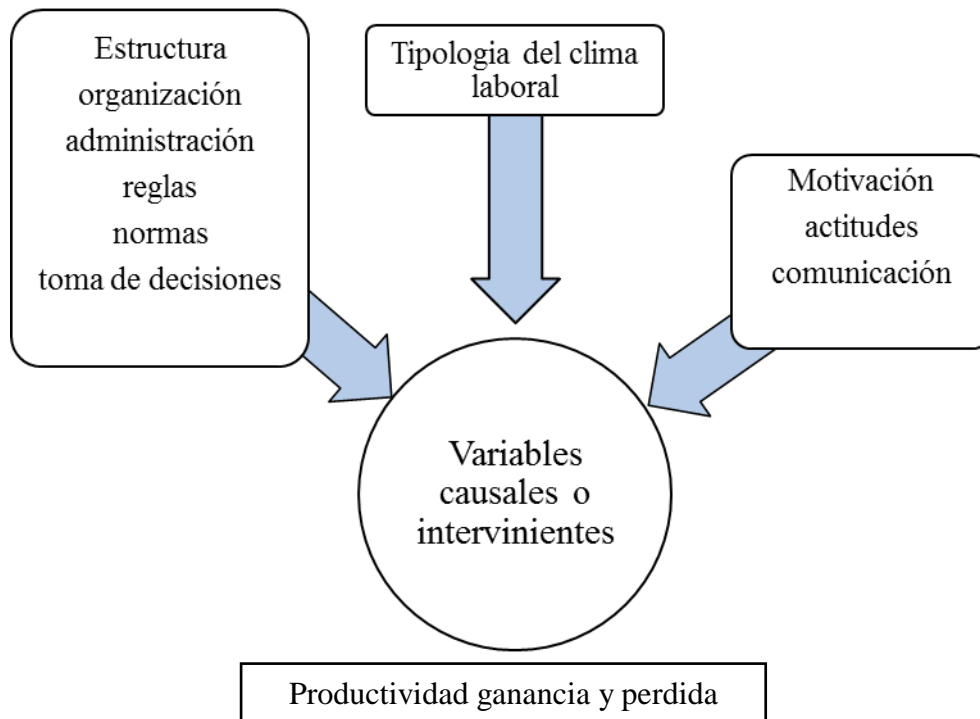
### **Teoría de Likert**

Revisando los aspectos teóricos de Likert (1967), se percibe que existen variables causales e intervinientes entre las cuales se pueden mencionar, la estructura de la organización, la administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, entre otras. Estos constructos orientan los resultados de la empresa. Por otra parte, las intervinientes incluyen las motivaciones, las actitudes y la comunicación dando origen a las variables finales que se refieren a los resultados obtenidos por la organización, entre las cuales cabe mencionar

la productividad, las ganancias y las pérdidas. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización.

Por esa razón es importante conocer a profundidad el clima laboral en nuestro caso de las instituciones educativas de Barrios Altos en el Nivel Secundaria ya que son los alumnos que pronto terminaran el colegio y deben estar lo mejor preparados que se pueda para enfrentar la vida y si su etapa escolar se da en un clima laboral hostil o poco adecuado influirá en su rendimiento escolar ya que sus maestros se verán distraídos en solucionar conflictos institucionales y personales antes que preparar bien sus clases y dando lo mejor de sí a sus alumnos.

La presente investigación es relevante para medir los resultados de metas de aprendizaje de los alumnos ya que si encontramos un clima laboral deficiente, lo relacionamos con la insatisfacción y observamos que además no hay un rendimiento escolar adecuado entonces es muy importante buscar todo motivo por el que se pueda lograr mejoras para obtener resultados favorables que finalmente van a concluir beneficiando a los alumnos al recibir el mejor desempeño por parte de su profesores, trabajando en un clima de armonía , solidaridad ,respeto y confianza.



*Figura 1.* Tipología del clima laboral Palma (2004)

Likert (1967), señala que existen comportamientos organizacionales que determina algún tipo clima laboral, los cuales son: autoritario, paternal, consultivo y participativo. En la misma línea Brunet, (2007), menciona que el clima laboral depende de los siguientes tipos de liderazgo:

Autoritarismo explotador. Las decisiones se toman en forma vertical y los empleados solo la cumplen. El clima se caracteriza por estados de temor, inseguridad y estrés.

Autoritarismo Paternalista. Lo mismo que el explotador solo que aquí se utilizan algún tipo de incentivo o sanción. El clima resulta ser tenso e inseguro debido a altos niveles de dependencia.

Consultivo. En este caso se permite a los empleados tomar algunas decisiones, pero continúa la comunicación de tipo descendente. El clima tiende a ser motivante y se satisfacen algunas necesidades de los trabajadores.



Participativo. La toma de decisiones la toman cualquier elemento de la organización, la comunicación es horizontal. Los empleados se motivan porque están enfocados al objetivo y cumplen acciones que ellos mismos proponen (p. 30).

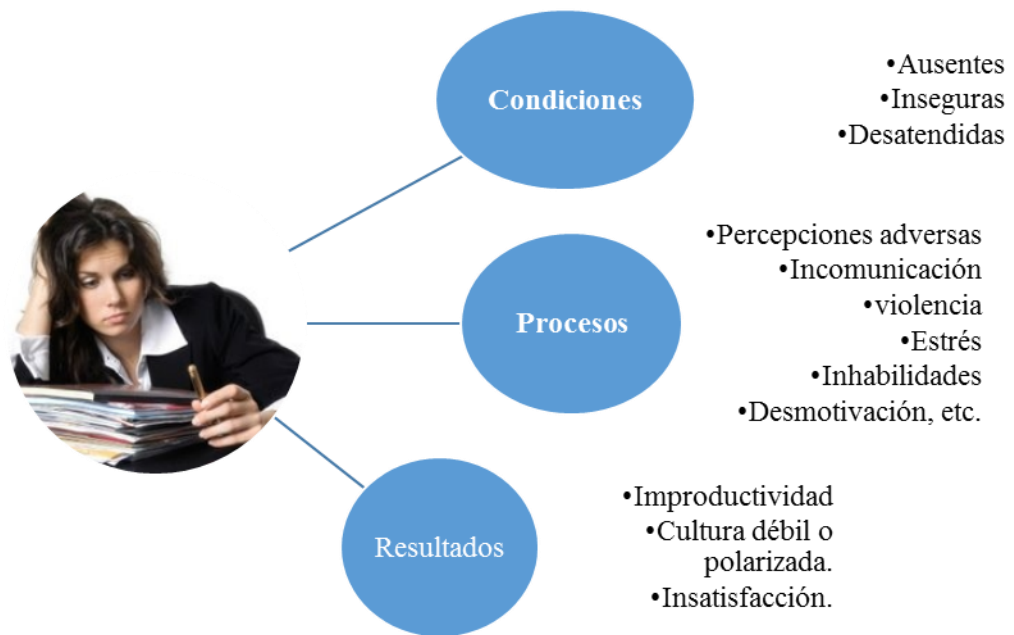
Por su parte, Pineda y Banales (2011), señalan en la teoría de los sistemas que se determinan dos grandes tipos de clima laboral, cada uno de ellos con dos subdivisiones:

**Autoritario Coercitivo:** Es un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la organización. En este orden de ideas, Torrecilla, (2005) señala que “las decisiones se toman en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados” (p.12). Dada la forma de liderar podemos decir que el trabajo que se realiza en una organización con éstas características no es agradable al contrario existe el temor, mucha desconfianza, inseguridad en todos los trabajadores lo que hace del clima muy inadecuado para trabajar.

**Autoritario Benevolente:** Es un procedimiento dependiente autoritario, una variante apenas atenuada del anterior. Se trata de un sistema más condescendiente y menos rígido que el anterior. Sus principales características son: receso decisorio, aunque prevalece el carácter centralizador en la alta administración, permite una mínima delegación de decisiones porque continúa la verticalidad en las relaciones jerárquicas ya que la organización tolera que las personas se relacionen entre sí, en un clima de relativa condescendencia.

Cuando hablamos de los resultados del clima laboral de las organizaciones tenemos que tomar en cuenta todas sus dimensiones y analizar sus indicadores para el logro de éxito del proyecto, las personas o la institución.

Es importante mencionar que cuando hablamos de disfuncionalidad estamos sujetos un comportamiento negativo que afecta a la institución y sus características se mencionan en la siguiente figura.



*Figura 2.* Disfunciones organizacionales. Palma (2004)

Luego de analizar la teoría sobre clima laboral podemos decir que la posición del autor es relevante para la investigación ya que si centramos nuestra atención en mejorar las relaciones de la organización obtendremos mejores resultados ya que según lo planteado por Schneider y Reichard (2001, citado por Palma, 2004). El clima es una propiedad de la persona y una variable del sistema que permite integrar el sujeto, el grupo y la organización. El significado que otorga el individuo a la situación está condicionado por el nivel de interacciones que conllevarán la comparación social y al posterior consenso.

Es necesario que la organización tome en cuenta y analice el clima en el que trabajan sus empleados, si es el más adecuado entonces habrá mayor producción y de mejor calidad, lo mismo se aplica en los colegios analizando sus realidades individuales que son únicas e irrepetibles.

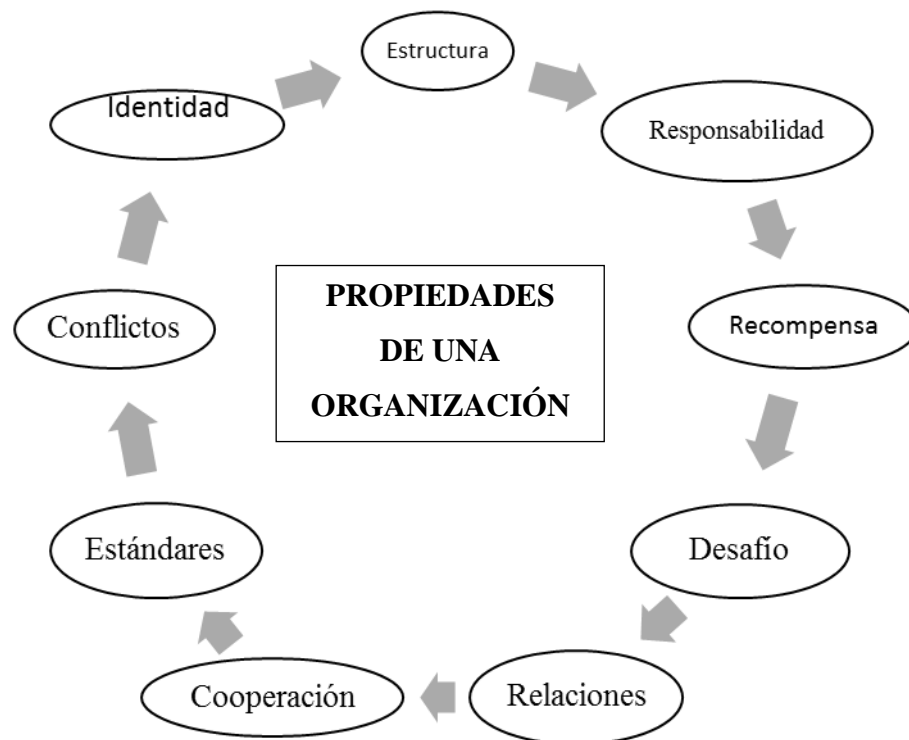


Figura 3. Propiedades de las organizaciones. Palma (2004)

Para Litwin y Stinger (1980) una organización sólida debe tener nueve dimensiones como se visualiza en la figura 3 que van a contribuir a conocer mejor el clima individual de la empresa o institución para lograr de ésta manera a que sea más exitosa, es decir que estos autores consideran de mucha importancia que se debe realizar un análisis minucioso para obtener resultados que garanticen una buena toma de decisiones.

#### **Algunas definiciones sobre clima laboral:**

Existen diversos autores que definen clima laboral. Caligiore y Díaz (2003) exponen que “el clima se descompone en términos de estructuras organizacionales, tamaños de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros” (p.645). Este autor nos ayudó a comprender mejor las dimensiones que se estudiaron sobre clima laboral indicándonos la importancia de cada espacio y el ambiente en el que se trabaja.

Chaparro (2006) define el clima laboral como “Las percepciones que un empleado observa del ambiente físico y los procesos del lugar donde trabaja, de tal manera que este entorno influye en él mismo” (p.14).

Al respecto Forehand y Gilmer (1964), citado por Gan y Berbel, (2007), señalan:

El clima laboral es un conjunto de características que describen una organización en relación a los siguientes aspectos: a) distinguen una organización de otras organizaciones; b) son relativamente duraderas en el tiempo; y c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones. (p. 173).

Bajo esta concepción el clima estaría determinado por una serie de componentes de carácter externo que al sumar a aspectos internos de la persona estructura el clima organizacional.

Airola, et al. (2009) consideran el clima laboral como: “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas” (p. 1428). Nuevamente ratificamos en la importancia de cada clima institucional ya que entre uno y otro hay total diferencia, el clima lo hacen las personas que trabajan allí, y su percepción de lo que sucede.

Buscando otras definiciones encontramos a Orbegoso que lo define (2010) como: “las percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas” (p. 353). Este concepto nos explica el empleado tiene una apreciación personal sobre su clima laboral en función a cómo se siente, o cómo percibe el ambiente en el que pasa muchas horas al día. Es decir, el clima laboral es visto como una característica del ambiente en su globalidad. Al respecto Tagiuri (1968, citado por Chiang, y Núñez, 2010).

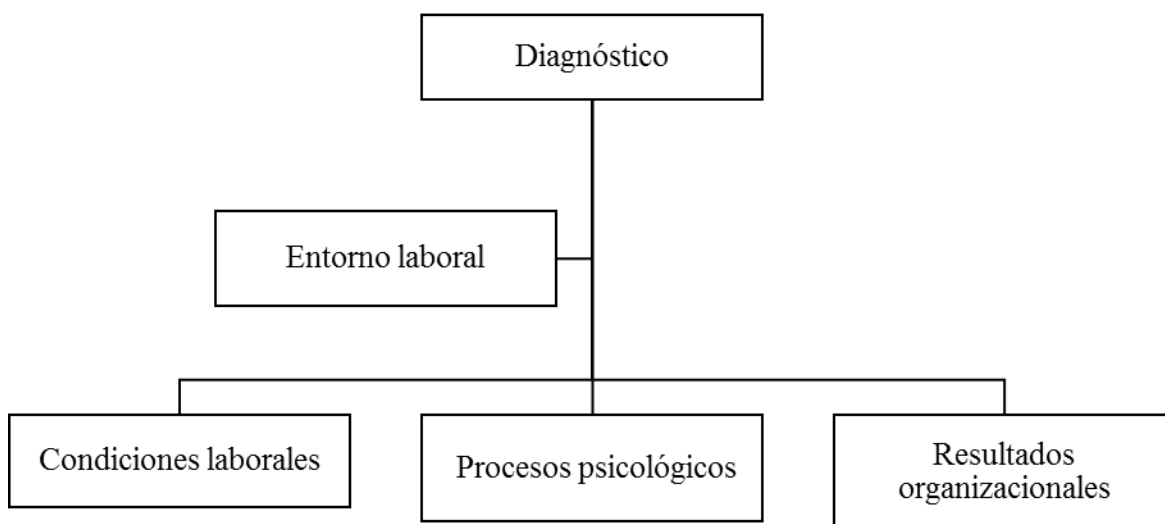
El clima laboral es una cualidad relativamente duradera en el tiempo y experimentada en el ambiente por sus habitantes, influye en su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características o atributos del ambiente (p. 33).

Para conocer los factores que inciden en el clima laboral, se puede remitir a lo hallado por Ucros (2011) quien encontró que los factores psicológicos como los sentimientos hacia sí mismo y la institución donde labora; así como la

necesidad de relacionarse con los compañeros de trabajo son los que mejoran el clima; lo mismo que otros factores más colectivos donde existe vivencias compartidas que generan espíritu de cooperación, confianza y satisfacción.

La necesidad de evaluar el clima laboral es primordial ya que en función a dichos resultados se podrían tomar decisiones que mejoren el servicio de la institución y también el desempeño de los miembros de la misma. A partir de la información disponible o ante la adquisición de nuevos antecedentes podemos discernir lo que es importante y dejar de lado otros.

Gozar de un buen clima laboral implica compromiso de los miembros de la institución y la eficacia en la toma de decisiones depende directamente de un acertado diagnóstico por esta razón es que consideramos al clima laboral de mucha importancia en dentro de la escuela ya que de él depende lograr la satisfacción y por consiguiente el mejor desempeño de los docentes.



*Figura 4.* Variables del diagnóstico organizacional

En la figura 4 podemos apreciar la importancia de realizar un buen diagnóstico para utilizar los resultados en la toma de buenas decisiones que mejoren el clima laboral tomando en cuenta los elementos que ayudarán a determinar las situaciones que viven los trabajadores.

Cuando se realizó el estudio del clima laboral de las instituciones educativas públicas se tuvo en cuenta el medio ambiente de trabajo ya que son

varias horas al día las que el docente permanece allí, la percepción directa o indirecta de sus trabajadores ya que su apreciación personal es muy importante, su comportamiento laboral, es decir la conducta personal de cada miembro de la institución y su compromiso.

Al analizar esa estructura se consideró de mucha importancia factores tales como el tipo de liderazgo y la forma como se lleva la dirección con la comunidad educativa, el tipo de comunicación que existió y los incentivos, el apoyo social, la interacción entre los miembros de la institución, etc.

Después de analizar toda la teoría referida al clima laboral se concluyó teniendo en claro que es importante realizar una adecuada evaluación de este en cada empresa ya que nos brindará evidencias de las necesidades de los trabajadores, así como la resolución de los problemas ocasionados por el flujo inadecuado de la información, la finalidad no es buscar culpables sino encontrar las debilidades para convertirlas en fortalezas.

Castillo (2006) para realizar un análisis real y contextualizado fue necesario definir un modelo teórico que nos llevó a los objetivos y la definición de las dimensiones a trabajar en el clima laboral, luego se eligió las herramientas que en este caso fue el cuestionario elaborado por Sonia Palma y se eligió la encuesta como método para encontrar los resultados. Este diagnóstico no sólo permitió realizar cambios importantes sino también cambios en las actitudes de los empleados.

Porter (2006) indica que es indispensable que los resultados internos de la empresa dependen, en un alto porcentaje, de las características del entorno en que se mueve y la capacidad que tiene esta de asimilar este entorno y de administrarlo eficientemente. Es lo mismo que sucede dentro de los colegios ya que es el director el líder encargado de fomentar un buen clima y estando pendiente de los acontecimientos que puedan mejorar o dañar el clima de la comunidad educativa.

Baguer (2006) a menciona que el ser humano tiene dos tipos de necesidades las naturales y las espirituales. Considera que con facilidad se

pueden mitigar las necesidades naturales tales como vivienda, comida, etc. Pero las necesidades espirituales no siempre se cubren tales como amigos, familia, amor. Y ese es el problema de la sociedad actual al tener como meta primordial las necesidades materiales y dejar de lado las espirituales, hay más preocupación por tener una casa propia, pagar el colegio de los hijos, comprar ropa, tener auto, etc. Y dejamos de lado lo más importante que es nuestra tranquilidad, bienestar emocional, sentirse cómodo en un ambiente agradable de trabajo. Vivimos en un mundo completamente materialista y cada día luchamos para alcanzar esa meta pero como dice Aristóteles “La riqueza no debe ser un fin sino solamente un medio para alcanzar otras riquezas más importantes en la vida” por eso en un trabajo encontramos valores mucho más importantes que nos permiten alcanzar la felicidad y la estabilidad emocional tales como el reconocimiento al trabajo, un trato justo, una buena formación de la persona ya que es ella quién construye el clima laboral, las empresas de hoy en día tienen en claro que el activo más importante de la misma es el factor humano.

Se debe reconocer que hay empleados que son muy eficientes pero tal vez no estén dando el máximo de su desempeño debido a que no se desarrollan en un buen clima laboral y eso limita mucho su rendimiento.

Queda claro que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan con los siguientes parámetros a) La calidad directiva. b) Satisfacción por el puesto de trabajo. c) La conciliación del trabajo con la vida familiar. d) La carrera profesional y en menor medida e) Las prestaciones de tipo social.

Es importante retener en la empresa a los trabajadores que tienen talento y realizan bien su trabajo, para eso se debe conocer bien la situación de la empresa y eso sólo se logra con una evaluación a partir de una encuesta que permita medir todos los aspectos que puedan originar un mal clima, se eligió la de la psicóloga Palma (2004) que sustenta una encuesta con preguntas abiertas y cerradas que permiten medir todos los aspectos que buscamos conocer para saber la realidad. El entorno laboral es uno de los pocos escenarios en los que los trabajadores tienen poca capacidad de decisión. En la empresa, el empleado no puede elegir el lugar donde va a realizar su trabajo, ni los compañeros, ni los

jefes, ni el estilo de dirección de la compañía, así que debe soportar en ocasiones un clima que no es de su gusto ya que no es fácil conseguir empleo, y es allí que puede mostrar su insatisfacción al no rendir como realmente se debe. Mejorar el clima laboral impacta sobre la productividad de la personal.

Un buen clima aumenta el desempeño de la empresa y la productividad del trabajador positivamente, mientras que un mal clima tiene un resultado negativo. Las empresas que no cuidan su clima laboral se arriesgan a una fuga de talentos.

La escuela debe tener un clima laboral bueno ya que diariamente son muchas horas las que deben convivir juntos, las personas que trabajan en ella tienen diferentes caracteres, creencias, formas de pensar, percepción de las cosas y las organizaciones, y lo ideal es que deban lograr un clima de paz y armonía haciendo de su centro de trabajo un ambiente familiar, que motive a los trabajadores a realizar su labor lo mejor posible.

Trabajando.com realizó una encuesta a 3000 usuarios sobre la calidad de clima que se vive en sus centros de trabajo y encontró que el 54% siente que el clima laboral donde trabaja es bueno en un momento y en otros no, el 29% siguientes considera que el clima donde trabajan no es bueno y un 17% considera que si tienen un buen clima de trabajo. El clima influye considerablemente en el pensamiento de los trabajadores así que son los líderes los que deben brindar las condiciones para que ello suceda, en los climas y sub climas de la empresa. Los líderes deben estar atentos a las señales que da el trabajador que se siente desmotivado para tomar medidas inmediatas para ello es necesario la prevención y el diagnóstico a tiempo.

### **El clima laboral es el estado de ánimo de la organización.**

Al hablar de clima laboral podemos pensar en la percepción propia de cada miembro de la institución y si las juntamos y las hacemos interactuar surge el clima o microclima de cada uno de los ambientes de la empresa que giran en torno a las experiencias de cada uno, matizado por las actividades que se presenten. Cada persona constituye un micro mundo y el todo es la escuela.



El clima, la estructura, las características de la institución, y los trabajadores forman un sistema interdependiente, dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización. Un buen clima produce más y mejor.

No se puede planificar sin un diagnóstico adecuado, y cuando ya sabemos a qué realidad nos enfrentamos se debe realizar un plan de mejora que permita enfocar y solucionar el problema., los resultados son de esperar en el rendimiento de la escuela.

Trabajar en equipo no es fácil, ya que lidiar todos los días con personas de diferentes caracteres y formas de pensar es complejo, pero no imposible. Se debe analizar los puntos fuertes y débiles de los empleados para poder encajar y ajustar el rol de cada uno.

El trabajo es rutinario así que se recomiendan las actividades extra labores que permitirán que se encuentren en otro contexto diferente al trabajo y puedan conocerse en otros aspectos, hacer deportes, yoga, futbol, etc. Harán que el grupo se integre y mejoren las relaciones.

Un buen líder debe hacer que todo su equipo de trabajo tenga un objetivo común, así que es importante que los motive hacia la misión y visión de la empresa. El trabajador debe sentirse parte importante de la empresa, es un compromiso personal.

Los incentivos también forman parte importante para lograr un buen clima, y es el líder quién debe poner en conocimiento al resto del equipo de los logros de uno de los trabajadores o las buenas acciones que realizó compartiéndolas con todos. De esta manera el empleado sentirá respaldo en el trabajo que realiza y se esforzará por ser más productivo.

### **Dimensiones del clima laboral**

Según La Escala CL-SPC de medición del clima laboral, diseñada y elaborada por Palma (2005), cuyas dimensiones son autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. A continuación, se procederá a analizar cada una de ellas.

**Autorrealización.** Según Palma (2005), Autorrealización es la percepción del empleado acerca de las oportunidades que ofrece la institución para desarrollarse personal y profesionalmente en función a la labor que se realiza. Es decir, se refiere a cómo se siente el trabajador en el puesto de trabajo en el que se encuentra, puede progresar, ascender, hay aumento de sueldo, todos estos factores influirán para que el trabajador sienta que vale la pena su esfuerzo y se dede en un porcentaje mayor a la actividad que realiza.

La autorrealización es una apreciación propia, personal que tiene cada individuo y son muchos los factores que influyen en ella, desde el carácter hasta las aspiraciones personales. Un ejemplo de las preguntas que se dan para medir la autorrealización sería a) Existen oportunidades de progreso en la institución.; b) Las actividades en las que se trabaja permite aprender y desarrollarse.

La autorrealización no es solo un estado final sino un proceso de las otras potencialidades en cualquier momento y en cualquier grado, esto significa que todos esperamos nuestro momento y brindamos lo mejor de sí para ello, pero si uno se esfuerza al máximo y siente que su trabajo no tiene la recompensa tanto material como espiritual que se busca, hay un decaimiento que es justo el que se debe evitar para que el rendimiento sea el mejor.

**Involucramiento laboral.** Según Palma (2005), el compromiso es esencial para la conformación de equipos de trabajo eficiente y eficaz. El compromiso primero se desarrolla en una persona y luego fluye en los demás, y está determinado por los objetivos comunes, por ésta razón se considera importante a la dimensión para la investigación a realizar.

El docente debe estar identificado plenamente con los valores institucionales, es decir la misión y visión de la escuela y en los últimos años el Ministerio de Educación se ha preocupado porque esto se dé al evidenciarse en el Marco del Buen Desempeño Docente, en el Diseño Curricular Nacional y últimamente en las Rutas de Aprendizaje.

Para la Psicóloga Organizacional Sonia Palma se deben identificar los valores organizacionales y el compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. Ejemplo de ello en la encuesta de Clima Laboral serian: a) Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.; b) Los trabajadores están comprometidos con la organización.

Debemos recordar que el involucramiento laboral es una dimensión que mide en qué grado una persona se identifica psicológicamente con la actividad que realiza y en qué medida esta actividad es benéfica para ella. Un trabajador con un nivel alto de involucramiento se identifica con la clase de labor que realizan y son importantes para la empresa, así como sus percepciones y poder de influencia positiva para los otros trabajadores.

Una persona tiene miles de actitudes, pero su comportamiento organizacional marca la diferencia y hace que se genere un buen o débil clima laboral. También es importante analizar en qué medida los empleados creen que la empresa valora su contribución y se ocupa de su bienestar.

**Supervisión.** Según Palma (2005), son las apreciaciones de funcionalidad y significación de la supervisión de los superiores durante la actividad laboral en tanto signifiquen apoyo u orientación para mejorar el trabajo. Son ejemplos de esta área: a) El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan; b) La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar.

Etimológicamente la palabra supervisión significa “mirar desde lo alto”, pero para tener este cargo una persona debe tener mucha experiencia a conocimiento del tema ya que su observación y seguimiento ayudará en la toma de decisiones para la empresa.

A través de los años se ha reconocido a la supervisión como la clave para el éxito de la empresa, pero esta supervisión debe ser gratificante para el empleado, debe evitar ocasionar malos momentos y dejar incomodidades. Todo supervisor debe tener en cuenta sus funciones que son proyectar, dirigir, desarrollar y controlar el buen desenvolvimiento de la empresa para luego rendir

cuentas de algunos actos determinados como los resultados o la calidad y el desempeño docente.

Una supervisión debe arrojar como resultado habilidades para mejorar métodos, es decir eficiencia en el trabajo que se desempeña. Esto significa que si se detecta a tiempo un problema se soluciona en el acto y actuando de manera eficaz.

El supervisor dirige y evalúa el trabajo y es el encargado de conocer a todos sus trabajadores, es así como también debe dejar en claro los objetivos y normas que todo trabajador debe respetar para en función a ello monitorear, es decir realizar una supervisión organizada rigurosa si se desea pero que es de conocimiento de todo el personal y cuyos resultados harán el trabajo más óptimo.

Una buena supervisión exige perseverancia, constancia, dedicación siendo necesaria poseer características especiales individuales en la persona que cumpla esta misión.

**Comunicación.** Según Palma (2005), es la percepción del grado de claridad, coherencia y exactitud de la información que fluye internamente en la institución tanto con los usuarios como entre el personal. Flores y García (1999), expresa que para mejorar la comunicación hay que estar en condiciones de tenerla clara y sea la persona correcta quien la comparta.

La comunicación en una empresa es un arma fundamental, y las personas que se encarguen de ella deben tener la suficiente inteligencia emocional para poder enfrentar cualquier problemática propia del trabajo que realizan.

Ejemplos de los ítems son: a) Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.; b) La institución fomenta y promueve la comunicación interna.

La comunicación es una de las principales herramientas al servicio de este proceso ya que de ella depende llevar y traer bien la información entre emisor y receptor de manera asertiva brindando el mejor clima laboral en donde no hayan

malos entendidos y las cosas se plantean de manera directa, requiere de una cuidadosa planificación que se debe insertar en la cultura de la empresa y atender a todos y cada uno de los elementos que atiendan a aquella estrategia. Está probado que la adecuada comunicación eleva el rendimiento y mejora la gestión del trabajo.

En la actualidad se debe fomentar la comunicación interna a través del uso de la tecnología como podría ser una plataforma virtual que ayude en la gestión del talento de las nuevas generaciones que se incorporen a la empresa, de esta manera se garantiza que todos sean partícipes de ella y se evitan malos entendidos o manipulación inexacta de la realidad. Todo en la medida de lo posible quedaría registrado y siendo de conocimiento de todos los trabajadores. De esta manera se creará más confianza y compromiso que beneficie el clima laboral de la misma.

**Condiciones laborales.** Según Palma (2005), es el esfuerzo que la institución realiza para brindar los insumos materiales, económicos y/o condiciones psicosociales necesarios para que el trabajador cumpla con la labor encomendada. Ejemplos de ello son: a) La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones.; b) Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.

En el caso de un colegio estatal está supeditado a las exigencias del Ministerio de Educación y el Ministerio de Economía ya que la ley y las normas pueden plantear dar beneficios significativos para los empleados, pero si no hay dinero según lo dispuesto todo queda en espera.

En la actualidad se plantea la meritocracia que hace que el grupo de docentes que se somete a rigurosa evaluación reciban los incentivos económicos que tanto buscan y los que no, se quedan como están originando de esta manera un terrible malestar. También se da el caso de los docentes que a pesar que se esforzaron y lograron alcanzar puntajes favorables no alcanzan vacantes en los niveles magisteriales que se merecen por su experiencia y conocimientos demostrados.

La Organización Internacional del Trabajo lucha a nivel internacional por la dignidad en el trabajo y busca las mejores remuneraciones para todos los trabajadores, pero hay países como el Perú en el que aún los salarios son muy bajos a pesar de los esfuerzos que se hacen por cambiar esto.

El estado aumenta paulatinamente el presupuesto para el sector Educación, pero no es suficiente ya que no se puede pedir clima adecuado cuando hay descontento por el salario que se recibe. Esto crea nuevas problemáticas en el trabajo y la familia.

El estado de salud de los trabajadores también se ve deteriorado si está mal remunerado trayendo consecuencias negativas.

### **1.2.2 Satisfacción laboral**

Cuvalcante, (2005). hace un recuento histórico de la evolución del constructo satisfacción laboral:

Desde de los 30, se registra un gran interés por la investigación en torno a la *satisfacción en el trabajo*, el cual alcanzó probablemente, su punto máximo en los años 60. Observándose, entonces, un cierto desinterés en el momento en que comenzó a cuestionarse la relación entre la satisfacción y la productividad. A finales de los 70, y todavía con su preocupación empresarial, se observa un resurgimiento gradual del interés por la temática, aceptando la perspectiva de la *satisfacción en el trabajo* como una actitud con consecuencias importantes para el individuo y para la organización, como son: el absentismo y el abandono laboral. A partir de los años 80, por este tema empieza a situarse más con respecto a sus relaciones con la calidad de vida en el trabajo, en su impacto sobre la salud mental y en las relaciones entre éste y la familia; con una preocupación con una preocupación creciente por el desarrollo personal del individuo, en un contexto de educación a lo largo de la vida. A pesar de la cantidad y diversidad de investigaciones llevadas a cabo en torno a la satisfacción del trabajo, la comprensión de sus

causas está lejos de clarificarse todavía hoy, se intenta comprender dónde residen sus determinantes, si en la naturaleza del trabajo en sí, en las variables del trabajador o en la satisfacción profesional resultantes de las interacciones establecidas entre el ciudadano activo (respectiva historia de vida y personalidad) y las especificidades de trabajo. (p. 98).

Se puede apreciar que en un primer momento hubo un gran interés por la satisfacción en el trabajo y se cuestionó la relación entre la satisfacción y la productividad. Luego la satisfacción es tomada como una actitud que afecta el trabajo. Luego se relaciona con la calidad de vida en el trabajo, que tiene que ver con las relaciones entre éste y la familia y la relación con el desarrollo personal del individuo. Sin embargo a continuación tenemos algunas teorías que explican éste constructo

### **Modelos teóricos que explican la satisfacción laboral**

Se sustenta en la teoría organizacional, donde se determina que la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona ante la actividad que desarrolla, en el caso de la acción educativa se precisa que la satisfacción del docente radicará en la actitud, estado de ánimo y comportamientos, que asume frente a la tarea pedagógica y al logro de los aprendizajes de sus estudiantes en la institución educativa. Si el docente está satisfecho en su trabajo responderá adecuadamente a las exigencias de su institución. En el caso contrario de insatisfacción laboral no podrá realizar su trabajo pedagógico con eficiencia y eficacia.

La postura teórica planteada por (Mayo, 1984). Como pionero del estudio de la teoría organizacional nos describe que la organización se evidencia en una correlación entre el tipo de supervisión y las actitudes de los trabajados, considerando en sus resultados la satisfacción e insatisfacción con el objetivo de mejorar las relaciones humanas.

Aplicada la teoría al campo pedagógico podremos mencionar que la satisfacción laboral del docente radica en realizar cada día mejor su práctica pedagógica en lo concerniente a la gestión pedagógica, desde la planificación del aprendizaje, la

adecuada aplicación de técnicas, estrategias, metodología, criterios de evaluación, a nivel personal y colectivo dentro de la escuela.

En el Planteamiento motivacional encontramos:

**Teoría de Higiene-Motivacional.** Esta teoría manifiesta que la presencia o ausencia de ciertos factores está asociada con la satisfacción laboral (Herzberg, 1968). Los factores que son fuente de insatisfacción los denomina factores extrínsecos refiriéndose a las políticas de la institución, el control, las relaciones humanas, las condiciones de trabajo, sueldos, estatus otorgado y seguridad o estabilidad.

Los factores que son fuentes de satisfacción, se denominan factores motivacionales intrínsecos y se refiere principalmente al reconocimiento por los logros obtenidos, la naturaleza del trabajo en sí, posibilidades de desarrollo personal y profesional.

**Planteamientos basados en la discrepancia:**

**Teoría del ajuste en el trabajo.** Dawes, (1994). Esta teoría señala que cuanto más correspondencia exista entre las habilidades de un trabajador con las características de la función asignada, entonces, es más factible que obtenga mejor productividad o rendimiento y al mismo tiempo se sienta satisfecho por su trabajo.

De igual forma, cuanto más se relacionen los refuerzos (premios) de la función o la organización con las expectativas del trabajador es más probable que experimente mayor satisfacción laboral. El grado satisfacción e insatisfacción determinan no solo la permanencia del trabajador sino también que éste tenga éxito en su vida personal y profesional, si logramos esto el trabajador será mucho más productivo.

**Teoría de la discrepancia.** Locke, (1968). Esta teoría sostiene que la satisfacción laboral es el resultado de la evaluación que un trabajador hace de su trabajo y las posibilidades que le brinda para conseguir valores laborales. La insatisfacción se produciría cuando el resultado de dicha evaluación le muestra



que el trabajo que realiza no brindará valores laborales y por tanto le es frustrante. Sin embargo, el autor puntualiza que esta evaluación es sobre las propias percepciones por lo que los resultados pueden variar entre las personas o en todo caso en sus expectativas.

**Teoría de la satisfacción por facetas.** (Lawler, 1973). Esta teoría sostiene que la satisfacción laboral resulta de la diferencia entre lo que la persona considera que debería recibir y lo que realmente recibe. De acuerdo al autor, la cantidad que debería ser recibida depende la percepción de su contribución para el trabajo, la percepción de las contribuciones de sus compañeros, y las particulares percibidas acerca del trabajo. Por otro lado, la percepción de la cantidad recibida depende de la percepción de los resultados de los otros, y los resultados efectivamente recibidos por el individuo. Al compararse, pueden ocurrir tres situaciones: que reciba igual de lo que da (satisfacción), que reciba menos de lo que da (insatisfacción) o que reciba más de lo que da (culpa).

#### **Planteamientos derivados de la situación:**

**Teoría de los eventos situacionales.** Quarstein, McAfee, y Glassman, (1992). Esta teoría sostiene que la satisfacción laboral está determinada por factores denominados características situacionales y eventos situacionales. Las características situacionales son los aspectos de trabajo que toda persona toma en cuenta antes de aceptar un trabajo (salario, ascenso, comodidad para trabajar, política de la empresa y control). Los eventos situacionales son circunstancias que la persona no evaluó antes de aceptar el trabajo, sino que ocurren durante el desarrollo mismo.

Teoría del procesamiento de la información social. Según el planteamiento de Sclamink (1977) el contexto social determina el pensamiento, conducta y creencias de las personas ya que las situaciones y comportamientos del presente y pasado son determinantes, ello permite construir significados diferentes vistos desde un punto de vista particular ya que el trabajador centra su atención en determinada información. Esta teoría es muy importante para comprender el pensar y actuar de los maestros que trabajan en el distrito del Cercado de Lima, específicamente en Barrios Altos donde se desarrolló la investigación tomando

tres instituciones educativas como muestra, ya que los componentes afectivos del ambiente laboral, la información que se procesa en ese contexto, las auto percepciones de las razones para sus conductas constituyen una causalidad especial y única.

El ambiente laboral es el que provee al trabajador de la información que necesita para sentir satisfacción o rechazo a su ambiente laboral según su propio análisis y calificación de la información que le llega.

Planteamiento dinámico.

No es una teoría formal pero el aporte que brindan los teóricos Bruggemann, Croskuth e Ilich (1975) consideran que el grado de satisfacción es producto de las percepciones individuales, así como las influencias del medio y las construcciones significativas que se elaboran en dicha interacción.



*Figura 5.* Planteamiento dinámico de la satisfacción laboral. Palma (2005)

En la figura 5 se observa que las significaciones personales y el medio ambiente determinan después de canalizar la información el grado de satisfacción laboral que sentirá el trabajador en su actitud frente al trabajo.

**Algunos conceptos sobre satisfacción laboral:**

Cuando analizamos la satisfacción laboral estamos describiendo la actitud hacia el trabajo y en la actualidad es creciente el interés por analizar dicho aspecto para la toma de decisiones que pueden hacer más eficiente y productiva a la empresa o institución educativa.

Morse (1997), menciona que la satisfacción laboral se mide no sólo por el sueldo que recibe la persona o por el cargo que ocupa, sino que también es importante saber las aspiraciones que tiene el mismo. Las discrepancias que hay entre el medio externo y las expectativas personales generan conflicto.

En nuestro país esa es una causa que explique la insatisfacción ya que, si bien es cierto que el Ministerio de Educación da incentivos por el Buen desempeño, los maestros sobre todos en los colegios estatales no sienten satisfacción por el trabajo que realizan, no porque no les guste trabajar allí, sino porque a pesar que ha habido un aumento de sus remuneraciones, este no cubre sus necesidades básicas y por lo tanto no hay satisfacción ya que tienen otras aspiraciones.

Muñoz (1990) define la insatisfacción laboral como:

El sentimiento de desagrado o negativa que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas (p. 76).

De este autor podemos deducir que es importante analizar la insatisfacción ya que de los resultados que se obtengan podremos deducir cuáles son las causas que no permiten que el trabajador se sienta satisfecho o a gusto con la labor que realiza para que de ésta manera se logre cambiar este sentimiento o sensación de desagrado por otro positivo que le genere satisfacción. Por otro lado, esta situación, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o

estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión. Otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual.

Schein (1994) considera que la satisfacción laboral se determina de la evaluación íntegra de la persona en donde se pueda analizar su rendimiento ideal y real. Esta apreciación ayuda a la investigación ya que propone un planteamiento más profundo de cómo analizar la satisfacción laboral del trabajador, personalizando e individualizando los resultados para obtener una apreciación real de los resultados.

Para Robbins (1998) hablar de satisfacción también involucra analizar la insatisfacción, es decir, las cosas que hacen que un trabajador no sienta comodidad en la labor que realiza “una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él” (p. 181).

Albesa (2000) en su libro denominado “La motivación y el trabajo” indica que:

Los incentivos son lo que satisface las necesidades, y pueden clasificarse en: -Reales y sustitutos -Positivos y negativos - Económicos y no económicos a) Reales: son aquellos que realmente satisfacen la necesidad, es decir, que son a los cuales se dirige la conducta, por ejemplo, el agua satisface la sed, el alimento satisface el hambre, etc. b) Sustitutos: aquellos a los que la persona se dirige cuando no puede alcanzar el incentivo real y para evitar la frustración. Para que un incentivo sustituto sea efectivo debe satisfacer la necesidad, por ejemplo, un individuo que tiene sed y no tiene posibilidades de acceso al agua podrá comer una fruta jugosa, y por lo menos temporalmente satisfacer la necesidad. c) Positivos: son aquellos que satisfaciendo la necesidad tienen una influencia positiva atrayente y que produce placer. Constituyen un premio o recompensa. Se puede incluir entre los incentivos positivos el elogio, un ascenso, obra social, etc. d) Negativos: influyen para que se haga o se deje de hacer algo, con el objeto de evitar un castigo. Tienen el

efecto de apartar o alejar al individuo de su conducta. Ejemplo, un descuento salarial, la pérdida de horas extras, etc. e) Económicos: el dinero por sí mismo no constituye un incentivo, sino por ser un medio de intercambio para conseguir objetos que sí son incentivos reales o sustitutivos. Aunque varios trabajadores reciban la misma liquidación de haberes, no están trabajando por las mismas cosas, cada uno pretende satisfacer con el mismo dinero, distintas y personales necesidades. f) No económicos: apuntan a satisfacer otras necesidades semejantes a aquellas que el individuo satisface a través del juego con el mismo esfuerzo y energía, pero sin remuneración económica y sólo por el placer que implica. Son incentivos no económicos el conocimiento de resultados, conocimiento de progreso, la sana competencia, entre otros (p. 11).

En lo referido a esta autora ayuda a comprender mejor la influencia que tiene el aspecto de incentivos que no necesariamente deben ser económicos, sino que deben girar e involucrar otros aspectos que hagan que el trabajador se sienta cómodo en la actividad que realiza, se identifique y produzca más. Ejemplo de ello sería hacer conocer a los miembros de la institución de la buena práctica que tuvo un trabajador en una mención honrosa, otorgar ascensos, cargos de confianza, es decir, hacer que el trabajador se sienta parte importante de la empresa.

Bain (2003) señala que el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios justos, sólo así un negocio podrá crecer aumentando su rentabilidad o sus utilidades al mejorar su productividad. Hay dos factores que contribuyen al mejoramiento de la productividad ellos son los internos y los externos

Cuando hablamos de factores internos encontramos que también hay dos grupos que son los duros y los blandos. Entre los factores duros se encuentran: a). El tipo de empresa en la que se labora, el producto que siempre debe estar en estudio para su modificación y mejora permanente. b). La planta y equipo referido a la inversión y antigüedad de la empresa para estar a la vanguardia. c).

Tecnología, referida al avance de la ciencia y la calidad de la producción. d) Materias y energía referida al ahorro de los mismos.

Entre los factores blandos se encuentran: a). Persona ya que la participación y cooperación de los trabajadores en función a una buena recompensa generan satisfacción en el trabajo b). Organización y sistemas referidos a la práctica de una buena comunicación que permita mejorar la calidad c). Métodos de trabajo que hace mención a eliminar los trabajos innecesarios y estimular los necesarios para mejorar la productividad y agilizar el proceso d). Estilos de dirección quién es el responsable de todos los recursos sometidos al control de la empresa.

Cuando hablamos de factores externos pensamos en la productividad de la empresa y siempre buscamos las causas de la buena o mala productividad que se tiene., dentro de estos factores encontramos los siguientes: a) Cambios económicos referidos a la competitividad de la industria. b). Cambios demográficos y sociales referidos a la natalidad y mortalidad, los cambios económicos y sociales, edad de jubilación, ritmo de vida, los ingresos que perciben. c). Recursos naturales que hacen referencia a la mano de obra y las materias primas, la contaminación del suelo, la disponibilidad de materias y energía. d). Administración pública e infraestructura referida a las leyes y reglamentos.

Los incentivos son lo que satisface las necesidades, y pueden clasificarse en: -Reales y sustitutos -Positivos y negativos -Económicos y no económicos a) Reales: son aquellos que realmente satisfacen la necesidad, es decir que son a los cuales se dirige la conducta, por ejemplo, el agua satisface la sed, el alimento satisface el hambre, etc. b) Sustitutos: aquellos a los que la persona se dirige cuando no puede alcanzar el incentivo real y para evitar la frustración. Para que un incentivo sustituto sea efectivo debe satisfacer la necesidad, por ejemplo, un individuo que tiene sed y no tiene posibilidades de acceso al agua podrá comer una fruta jugosa, y por lo menos temporalmente satisfacer la necesidad. c) Positivos: son aquellos que satisfaciendo la necesidad tienen una influencia positiva atrayente y que produce placer. Constituyen un premio o recompensa. Se

puede incluir entre los incentivos positivos el elogio, un ascenso, obra social, etc. d) Negativos: influyen para que se haga o se deje de hacer algo, con el objeto de evitar un castigo. Tienen el efecto de apartar o alejar al individuo de su conducta. Ejemplo, un descuento salarial, una quita de horas extras, etc. e) Económicos: el dinero por sí mismo no constituye un incentivo, sino por ser un medio de intercambio para conseguir objetos que sí son incentivos reales o sustitutivos. Aunque varios trabajadores reciban la misma liquidación de haberes, no están trabajando por las mismas cosas, cada uno pretende satisfacer con el mismo dinero, distintas y personales necesidades. f) No económicos: apuntan a satisfacer otras necesidades semejantes a aquellas que el individuo satisface a través del juego con el mismo esfuerzo y energía, pero sin remuneración económica y sólo por el placer que implica. Son incentivos no económicos el conocimiento de resultados, conocimiento de progreso, la sana competencia, entre otros.

Tomando este planteamiento, Palma (2005), define satisfacción laboral como la disposición o tendencia positiva más o menos estable del trabajador hacia el trabajo que realizar y las condiciones que ella se encuentra. Esta actitud positiva se basa en las creencias y valores que el trabajador desarrolla durante el tiempo labora en la institución.

En esa misma línea, Bravo et al. (1996, Citados por Chiang, Botello y Núñez, 2007), definen satisfacción laboral como:

Como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Así, la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes (p. 64).

Sin duda estas actitudes positivas desarrolladas influyen en el clima laboral y por tanto en el desempeño docente ya que se encuentran ligadas en un mismo proceso.

La satisfacción laboral está relacionada a las actitudes, que son sentimientos y creencias que el trabajador tiene acerca de su lugar de trabajo, el compromiso que adquiere con la institución que lo emplea y los comportamientos que en ella se establecen (Davis y Newstron, 2001). De acuerdo a esto, se podrá saber si un trabajador se sentirá satisfecho o muestra una actitud favorable en su trabajo (Rodríguez, Zarco y Gonzales, 2009).

Barraza y Ortega (2009, citado por Jaik, Tena y Villanueva, 2010) definen satisfacción laboral como:

Como la actitud que muestra el trabajador frente a su trabajo, y que esa actitud se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo y que necesariamente influirán de manera significativa en sus comportamientos y en sus resultados (p. 121).

De acuerdo a lo anterior, la satisfacción laboral es una actitud positiva hacia el trabajo y surge cuando el trabajador evalúa como positiva la experiencia laboral que tiene en la institución (Locke, 1968).

En Barrios Altos influye de forma determinante la relación con los padres de familia y el entorno laboral, las creencias, la forma de ser y pensar de los padres de familia y comunidad educativa. Este autor nos ayuda a comprender el comportamiento y los resultados encontrados.

Finalmente se puede evidenciar que para las encuestas realizadas son muy importantes las teorías de Higiene Motivacional enriquecidas con la teoría de la Discrepancia y la Dinámica.

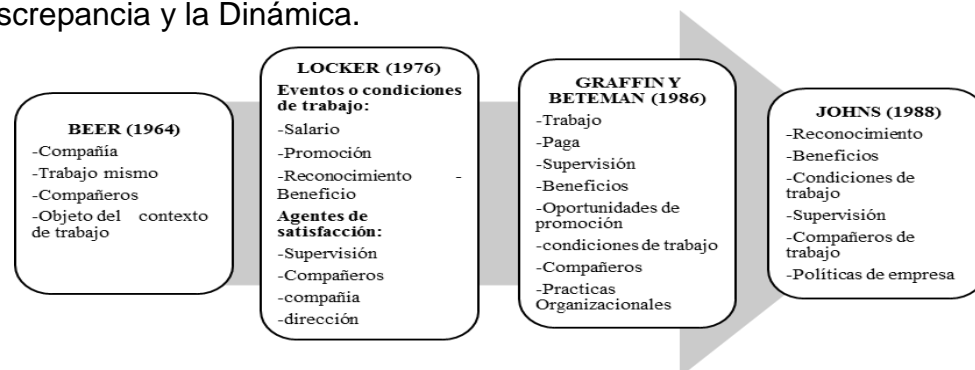


Figura 6. Facetas de la satisfacción laboral Palma (2005)



En la figura 6 se observa las facetas de la Satisfacción Laboral en la que se basó Palma (2005) para elaborar su encuesta Escala de Opiniones sobre SL que fue la elegida para realizar el trabajo de campo en el distrito del Cercado de Lima específicamente en Barrios Altos.

### **Dimensiones de satisfacción laboral**

Sus dimensiones son las siguientes (Palma, 2005):

**Significación tarea.** Disposición al trabajo en función a atribuciones asociadas a que el trabajo personal logra sentido de esfuerzo, realización, equidad y/o aporte material.

Si partimos desde el concepto de tarea podemos decir que una tarea es algo que una persona debe realizar, es una labor u ocupación. Lo que se debe hacer en un tiempo específico es una ocupación o tarea. Ejemplo: La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.

La palabra tarea viene de la lengua árabe Tariha que justamente significa tarea u obra, existen tareas que se realizan por obligación y otras que se realizan por gusto y es allí donde entra a tallar la calidad educativa de la organización haciendo que las tareas que se asignan a los trabajadores sean de su completo gusto o placer para obtener resultados favorables a la institución.

Asignar un puesto de trabajo es una tarea muy difícil ya que se deben tomar en cuenta los factores internos y externos que permitan conocer mejor al trabajador, analizar su perfil y tomar la mejor decisión a la hora de ubicarlos en un ambiente de trabajo.

Considera que para el trabajador la actividad laboral tiene un significado de valor personal y social, efectúa su trabajo con mucha complacencia, por lo que recibe retroalimentación de parte de compañeros y superiores.

Debe haber claridad en las responsabilidades y una comunicación clara para que cada miembro de la empresa sepa cuál es su obligación y sus metas a

alcanzar. Es importante conocer el grado de autoridad que se tiene en el puesto de trabajo

Si nos ponemos en el lugar del dueño de la empresa, de un director o un líder debemos definir bien con los miembros de la empresa o colegio el trabajo de cada uno, ya que al ser un grupo de personas deben tener en claro sus funciones y así lograr buenos resultados.

En la investigación realizada se consideró esta dimensión ya que es muy importante saber si los docentes de las instituciones educativas públicas de Barrios Altos conocen las tareas que deben realizar y cuál es su grado de toma de decisiones y responsabilidades frente al proceso de enseñanza aprendizaje y el logro de los objetivos. Para ello es importante conocer la misión y visión de su institución.

Cuando hablamos de significación de la tarea la podemos interpretar por niveles es decir el primer nivel según la encuesta de Satisfacción Laboral de Sonia Palma (2004) sería muy satisfecho que nos dice que para el trabajador la labor que realiza es muy significativa y la realiza con la mayor disposición y buena actitud, siente placer en las cosas que hace. El satisfecho significa que el trabajo es significativo en algunos aspectos más que en otros. Su trascendencia es relativa en función a ciertos valores personales o sociales. El nivel promedio refleja insuficiencia y es necesario revisar los valores institucionales para ver en qué se está fallando. El nivel Insatisfecho revela que el trabajo tiene poco significado personal y social. El nivel muy insatisfecho nos dice con claridad que el trabajo que se realiza tiene valoraciones negativas.

**Condiciones de trabajo.** Evaluación del trabajo en función a la presencia o de directivas, normativas, o condiciones que regulen la actividad laboral. Ejemplo de ella sería La comodidad de mi ambiente de trabajo es inigualable.

Es necesario lograr que todos los que pertenecen a la institución educativa se sientan cómodos en el lugar donde se desenvuelven, es decir que tengan un ambiente ventilado, iluminador, con sillas adecuadas, carpetas a su

altura, tecnología en las aulas que brinden las facilidades de poder realizar su trabajo lo mejor posible.

Al realizar la encuesta sobre satisfacción laboral en la dimensión condiciones de trabajo en los niveles muy satisfecho encontramos que los elementos físicos y materiales, normativos y de relación son suficientes y determinan satisfacción hacia el trabajo que se realiza. En el nivel satisfecho se evidencia que algunos elementos físicos, materiales, normativos de relación con la autoridad proveen disposición al trabajo, otros en cambio no tienen igual valoración y lo conveniente en este caso sería identificarlos para contrastar sus valoraciones. El nivel promedio revela que estos elementos no necesariamente ejercen una influencia positiva en la disposición al trabajo, así que es necesario reevaluar. Los puntajes

Insatisfechos. El nivel muy insatisfecho indica que las condiciones de trabajo generan sentimientos negativos de indisposición al trabajo mientras que el nivel muy insatisfecho estaría asociado a sentimientos muy adversos, en ambos casos la tarea cambio debe orientarse hacia la identificación de las tareas adversas y replantear y/o esclarecer el compromiso que corresponde asumir.

Es importante tener en claro cuáles son los sentimientos que genera el ambiente de trabajo en la satisfacción laboral, ubicando según su nivel y tratando de buscar soluciones inmediatas para mejorar y que no sea un problema sino al contrario una fortaleza para la empresa.

La Organización Internacional para el Trabajo se preocupa por que los trabajadores gocen de las condiciones necesarias para desarrollarse en todo nivel implementando un sistema de seguridad y salud reconocido internacionalmente para disminuir los riesgos para la persona además de mantener y mejorar constantemente su desempeño en seguridad y salud, tiene actualizadas todas sus normas manteniendo constantemente su desempeño en seguridad y salud con sus normas ya conocidas internacionalmente.

**Reconocimiento personal y/o social.** Tendencia evaluativa del trabajo en función al reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo, con respecto

a los logros en el trabajo o por el impacto de éstos en resultados indirectos. Ejemplo de ello sería: Siento que recibo de parte de la institución mal trato.

Es importante que la empresa piense siempre en que el personal es un arma valiosa para progresar, obtener resultados favorables e incrementar la producción, por ello es muy importante incentivar a los mismos y reconocerlos no sólo económicamente sino como miembros importantes de la empresa, sería bueno crear hábitos institucionales que diariamente estén estimulando a sus empleados valorando su esfuerzo en el trabajo y sobre todo humanizar el trato en la relación laboral, los trabajadores deben sentirse involucrados y comprometidos. En ocasiones una palmadita en el hombro por parte de los jefes estimula y motiva al logro de las metas creando un vínculo de compromiso por parte del trabajador a la empresa.

El reconocimiento es un arma importante en el trabajo ya que trae consigo cambios positivos dentro de la organización, reconocer el comportamiento y desempeño entre los mismos empleados genera actitudes positivas y dignas de seguir es tangible y trae positivos efectos, así como un mejor clima y desempeño laboral y por consiguiente mayor productividad.

Si la persona se siente apreciada posee una actitud positiva con mayor confianza en sí, en lo que vale como profesional. Si la persona tiene una buena autoestima es potencialmente un mejor colaborador. Por eso los líderes deben impulsar su equipo de trabajo y reconocer continuamente sus éxitos. Reconocer dando tarjetas de agradecimiento, aplausos, poner la foto del empleado del mes o simplemente una sonrisa sincera y palabras que motiven a continuar en el trabajo.

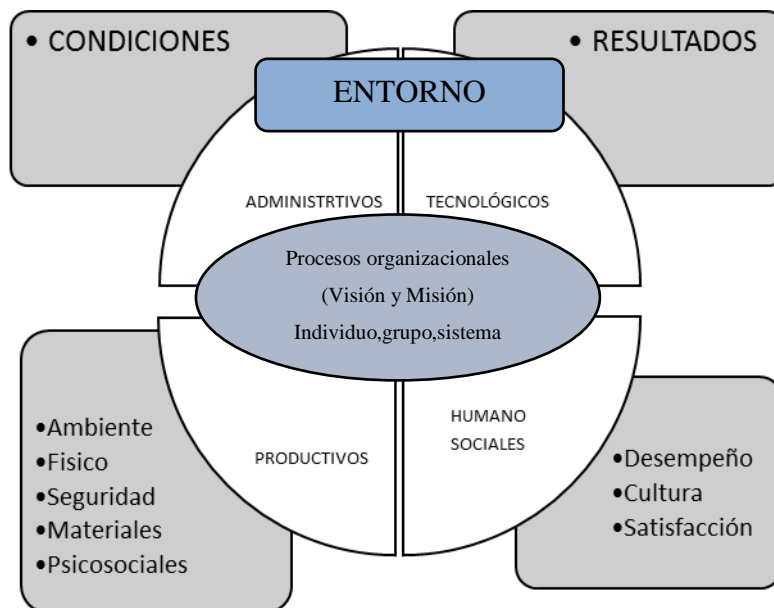
En esta dimensión la valoración que se le da a las preguntas de la encuesta son en los niveles de muy satisfecho se asocia a un buen trato por parte del jefe y los compañeros de trabajo, hay disposición al trabajo y conviene mantener o retroalimentar las relaciones cordiales existentes. Las puntuaciones correspondientes al nivel satisfecho indican que el trato del jefe y compañeros es agradable, aunque no necesariamente estables en circunstancias diversas, por eso sería bueno identificar las circunstancias de riesgo y replantear mecanismos positivos de comunicación puede ser útil para revertir esta situación. Los niveles

de promedio revelan relativo reconocimiento y pueden existir situaciones que generen indisposición hacia el trabajo, conviene el esclarecimiento de las insatisfacciones y el planteamiento de ajustes mutuos. Los niveles insatisfecho y muy insatisfecho se asocian a experiencias poco agradables o muy desagradables respectivamente lo que puede generar indisposición hacia el trabajo o ser fuente de constantes insatisfacciones, es importante que se desarrollen dinámicas tendientes a sensibilizar a las personas y/o el grupo acerca de las formas positivas de relación y desarrollar estrategias de afrontamiento.

**Beneficios económicos.** Disposición al trabajo en función a aspectos remunerativos o incentivos económicos como producto del esfuerzo en la tarea asignada. Ejemplo de ello sería la pregunta: Me siento mal con lo que gano.

El salario es importante pero no es determinante de la satisfacción laboral y según la valoración que se le da puede clasificarse para su estudio en muy satisfecho que es cuando el trabajador siente que es remunerado de acuerdo a sus expectativas personales por lo que debe retroalimentarse en función al desempeño laboral. Las puntuaciones que se ubican en la categoría satisfecho indican que la remuneración económica es suficiente, aunque no satisface plenamente sus expectativas personales por lo que es importante identificar y discernir fuentes de discordancia acerca de la remuneración. Los niveles de promedio revelan sentimientos de aceptación hacia la remuneración económica. Los niveles de insatisfecho y muy insatisfecho revelan insuficiencia en la remuneración asociada a sentimientos de indisposición por lo que es conveniente que se defina con objetividad de los planteamientos económicos y definir responsabilidades asociadas al trabajo.

Para que la organización funcione adecuadamente se hace necesario insertar los datos encontrados en un modelo explicativo que permita identificar la actividad de la organización, comprender e interpretar los datos de manera que puedan ser útiles a la mejora de su organización.



*Figura 7.* Dinámica del Comportamiento Organizacional (Palma, 2006)

La figura 7 expresa la visión sistemática e integral de las variables que interactúan en una buena gestión a nivel de los procesos que subyacen a la actividad organizacional.

Sobrado y Filgueira (1996), a propósito de la satisfacción laboral en la dirección escolar, entienden que ésta “se da cuando las necesidades personales y sociales de la persona se hallan cubiertas en el ámbito del trabajo, de forma que las características del puesto se adecuan a las expectativas del sujeto y a sus deseos personales” (p. 621)

Esta idea considera que el docente que trabaja en una institución educativa debe sentir cubiertas sus necesidades personales referidas a salud, alimentación, mantención del hogar, estudios, etc. y cuando se refiere a necesidades sociales hablamos de las buenas relaciones con los docentes, alumnos, padres de familia, dirección, etc. Si contextualizamos esta idea a la zona de Barrios Altos analizando los colegios secundarios estatales observamos un panorama diferente, pero justamente el producto del estudio que se realizó nos aclaran las ideas al respecto y con detenimiento.

Gunn y Holdaway (1985, 1986) encontraron tres motivos de satisfacción que al mismo tiempo son altamente predictores del constructo satisfacción laboral: sensación de logro, sentirse realizado y las relaciones con el profesorado. Si estas condiciones se cumplen entonces tendríamos maestros satisfechos con el trabajo que realizan a pesar de tener salarios bajos que no cubren sus necesidades básicas. Pero en la realidad que analizamos esta situación se da poco.

Finalmente, Sobrado y Filgueira (1996) llegaron a la conclusión de que las variables que tienen mayor repercusión en el bienestar laboral son, entre otras: el reconocimiento social de la profesión, la responsabilidad en el rol profesional, las relaciones con los diversos estamentos escolares (profesorado, alumnado y familias), la aceptación social y el sueldo. Si analizamos estos resultados podemos decir que lo que los docentes buscan es sentir respeto y aceptación de la sociedad.

La satisfacción laboral puede ser explicada investigando la interacción de variables tales como las expectativas, los valores y las necesidades (Gruneberg, 1979). La teoría de las expectativas de Vroom (1964) y la teoría de la equidad de Adams (1963) son representativas.

La teoría de las expectativas de Vroom propone que las personas se manejan no sólo por las necesidades, sino que también toman decisiones sobre lo que pueden hacer o no. En esta teoría es importante el comportamiento del individuo ya que determina será él quien determine si puede o no alcanzar la meta, es decir tiene que querer lograr sus objetivos para poder alcanzarlos. Por tanto, la teoría de las expectativas de Vroom sugiere que tanto las variables situacionales como las de personalidad producen satisfacción laboral. Vroom establece una ecuación con tres variables para explicar el proceso de decisión. Dichas variables son la expectativa del esfuerzo-desempeño (expectativa A), la expectativa del desempeño-resultado (expectativa B), y la valencia (valor de la recompensa).

La expectativa A, es la expectativa de las personas en cuanto al grado de dificultad que busca el buen desempeño y el grado de confianza que tiene en su

habilidad de llevar a cabo una tarea con éxito. Es decir, las personas tienden a elegir el grado de desempeño que, al parecer, tendrá más posibilidades de lograr un resultado que valoran. Siendo el caso de los profesores deben sentir seguridad al tomar decisiones para alcanzar las metas que se propongan. y en el presente trabajo de investigación se propone lograr que lo alcancen al realizar un plan para mejorar todas aquellas dificultades que se presenten en la satisfacción por el trabajo que realizan.

La expectativa B, es el grado de confianza que una persona tiene en que si la tarea se desarrolla con éxito, será recompensado de forma apropiada. La valencia es el valor que concede una persona a las recompensas esperadas. Esta valencia o poder para motivar normalmente es positiva (remuneración, seguridad, compañía, confianza, prestaciones, oportunidad de aplicar los propios talentos o habilidades, o relaciones de afinidad), pero podría llegar a ser negativa en algunos casos (fatiga, tedio, frustración, ansiedad, rigidez en la supervisión o amenazas de despido) En concreto, esta teoría predice que un empleado realizará un esfuerzo elevado si percibe que hay una fuerte relación entre esfuerzo y resultado, resultado y recompensa, y recompensa y satisfacción de objetivos personales.

Las recomendaciones que daría esta teoría sería que: a) Se determine las recompensas en función a lo que valora cada individuo. b). La dirección determine el desempeño en función a sus objetivos institucionales. c). Poner como meta un nivel alcanzable de desempeño. d). Manejar las recompensas en función al desempeño. e). Evaluar constantemente si hay factores que hagan que la recompensa no sea llamativa para el trabajador. f). Tener la seguridad que la recompensa es la indicada.

### **1.2.3 Calidad educativa**

#### **Definición**

La calidad es un concepto multidimensional que ha cobrado fuerza dentro del campo educativo de manera reciente, pues fue a partir de la mitad del siglo XX cuando los organismos internacionales empezaron a dar importancia a la



necesidad de orientar los esfuerzos hacia la mejora de los sistemas educativos. Por ello, a través de los resultados obtenidos por la investigación educativa contemporánea se ha demostrado que la influencia de los factores socioeconómicos y culturales en el aprendizaje del alumnado es muy grande.

Sin embargo, Schmelkes (2001) menciona que “no se puede considerar determinante, ya que también se ha podido constatar que el modo de operación del sistema y de la escuela juegan un papel importante en dicho proceso”. (p. 12) Según la OREALC/UNESCO, (2007) menciona que “la aspiración hacia la calidad es una constante en los sistemas educativos latinoamericanos porque se comparte con el resto de la sociedad, la educación se considera un bien en sí mismo, pretende la formación integral de la personalidad humana”. (p. 7)

Por ello en este estudio se concibe que la calidad es un concepto que posee una gran diversidad de significados, debido a que es aplicable a varios contextos, sin embargo cada uno de estos contextos deben ser valorados de manera distinta tomando en cuenta las cualidades que se deben poseer. La complejidad de su definición radica en el hecho de que implica un juicio de valor, en donde cada uno de los participantes puede tener una opinión distinta del hecho observado comparado con un ideal, razón por la cual es sumamente necesario llegar a un consenso.

Por otro lado, el concepto de calidad según Alvarez & Topete, (2004) indica que “se ha mostrado desde los años sesenta con una naturaleza polifacética, haciéndolo subjetivo y hasta confuso, pues la imprecisión con la que se presenta causa diversas definiciones para el mismo”. (p. 6)

En ese sentido se sostiene que a pesar de que el origen del concepto radica en la esfera empresarial, no es adecuado aplicarlo tal cual a lo educativo, situación que cuando se ha intentado lleva al fracaso, pues se ignoran las características peculiares del sistema educativo, cuya labor no consiste en la elaboración de productos estandarizados, logrados a través de insumos únicos, como sucede en las empresas. Por lo que es imposible esperar buenos resultados aplicando las mismas estrategias en contextos completamente distintos.

Al respecto Álvarez y Topete (2004) sostienen que la calidad educativa “dependerá del concepto de educación que educadores y directivos posean, así como de cuáles son los objetivos que se pretenden para ella, los cuales deberán reflejarse en la calidad de vida de los niños”. (p. 21) siguiendo el análisis de forma tradicional, la calidad de un sistema educativo se considera sinónimo del nivel de aprendizaje de los estudiantes que lo integran, sin embargo, en la actualidad este aspecto se plantea sólo como un factor más, pues la calidad “refleja las relaciones de coherencia entre todos los componentes del propio sistema” (INEE, 2006, p. 9)

En tal sentido tendríamos que ver el origen y evolución del concepto Calidad, que para Rico (2012) dice que se puede hablar de seis etapas muy claras.

1° Etapa Artesanal: donde la calidad suponía hacer las cosas bien a cualquier costo. Los objetivos que perseguían los artesanos eran su satisfacción personal y la satisfacción de su comprador. 2° Etapa de la industrialización: Donde el concepto de Calidad fue sustituido por el de *Producción*. El objetivo era satisfacer la demanda de bienes y aumentar los beneficios. 3° Etapa de control final: En esta etapa ya no era importante la cantidad de productos fabricados, sino que el cliente lo recibiera según sus especificaciones. El cliente ya no se conforma con cualquier cosa y empieza a exigir que el producto que recibe cumpla con lo que ha especificado, lo que origina el nacimiento del *Control de Calidad* entendido como *Control Final*. 4° Etapa de Control de Proceso: Los productos defectuosos no solo se producían durante el proceso, sino también por el mal estado de la materia prima. Esto llevó a establecer nuevos puntos de inspección, por un lado la inspección de la materia prima y por otro la inspección del proceso. Pero esto no mejoró y surge el Control en Proceso que permite tomar Acciones Preventivas que eviten la aparición de defectos. 5° Etapa de Control en Diseño: Se detectaban problemas surgidos del hecho de que la especificación era irrealizable con los medios disponibles. La calidad empieza a programarse desde el propio proyecto para que el producto tenga una vida útil garantizada.

6° Mejora Continua: En el mercado actual para ser competitivo hay que dirigirse hacia la excelencia y eso solo se consigue a través de la Mejora Continua de los productos y/o servicios. Esta evolución del concepto de calidad la “Excelencia o la Calidad Total” ha sido posible gracias a las ideas de Crosby, Stewart, Isikawa, Taguchi, Deming y Juran entre otros. (Rico, 2012, p.169)

Vemos que el concepto pasa por diferentes momentos y se centra primero en el producto, luego en el proceso, luego en el diseño y luego en tratar de mejorar todo, es decir, mejora continua.

Ahora veamos cuándo empieza a utilizarse el concepto Calidad en educación, como lo plantea Hernández (2012)

La aparición del concepto “calidad de la educación” se produjo históricamente dentro de un contexto específico. Viene de un modelo de calidad de resultados, de calidad de producto final, que nos pone en guardia, sobre todo, del hecho de que bajo estas ideas suelen estar los conceptos de la ideología de eficiencia social que considera al docente poco menos que como un obrero de línea que emplea paquetes instruccionales, cuyos objetivos, actividades y materiales le llegan prefabricados, y en el cual la “calidad” se mide por fenómenos casi aislados, que se recogen en el producto final. (Hernández 2012, p. 22).

Se puede deducir que el concepto Calidad se usa en el campo educativo en la tercera etapa que nos plantea Rico (2012) dentro de la ideología de la Eficiencia Social, que estaba dentro de la corriente del conductismo

Con respecto a las definiciones de la calidad, se encontró que tiene muchas aristas, pero el concepto básico, es aquella que sostiene como aquel producto o servicio que nosotros adquiramos satisfaga nuestras expectativas. Es decir, que aquel servicio o producto funcione tal y como nosotros queramos.

En el ámbito educativo, siendo el tema de la calidad uno de las

preocupaciones del sistema, aun no se entiende dentro de toda su real dimensión, dado que docentes, directivos y padres de familia se limitan a la gestión particular según las características de la organización, ya que el servicio se ve limitado por acción normativa y por las capacidades de los actores, como solo para cubrir sus necesidades mas no alcanzar un alto nivel de competitividad, por ello, definir el término "Calidad" siempre será entendido de diferente manera por cada uno de los actores de la gestión educativa. (Ministerio de Educación, 2013, p. 4)

De lo anterior, significa que en este trabajo se adopta una postura específica sobre calidad; donde se involucran todas las partes de un sistema (en este caso en el sistema educativo) en la cual la definición de calidad arraiga las siguientes alternativas propuestas por diferentes autorías.

Por ello se entiende que la Calidad educativa, es un concepto proveniente de la administración, dentro de la corriente utilitarista vinculada con los modelos de producción fordista, como bien Gauthier, (2007) considera como único insumo para evaluar la calidad al producto final de cualquier proceso de producción. La corriente utilitarista fue aplicada al campo educativo, incluyendo cuatro componentes básicos

Para Gautier (2007) son: (a) conmensurabilidad, referida a la posibilidad de reducir todos los elementos a analizar a un mismo patrón de comparación; adición, acumular los elementos sin considerar sus diferencias individuales; maximización, todos orientan sus esfuerzos a la búsqueda del máximo beneficio, tanto de manera individual como colectiva; (b) preferencias exógenas, afirma que las preferencias de las personas están determinadas por la sociedad, sin tener ninguna influencia del interior.

Profundizando el análisis se observa que en las dos últimas décadas, la inquietud de los gobiernos sobre la calidad de la educación ha sido una constante palpable en la región que, de acuerdo con Álvarez & Topete (2004) ha sido planteada desde tres enfoques principales: (a) buscar la calidad como una salida de la crisis de financiamiento de las escuelas públicas; (b) confundir la calidad con

excelencia, concebida de forma empresarial; (c) el rumbo propuesto por organismos internacionales (OREALC), que consiste en ubicar a la calidad como una estrategia de desarrollo, en donde el eje que logrará la transformación es el conocimiento. (p. 71)

De ahí que la importancia de la calidad educativa en la actualidad es imposible de negar, pues es preocupación de todas las sociedades que ven en ella la vía para mejorar la vida de sus habitantes. Sin embargo, la claridad de su importancia no se transporta al concepto. Se sabe que la calidad es algo positivo, pero al momento de tratar de definirla, surgen las complicaciones.

Según Poggi, (2010) el modelo de excelencia en la EFQM (2005) “la calidad en la educación sea definido mediante un sistema de coherencias múltiples cuyas notas son funcionalidad, eficacia y eficiencia”. (p. 36)

En tal sentido, una institución será de calidad si llega a cumplir con las dimensiones anteriormente mencionadas, esto concuerda con la información de Poggi (2010) quien citando a la OREALC/UNESCO SANTIAGO (2007) menciona:

La calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos. (p.37)

Por ello, en la actualidad se percibe que una institución de calidad es aquella que logra sus objetivos haciendo un buen uso de los recursos, posibilitando estrategias significativas para todos los estratos sociales y culturales en condiciones de igualdad, aspectos que son resaltados de manera continua en el sistema educativo peruano.

Según Castelan, (2003) menciona que “la calidad educativa se logra a través de un modelo de gestión dialógico, que reconozca y resuelva las necesidades, tanto administrativas como pedagógicas de la institución. (p. 41). Por lo tanto la ley general de educación del Perú en el artículo 13 establece que la

calidad educativa es el “nivel óptimo de formación que debieran alcázar las personas para hacer frente a los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y aprender a lo largo de toda la vida”

#### Dimensiones de la calidad educativa

Como se ha dicho, en la actualidad el concepto de calidad en educación se ha determinado de manera precisa, los autores coinciden en que es necesario identificar una serie de elementos o dimensiones que lo integran, discrepando en algunos de ellos.

A continuación, se presentan las cinco dimensiones tratadas por Poggi (2010) que están contempladas por la OREALC/UNESCO (2007), a saber: equidad, relevancia, pertinencia, eficacia y eficiencia; es necesario recordar que estas dimensiones constituyen un marco de referencia para la región Latinoamericana. Cabe distinguir, que este organismo declara considerar de mayor importancia a los tres primeros, ya que la eficiencia y la eficacia, por tradición, se abordan de manera más frecuente sobre el tema.

El primero es Flexibilidad, y esto se refiere a que la educación que se imparte a través del sistema educativo en su conjunto que tiene que adaptarse a las características de los estudiantes en los diversos contextos sociales y culturales, “lo cual exige transitar una pedagogía de la homogeneidad a una pedagogía de diversidad, para potenciar los procesos de enseñanza y aprendizaje optimizando el desarrollo personal y social”. (Poggi, 2010, p. 54). En tal caso, las instituciones educativas han de partir de la singularidad inherente para propiciar las formas de gestión pertinentes que han de llevar a cumplir con sus propósitos institucionales, es decir cumplir con todo lo planificado.

Respecto a la Equidad, para no confundir equidad con igualdad, es conveniente aclarar que son aspectos diferentes y a la vez inseparables. Se entiende por igualdad al tratamiento homogéneo que se da a las personas y por equidad al tratamiento diferenciado dentro de esa igualdad.

En ese sentido Poggi (2010) manifiesta que:

Una educación de calidad con equidad, es aquella que se brinda a todos por igual, pero considerando las características y oportunidades que cada beneficiario requiere, e decir, es importante la individualidad de los estudiantes, su contexto social, su ámbito cultural y su entorno geográfico. La equidad es un ordenador de diversidades, comprende principios de igualdad y diferenciación, al responder a las necesidades de cada persona asegura que todas tengan oportunidades diferenciadas para hacer efectivo su derecho a la educación. (p. 31)

La postura que toma la política educativa internacional afirma que la “calidad y equidad no sólo no son incompatibles, sino que son indisociables” (OREALC/UNESCO, 2007, p.12), pues se considera que la base para que la sociedad avance es la democratización educativa. Por lo tanto, no basta con el hecho de brindar oportunidades al pueblo, sino asegurar que cada uno esté en condiciones de poder aprovecharlas al máximo.

A decir de Poggi (2010) es obligación de los sistemas educativos asegurar la equidad desde una triple dimensión (OREALC/UNESCO, 2007): (a) Equidad de acceso: Entendida como oportunidad de incorporación a los diferentes niveles educativos sin distinción de ninguna naturaleza; (b) El Estado debe proporcionar I.E suficientes y al alcance de todos los habitantes, de manera que se asegure no sólo el ingreso, sino la permanencia de los estudiantes. El objetivo principal consiste en eliminar las brechas entre los distintos niveles educativos; (c) Equidad en los recursos y calidad de los procesos educativos: Consiste en establecer un trato diferenciado ni discriminatorio de los recursos financieros, materiales, humanos, tecnológicos y pedagógicos, según las distintas necesidades y capacidades de personas y grupos; (d) Equidad en los resultados de aprendizaje: Donde independientemente del origen social, cultural o geográfico, todos los estudiantes deberán alcanzar resultados del aprendizaje equiparables, generando escuelas inclusivas que favorezcan el encuentro entre diversos grupos sociales.

Se afirma que el sistema no se cumple satisfactoriamente si sólo garantiza

el acceso y la permanencia de los alumnos, además debe procurar garantizar la apropiación del conocimiento. Es en este sentido que para poder cumplir con los objetivos de acuerdo con el principio de equidad se debe contar con el apoyo y participación de la I.E, padres de familia y comunidad.

Otro aspecto es la Relevancia, dado que una educación relevante es aquella que, partiendo de las exigencias sociales y el desarrollo personal, genera aprendizajes significativos. En ese sentido parafraseando a Poggi (2010) la relevancia se refiere al “qué y al para qué de la educación”, es decir, aquellas intenciones o principios que condicionan el funcionamiento y toma de decisiones del sistema en general, también al aprendizaje de competencias para participar en los diferentes ámbitos y retos que impone una sociedad de conocimiento, se refiere a la facultad para desarrollar un proyecto de vida en relación con otros. Se relaciona entonces con los más altos fines educativos, desde la perspectiva político-social situada en un contexto y en un momento histórico determinado.

La relevancia de la educación debe dar cuenta del tipo de aprendizajes establecidos como indispensables por y para la humanidad de nuestro siglo, de la posibilidad de conocer, vivenciar, respetar los derechos y libertades humanas fundamentales, por lo que debe existir un equilibrio entre las demandas educativas sociales y las de desarrollo personal de los individuos, en una idea holística e lo formativo.

En esa misma línea de análisis Poggi (2010) manifiesta que:

De tal suerte para considerarse relevante lo que se enseña, debe estar orientado al cumplimiento de las finalidades de la educación, en un contexto espacio-temporal determinado. Dentro de los aspectos a enseñar se considera como prioridad el desarrollo integral de la personalidad humana, por lo que debe promoverse el aprendizaje y la formación de competencias necesarias para integrarse adecuadamente a las condiciones sociales actuales. (p. 22)

Otra característica utilizada en la calidad es la Pertinencia. Este principio



remite al significado que la educación tenga para los beneficiarios directos, considerando los contextos sociales y características de los estudiantes, en congruencia con el currículo a desarrollar; de tal forma que los contenidos educativos sean eminentemente significativos, acordes y vanguardistas, que se puedan apropiar considerando la idiosincrasia, el momento histórico y los avances científicos y tecnológicos en los procesos de enseñanza aprendizaje. De ahí que Poggi (2010) sostiene que “La pertinencia, demanda la inclusión del “otro” pese a las diferencias culturales, de acceso al conocimiento, al aprendizaje, al éxito escolar y a las oportunidades sociales”. (p. 22)

Asimismo, uno de los elementos clave en la calidad es la Eficacia. Esta hace referencia a la medida y proporción en la que alcanzan los objetivos educativos, respecto a la equidad en la distribución de los aprendizajes, su relevancia y pertinencia. Es lo que se observa y valora como impacto de la educación.

La eficacia da cuenta de qué nivel y en qué medida los niños acceden y permanecen en la escuela, si son atendidas sus necesidades educativas, del regreso oportuno de los estudiantes, del logro de los aprendizajes correspondientes en cada nivel educativo y de que los recursos estén distribuidos de manera que se beneficien los procesos de aprendizaje. (Santos, 2012, p. 23)

En síntesis, la eficacia es la valoración de que las metas educativas son alcanzadas por todos y de que no reproducen diferencias sociales, traducidas en una inequitativa distribución de oportunidades.

Del mismo modo en la dimensión Eficiencia, esta se refiere a la relación existente entre los objetivos educativos esperados y los aprendizajes logrados, mediante la utilización óptima de los recursos destinados para ello. En el sistema educativo nacional se asocia la eficiencia con los niveles de logro de indicadores que se alcanzan en un período determinado.

La eficiencia compromete un atributo central de la acción pública, el cual radica en que ésta honre los recursos que la sociedad a través

del Estado destina para tal fin, por lo que la obligación de ser eficiente toca a la garantía de un derecho ciudadano. (Niño, 2011, p. 23)

Por lo tanto, la eficiencia se concreta en la actuación responsable de los servidores públicos al hacer que los recursos destinados a la educación logren los propósitos de manera óptima y oportuna. Pensar en estos principios de la calidad educativa conlleva una seria intencionalidad de configurar políticas y acciones que apunten a una educación de aspectos más amplios.

Por ello se debe determinar la funcionalidad y procesos de calidad, esta se entiende como la respuesta dada por el sistema educativo a las necesidades de formación de la sociedad. “Estas necesidades son recogidas en los Sistemas Educativos y deben ser atendidas en los centros educativos, a través de los proyectos educativos para el desarrollo del plan de estudios y la formación de los alumnos. (Poggi, 2010, p.36)

La base fundamental de todo sistema de calidad es que el diseño de los productos y servicios deben ajustarse a las necesidades, deseos, expectativas y exigencias del cliente, tomando en consideración que en la definición de esas necesidades intervienen aspectos culturales, sociales, económicos y geográficos”. (Gomez, 2009, p.17)

Por ello las I.E deben conocer quiénes son sus clientes para adaptar su oferta de enseñanza en función de las normas vigentes. Es decir, que busca la satisfacción de los clientes; pero no se trata solo de crear un producto de calidad o un servicio que satisfaga la necesidad del cliente, sino mejorar el servicio permanentemente y que sea competente en la sociedad.

De lo anterior se deduce que la calidad total se alcanza cuando el producto o servicio llega a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: (a) Percepción de la calidad del producto; (b) Precio justo; (c) Servicio en menor tiempo. La combinación de estos elementos le ofrece al cliente seguridad y confiabilidad tanto respecto del producto o servicio como la organización que lo ofrece.

El Mejoramiento continuo para Poggi (2010) es una filosofía que plantea el proceso de la producción como una situación de “trabajo de mejora progresiva”. Esto quiere decir que aun yendo bien las cosas, todavía quedan aspectos por mejorar.” (p. 67). De lo anterior quiere decir que una institución educativa tiene que esforzarse en forma permanente, para perfeccionar sus procesos de gestión pedagógica. Para Crosby (2002) el proceso de mejoramiento de calidad debe “partir de un comportamiento de la alta dirección, y de una filosofía de la que todas las personas de la organización comprendan sus propósitos y estén comprometidas” (p. 76).

Esto trae como consecuencia que los miembros de una organización estén de acuerdo con mejorar su actuación de la misma y para lograr este cambio, Crosby propone cuatro principios:

(a) Calidad se define el cumplir con los requisitos: Todos los miembros de la organización deben estar conscientes de que todo se debe hacer bien a la primera vez; (b) La base del sistema de calidad de la prevención: Es más fácil y menos costoso prevenir las cosas que corregirlas; (c) El estándar de realización es cero defectos: Es tomar en serio los requisitos, es hacer las cosas bien a la primera vez, eso implica hacer lo acordado en el momento acordado; (d) La medida de la calidad es el precio del cumplimiento: Una forma de evaluar la calidad dentro de la organización es el grado en que la gente en la organización cumple con lo establecido en los estándares. (Crosby, 2002, p, 71)

Paralelamente a los cuatro principios de calidad, Crosby (2002) establece un proceso de mejoramiento de la calidad en catorce pasos. Desde el enfoque educativo el Minedu a través de Mesia, (2007) caracteriza los aspectos que deben considerarse en la Educación para alcanzar la calidad y estos son: (a) Crear conciencia sobre la calidad: A todo el personal por medio de comunicaciones formales, se le debe informar de lo que cuesta hacer mal las cosas y los resultados que se obtienen con el mejoramiento de la calidad; (b) Acción correctiva: Constituir juntas o comités de supervisión para corregir las

observaciones que surgen de las evaluaciones o de datos de prevención; (c) Planeación del programa cero defectos: Elaborar un plan de desarrollo social de la calidad, en el cual participaran representante de los clientes, de especialistas, de las comunidades y de los empleados; (d) Educación multidisciplinaria a todo el personal: La capacitación continua es esencial para desarrollar en todos los empleados una conciencia y compromiso hacia la calidad, y crear de esta manera una cultura organizacional de “cero defectos” (e) Día cero defectos: Consiste llevar a cabo todo lo planificado por la organización en el que ningún proceso o actividad tendrá defectos; (f) Fijar metas: Se realiza después de determinar y obtener mediciones específicas y cuantificables de 30, 60 y 90 días; (g) Eliminar las causas de error: Solicitar al personal que señale los problemas que existen dentro de sus procesos y actividades para resolver las causas potenciales o actuales de error; (h) Reconocimiento: Organizar la entrega de premios o reconocimientos a los empleados que consideren como modelos de calidad; (i) Consejos de calidad: Constituir consejos o comités de empleados enfocados exclusivamente en el tema de calidad, con el objetivo de que existe retroalimentación y de esta manera se logre alcanzar y mantener una cultura “cero defectos”.

Por ello, en la práctica en el aula se debe repetir todo el proceso hasta el momento de que sea alcanzada cierta madurez en el proceso, el equipo de mejoramiento de la calidad de la organización debe transferir a todos los empleados sus responsabilidades con la calidad, para que de esta manera la calidad sea un punto de todos.

### **1.3 Justificación**

#### **Justificación teórica**

A nivel teórico, la investigación posee importancia pues lo que tanto se ansía es diagnosticar el nivel de percepción respecto a la calidad educativa en términos de eficacia y eficiencia ya que para poder alcanzar los cambios que tanto se necesitan en la educación, más aún, cuando se sabe que la calidad del docente en el aula ha sido desde hace tiempo una piedra en el talón de la educación en muchos países del mundo, y en particular en el caso del Perú. Por ello se traduce

en relevante en la medida que conocer el nivel de percepción respecto a la calidad educativa de acuerdo a los estándares propuesto por el SINEACE y el IPEBA debe encaminar a las instituciones educativas hacia la acreditación interna como primer paso en el cambio de la educación. Por ello la pertinencia del estudio ya que esto es un elemento primordial en la gestión de las escuelas en función al aprendizaje.

Por ello, la basta teoría existente indica el proceso de involucramiento de todos los actores en función al aprendizaje de los estudiantes, especialmente en conocer hasta donde se ha avanzado en el manejo teórico de la Comprensión de textos o comprensión lectora ya que sin querer restar importancia a la responsabilidad que compete a los docentes en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje se puede afirmar que esto no tiene que ver sólo con la acción directa del docente en el aula, sino además de la existencia de una serie de circunstancias y situaciones externas que se pueden considerar como causas colaterales de ello y que tienen que ver con el acceso y disponibilidad de recursos de los centros, las condiciones socioculturales y afectivas de los estudiantes, la carga horaria de los profesores, el tiempo disponible para la preparación de las clases, entre otras no menos importantes como bien lo sostienen diversos autores entre ellos Catala, Cassany, entre otros.

### **Justificación práctica**

A nivel práctico el estudio es importante en la medida que los resultados de la prueba de hipótesis puede permitir realizar recomendaciones que ayuden en la reformulación de las estrategias de enseñanza aprendizaje así como dotar de conocimientos para los mismos estudiantes respecto a la forma como están aprendiendo a comprender los textos, es por ello que los resultados del estudio permitan a los directivos, docentes del campo de estudio contar con una información sistematizada y caracterizada para crear planes estratégicos de mejoramiento en el aula.

### **Justificación metodológica**

A nivel metodológico el estudio tiene consistencia en la medida que se toma varias variables con el propósito de ampliar el conocimiento, asimismo el uso de la metodología de análisis multivariable de los datos permite determinar el nivel de correlación y que para ello se hace uso de la técnica de la encuesta y se aplica instrumentos validados y determinados con su confiabilidad, del mismo modo se justifica porque cada institución educativa, independientemente de nivel que atienda, debe ser capaz de articular procedimientos eficientes para promover el mejoramiento continuo de las prácticas pedagógicas en el aula, ya que éstas son el núcleo de la labor educativa y de las cuales depende la calidad de los aprendizajes de nuestros estudiantes. En relación a esto, tanto los equipos directivos como los docentes se debe poseer un alto sentido del compromiso con la formación de los estudiantes y responsabilizarse de los aspectos relevantes que representa el trabajo diario, involucrando a los estudiantes en esta tarea y por ende, contribuir al mejoramiento de los resultados en el clima laboral como parte fundamental de la actividad docente.

### **Justificación social**

Asimismo, la tesis es importante en tanto que aporta a la educación del país. La educación es una tarea primordial para el desarrollo de nuestro país, toda institución educativa por la trascendencia de su labor debe estar en constante evaluación de sus niveles de calidad, ya que está encargada de la formación de seres humanos que serán los futuros responsables de nuestra nación. Además al estar trabajando con personas que influyen y son influenciados por su medio ambiente debe estar al tanto del clima laboral que se vive en su interior para así apoyar al crecimiento de todas las personas que integran la institución y como consecuencia beneficiar a su propio crecimiento, y por ende al de nuestro país.

### **Justificación epistemológica:**

La presente información se torna relevante para el desarrollo de la ciencia porque aborda un problema concreto que requiere ser dilucidado, que es el de la mejora educativa desde las condiciones que debe tener un docente para enseñar.

Tomando en cuenta el “Plan Nacional de Educación al 2021”, que se preocupa por la formación de los maestros, es importante realizar y profundizar en las investigaciones que puedan dar luces para mejorar el desempeño de los maestros y que mejor que en su mismo centro de trabajo conociendo más a fondo los problemas que puedan impedir su mejor rendimiento. Con el presente estudio, el constructo “calidad educativa” deja de significar una medida de rendimiento laboral sino una práctica que es consecuencia de factores internos como la satisfacción laboral y factores externos como el clima laboral, razón por el cual se puede mencionar que se da origen a una nueva connotación de la calidad dado que su significado no está en la unidad de medida sino en la práctica misma para lograr aprendizajes.

#### **1.4 Problema**

Según el Banco Mundial (2006) el Perú tiene un problema de calidad, si consideramos los niveles de aprendizaje como un valor indicativo. El país ha participado en dos evaluaciones internacionales de logros del aprendizaje: Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes (PISA) y el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE). En PISA, el puntaje peruano fue el menor de América Latina (alrededor de 20% por debajo del promedio de Chile, Argentina, Brasil y México), y muy inferior al de otros países de ingreso medio con un creciente logro educativo —como Tailandia—, con los cuales el Perú tendrá que competir. Únicamente alrededor de 5% de los estudiantes peruanos se desempeñan al nivel del promedio de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Las evaluaciones nacionales del estudiantado en el país arrojan resultados decepcionantes: apenas alrededor de 20% de los alumnos alcanza el nivel deseado. En nuestra propia evaluación simple de la lectura, solo 20% de los alumnos de 1° y 2° grado se desempeñaba a un nivel aceptable.

La calidad educativa se aprecia también en términos de brecha educativa toda vez que el acceso a una educación de calidad es desigual en el país. Las brechas de desigualdad al final de la Educación Básica en el Perú se expresan en primer lugar en las tasas de culminación de la educación secundaria en la

población de 17 a 19 años, que en 2007 alcanzaba al 72% de los “no pobres”, al 46,2% de los “pobres” y apenas al 21,7% de los “pobres extremos”. Algo similar se aprecia en las tasas de deserción y de atraso escolar en secundaria (MINEDU, 2010).

Por este motivo se implementaron desde el año 2007 “Programas Nacionales de Formación y Capacitación permanente dirigidos a Docentes de Educación Básica Regular” y continúan en la actualidad.

Todos estos esfuerzos están dedicados al aspecto profesional de los docentes. Sin embargo, la calidad educativa como sistema también es importante al interior de las Instituciones Educativas, ya que estas son determinantes para el correcto funcionamiento de las mismas.

El presente trabajo de investigación “Clima laboral, satisfacción laboral y la calidad educativa de las instituciones educativas de Lima”, tiene como objetivo principal determinar la relación entre la calidad educativa y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa “María Auxiliadora” de Lima.

Para guiar el proceso de investigación es necesario formular las siguientes preguntas:

#### **1.4.1 Problema general:**

¿Qué influencia tiene el clima laboral y la satisfacción laboral en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima?

#### **1.4.2 Problemas específicos**

##### **Problema Específico 1**

¿Qué influencia tiene el clima laboral en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima?

##### **Problema Específico 2**

¿Qué influencia tiene la satisfacción laboral en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima?



## **1.5 Hipótesis**

### **1.5.1 Hipótesis general:**

El clima laboral y la satisfacción laboral influyen significativamente en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.

### **1.5.2 Hipótesis específicos**

#### **Hipótesis específica 1**

El clima laboral influye significativamente en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.

#### **Hipótesis específica 2**

La satisfacción laboral influye significativamente en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo general:**

Determinar la influencia del clima laboral y la satisfacción laboral en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar la influencia del clima laboral en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.

#### **Objetivo específico 2**

Determinar la influencia de la satisfacción laboral en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.

## **II. MARCO METODOLÓGICO**

## 2.1 Variables

### Variables independientes:

**Clima laboral.** El clima laboral es la percepción de las personas sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, su medición permite un diagnóstico que se orienta a diseñar acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizarla y/o fortalecerla. (Palma, 2004)

**Satisfacción laboral.** Se define como la disposición o tendencia relativamente estable de las personas hacia su trabajo, el cual está basado en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional. (Palma, 2005).

### Variable dependiente:

**Calidad educativa.** Según el modelo de excelencia en la EFQM (2005) “la calidad en la educación sea definido mediante un sistema de coherencias múltiples cuyas notas son funcionalidad, eficacia y eficiencia”. (p.36) En tal sentido, una institución será de calidad si llega a cumplir con las dimensiones anteriormente mencionadas, esto concuerda con la información de Poggi (2010) quien citando a la OREALC/UNESCO SANTIAGO (2007) menciona: “la calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos”. (p.37)

## 2.2 Operacionalización de variables

### Clima laboral

La variable se operacionaliza para fines de medición del clima laboral según lo propuesto por Palma (2004). De esta manera se obtienen puntuaciones de tipo ordinal a partir de la tipificación de las respuestas en las dimensiones autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales en base a 50 ítems con opciones de respuesta tipo Likert “Todo o

siempre”, “Mucho”, “Regular o algo”, “Poco” y “Ninguna o nunca”. En la tabla 1 se observa la matriz operacional de esta variable.

Tabla 1.

*Operacionalización de la variable clima laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y Rangos
Autorrealización	- Desarrollo profesional y personal - Contingencia a la tarea - Visión	1 – 10	5. Todo o siempre	Muy Favorable: 42 – 50
Involucramiento laboral	- Identificación - Compromiso	11 – 20	4. Mucho	Favorable: 34 – 41
Supervisión	- Percepción de funcionalidad y significado - Apoyo recibido	21 – 30	3. Regular o algo	Media: 26 – 33
Comunicación	- Claridad de la información recibida - Atención a usuarios.	31 – 40	2. Poco	Desfavorable : 18 – 25
Condiciones laborales	- Reconocimiento - Materiales - Remuneración	41 – 50	1. Ninguna o nunca	Muy Desfavorable : 10 – 17

### Satisfacción laboral

La variable se operacionaliza para fines de medición de la satisfacción laboral según lo propuesto por Palma (2005). Se obtienen puntuaciones de tipo ordinal a partir de la tipificación de las respuestas en las dimensiones significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social y beneficios económicos en base a 27 ítems con opciones de respuesta tipo Likert “Total acuerdo”, “De acuerdo”, “Indeciso”, “En desacuerdo” y “Total desacuerdo”. En la tabla 2 se observa la matriz operacional de esta variable.

Tabla 2.

*Operacionalización de la variable satisfacción laboral*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala y valores</b>	<b>Niveles y Rangos</b>
Significación de tareas	- Evaluación del trabajo.	3, 4, 7, 18, 21, 22, 25, 26	5. Total Acuerdo. 4. De acuerdo. 3. Indeciso. 2. En desacuerdo 1. Total desacuerdo	Muy Satisfecho: 37 a + Satisfecho: 33 – 36 Promedio: 28 – 32 Insatisfecho: 24 – 27 Muy insatisfecho: 23 a -
		- Existencia de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral.	1, 8, 12, 14, 15, 17,	5. Total Acuerdo. 4. De acuerdo. 3. Indeciso. 2. En desacuerdo
Condiciones de trabajo	- Trato agradable y positivo a la disposición al trabajo.	20, 23, 27	1. Total desacuerdo	Muy insatisfecho: 19 a -
		- Disposición al trabajo en función a aspectos remunerativos.	6, 11, 13, 19, 24,	5. Total Acuerdo. 4. De acuerdo. 3. Indeciso. 2. En desacuerdo 1. Total desacuerdo
Reconocimiento personal y/o social				
Beneficios económicos	- Incentivos económicos como producto del esfuerzo en la tarea asignada.	2, 5, 9, 10, 16	5. Total Acuerdo. 4. De acuerdo. 3. Indeciso. 2. En desacuerdo 1. Total desacuerdo	Muy Satisfecho: 20 a + Satisfecho: 16 – 19 Promedio: 11 – 15 Insatisfecho: 8 – 10 Muy insatisfecho: 7 a -

## **Calidad educativa**

La variable se operacionaliza para fines de medición de la calidad educativa. Se obtienen puntuaciones de tipo ordinal a partir percepción global de la calidad educativa en base a 27 ítems con opciones de respuesta tipo Likert “Siempre”, “Casi siempre”, “A veces”, “Casi nunca” y “Nunca”. En la tabla 4 se observa la matriz operacional de esta variable.

**Dimensión de eficacia:** En síntesis, la eficacia es la valoración de que las metas educativas son alcanzadas por todos y de que no reproducen diferencias sociales, traducidas en una inequitativa distribución de oportunidades.

**Dimensión de eficiencia:** Se refiere a la relación existente entre los objetivos educativos esperados y los aprendizajes logrados, mediante la utilización óptima de los recursos destinados para ello. En el sistema educativo nacional se asocia la eficiencia con los niveles de logro de indicadores que se alcanzan en un período determinado.

**Dimensión de funcionalidad:** Se entiende como la respuesta dada por el sistema educativo a las necesidades de formación de la sociedad. Estas necesidades son recogidas en los Sistemas Educativos y deben ser atendidas en los centros educativos, a través de los proyectos educativos para el desarrollo del plan de estudios y la formación de los alumnos.

Tabla 3.

*Operacionalización de la variable calidad educativa*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles
Eficacia	- Metas educativas alcanzadas	1 – 9		
	- Diferencias sociales			
	- Distribución de oportunidades			
Eficiencia	- Relación entre objetivos y aprendizajes	10-21	1.- Nunca. 2.- Casi nunca. 3.- A veces. 4.- Casi siempre. 5.- Siempre.	Deficiente: 27 – 62 Regular: 63 – 99 Excelente: 100 – 135
	- Distribución de los recursos.			
	- Niveles de logro			
Funcionalidad	- Respuesta a las necesidades.	22-27		
	- Ejecución de proyectos.			
	- Formación			

**2.3 Metodología**

El método utilizado en la presente tesis es el hipotético-deductivo. es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación) (Popper, 2008).

El presente estudio es hipotético deductivo porque se plantean problemas de investigación, hipótesis y luego de un análisis teórico acerca de las habilidades sociales; y de datos, se concluye en puntos específicos que responde a la pregunta previamente planteada.

El estudio asume un enfoque cuantitativo porque “usa la recolección y análisis de datos para contestar a la formulación del problema de investigación; utiliza, además, los métodos y técnicas estadísticas para contrastar la verdad o falsedad de las hipótesis” (Valderrama, 2013, p. 106).

Bernal (2016) dice que consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.

Este método ayudó a la investigación ya que siguiendo sus pasos se pudo plantear las hipótesis que permitieron explicar los fenómenos, verificar su comprobación y analizar los resultados deductiva o inductivamente.

#### **2.4 Tipos de estudio**

El tipo de investigación es básica (Valderrama, 2013) porque “está destinada a aportar un cuerpo organizado de conocimientos científicos” (p. 164).

Asimismo, la investigación es explicativa porque va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, así como el establecimiento de relaciones entre conceptos. Están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. (Valderrama, 2013, p 173).

La investigación también es descriptiva (Sánchez & Reyes, 1998), porque está orientada al conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación espacio-temporal dada.

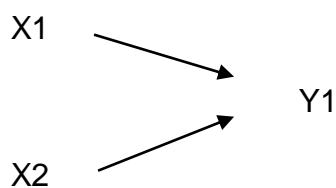
#### **2.5 Diseño**

De acuerdo a (Hernández, Fernández, C. , & Baptista, P., 2010), el diseño de investigación es el no experimental porque se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Además, el diseño es transeccional o transversal (Hernández 2006) porque se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.



El esquema que plantea este diseño es según (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p 154):



Donde:

X1 : Variable independiente 1: Clima laboral

X2 : Variable independiente 2: Satisfacción laboral

Y1 : Variable dependiente: Desempeño docente

→ : Influencia.

## 2.6 Población, muestra y muestreo

### 2.6.1 Población

La población está conformada por 130 docentes de instituciones educativas de la corporación “María Auxiliadora”.

Tabla 4.

*Distribución de la población*

Instituciones Educativas	Docentes
“María Auxiliadora” Barrios Altos	42
“María Auxiliadora” Breña	58
“María Auxiliadora” Magdalena	30
Total	130

Fuente: ESCALE - Unidad de estadística educativa.

### **2.6.2 Muestra**

La muestra está determinada por todos los sujetos de la población por lo que constituye una muestra censal. (López, 1999)

### **2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica mediante el cual se realizó la recolección de datos es la encuesta, la cual es definida como una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo (Carrasco, 2009).

El instrumento a utilizar es el cuestionario, que es una modalidad de encuesta en la que no es necesaria la relación directa con los encuestados y “en presentarle unas preguntas estandarizadas y preparadas con anticipación en forma ordenada y coherente para que sean respondidas de igual modo. (Carrasco, 2009). Los instrumentos son:

#### **Cuestionario de clima laboral**

##### **Ficha Técnica**

Nombre: Cuestionario de clima laboral

Autor: Sonia Palma (2004).

Administración: Individual y grupal

Duración: 20 minutos

Aplicación: Adultos

Significación: Nivel de percepción global del ambiente laboral y específico con relación a la Autorrealización, el Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y condiciones Laborales.

##### **Descripción**

El instrumento consta de 50 ítems al cual el sujeto responde en una escala de 5 niveles:

5. Todo o siempre

4. Mucho

3. Regular o algo

2. Poco

1. Ninguna o nunca

Consta de 5 dimensiones:

Autorrealización (10 ítems).

Involucramiento laboral (10 ítems).

Supervisión (10 ítems).

Comunicación (10 ítems).

Condiciones laborales (10 ítems).

### **Calificación**

La corrección es la suma simple del valor atribuido a cada ítem.

### **Interpretación:**

Para interpretar los resultados, usamos la siguiente tabla de interpretación:

Tabla 5.

#### *Niveles de interpretación del cuestionario de clima laboral*

Categorías	Factores I al V	Puntaje Total
Muy Favorable	42 - 50	210 - 250
Favorable	34 - 41	170 - 209
Media	26 - 33	130 - 169
Desfavorable	18 - 25	90 - 129
Muy Desfavorable	10 - 17	50. - 89

Fuente: Palma (2010)

### **Validez**

La validez de la escala fue determinada por Palma (2004). Para ello el instrumento fue expuesto a análisis factorial a fin de determinar su validez de constructo.

De una escala inicial de 66 ítems se sometieron al Test de Kaiser-Meyer Olkin obteniendo un nivel de .980 lo que evidencia la adecuación de la muestra

para efectos de análisis factorial. Luego de corroborada dicha adecuación, se efectuó el análisis del factor de extracción y las comunalidades pertinentes; luego el análisis exploratorio y rotación con el método de Varimax, determinando 50 ítems para la versión final del instrumento, en él se determinan correlaciones positivas y significativas (a .05) entre los cinco factores de Clima Laboral, confirmando la validez del instrumento.

### **Confiabilidad**

En la etapa de ajuste final de la Escala CL -SPC, los datos obtenidos de la muestra total, se analizaron con el Programa del SPSS, y con los métodos Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman se estimó la confiabilidad, evidenciando correlaciones de .97 y .90 respectivamente; lo que permite referir de una alta consistencia interna de los datos y permite afirmar que el instrumento es confiable. (Palma, 2004).

### **Cuestionario de satisfacción laboral**

#### **Ficha Técnica**

Nombre: Escala Satisfacción Laboral (SL-SPC)

Autor: Sonia Palma (2005).

Administración: Individual y grupal

Duración: 20 minutos

Aplicación: Adultos

Significación: Nivel de percepción global de la satisfacción laboral en relación a Significación de la Tarea, Condiciones de Trabajo, Reconocimiento Personal y/o Social,

Beneficios Económicos

## Descripción

El instrumento consta de 27 ítems al cual el sujeto responde en una escala de 5 niveles:

5. Total Acuerdo.
4. De acuerdo.
3. Indeciso.
2. En desacuerdo
1. Total desacuerdo

Consta de 4 dimensiones:

Significación de la Tarea (8 ítems)

Condiciones de Trabajo (9 ítems)

Reconocimiento Personal y/o Social (5 ítems)

Beneficios Económicos (5 ítems)

## Calificación

La corrección es la suma simple del valor atribuido a cada ítem.

## Interpretación:

Para interpretar los resultados, usamos la siguiente tabla de interpretación:

Tabla 6.

*Niveles de interpretación del cuestionario de satisfacción laboral*

Nivel de Satisfacción	Significación Tarea	Condiciones de Trabajo	Reconocimiento Personal y/o Social	Beneficios Económicos	Puntaje Total
Muy Satisfecho	37 ó más	41 ó más	24 ó más	20 ó más	117 ó más
Satisfecho	33-36	35-40	19-23	16-19	103-116
Promedio	28-32	27-34	18-20	11-15	89-102
Insatisfecho	24-27	20-26	12-17	8-10	75-88
Muy insatisfecho	23 o menos	19 o menos	11 o menos	7 o menos	74 o menos

Fuente: Palma (2010)

## **Validez**

Además de la validez de contenido trabajada con el método de jueces para efectos del ajuste contenido de los ítems, se sometieron las puntuaciones a la estimación de correlaciones por factores con el coeficiente de Spearman Brown los que evidenciaron correlaciones positivas y significativas. Con ello quedó determinado su validez de contenido y de criterio (Palma, 2005).

## **Confiabilidad**

Para efectos de la Confiabilidad, ésta se estimó con el método de consistencia interna a través del Coeficiente Alfa de Cronbach y el método de mitades con el Coeficiente de Guttman. Los coeficientes obtenidos (0.84 y 0.81 respectivamente) avalan la confiabilidad del instrumento (Palma, 2005).

## **Cuestionario de calidad educativa**

### **Ficha Técnica**

Nombre: Cuestionario de calidad educativa

Autor: Elaboración propia.

Administración: Individual y grupal

Duración: 20 minutos

Aplicación: Adultos

Significación: Evalúa la percepción de los docentes de la calidad educativa de la institución educativa donde labora.

### **Descripción**

El instrumento consta de 27 ítems al cual el sujeto responde en una escala de 5 niveles:

1.- Todo de acuerdo

2.- De acuerdo

3.- Indeciso

4.- En desacuerdo

5.- Total desacuerdo

Consta de 3 dimensiones

Eficacia (9 ítems)

Eficiencia (12 ítems)

Funcionalidad (6 ítems)

### **Calificación**

La corrección es la suma simple del valor atribuido a cada ítem.

### **Interpretación:**

Para interpretar los resultados, usamos la siguiente tabla de interpretación:

Tabla 7.

*Niveles de interpretación del cuestionario de calidad educativa*

Nivel de Satisfacción	Eficacia	Eficiencia	Funcionalidad	Puntaje Total
Nunca	9 o menos	12 o menos	6 o menos	27 o menos
Casi nunca	10-18	13-24	7-12	28-54
A veces	19-27	25-36	13-18	55-81
Casi siempre	28-36	37-48	19-24	82-108
Siempre	37 o más	49 o más	25 o más	109 o más

### **Validez**

La validez de los instrumentos fue determinada mediante un juicio de expertos. Se hizo entrega de los instrumentos a tres expertos en el tema para que califiquen pertinencia y relevancia observando la relación de los ítems con los indicadores y

estos a su vez con las dimensiones y variables. Como se observa en la tabla 9, los expertos validaron satisfactoriamente el instrumento

Tabla 8.

*Juicio de expertos para los instrumentos de evaluación*

<b>Expertos</b>	<b>Opinión</b>
Dra. Jaime Sánchez Ortega	Hay suficiencia y es aplicable
Dr. Fernando Goñi Cruz	Hay suficiencia y es aplicable
Dr. Marco Antonio Hermoza Lucchini	Hay suficiencia y es aplicable

### **Confiabilidad**

La confiabilidad de los instrumentos fue determinada mediante el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, el cual verifica la consistencia interna de los ítems. Para ello se aplicó el instrumento a una muestra piloto de 25 sujetos y con dicha base de datos se calculó el alfa de Cronbach, obteniéndose un coeficiente igual a 0.817, con lo que se concluye que el instrumento es confiable.

### **2.8 Métodos de análisis de datos**

Para el análisis de datos se empleará el programa estadístico SPSS, versión 21, con el cual se realizarán los siguientes análisis:

#### **Análisis descriptivo**

Tabla de frecuencias para observar el comportamiento de las variables

Gráfico de barras para que los resultados descriptivos sean más visibles para la interpretación.

#### **Análisis de prueba de supuestos**

Debido a que en la presente tesis cuenta con hipótesis causales, y tomando en cuenta a (Kerlinger, 2002) este tipo de hipótesis ameritan el uso de la regresión en tanto que se busca saber si una o más variables influyen en forma mutua y



simultánea en una variable dependiente. Sin embargo, para determinar el tipo de regresión (lineal o logística) es necesario el cumplimiento de algunos supuestos básicos. Si se cumplen los supuestos, se utilizará regresión lineal y si no se cumple dichos supuestos se utilizará regresión logística. Los principales supuestos son: normalidad, homocedasticidad, independencia de errores y no colinealidad (Orellana, 2008). Las pruebas para evaluar estos supuestos son:

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para determinar la normalidad de la distribución.

Prueba de Levene: Para determinar la homocedasticidad de las varianzas

Prueba de Durbin-Watson: Para evaluar la independencia de errores

Prueba de no colinealidad: No existen relaciones lineales entre las variables explicativas.

**Análisis inferencial.** Dado que se ha encontrado que no se cumple con la totalidad de los supuestos señalados anteriormente, se opta por utilizar regresión logística multinomial para comprobar las hipótesis, dado que los datos de las variables son categóricas con más de dos opciones de respuesta. Para ello los datos numéricos de las variables serán categorizados por niveles utilizando la tabla de interpretación respectiva. De esa manera se determinaron las relaciones causa-efecto entre las variables estudiadas.

Según Hosmer & Lemeshow (1989) citados por Pando y Fernández (2004), la regresión logística multinomial es utilizada en modelos con variable dependiente de tipo nominal con más de dos categorías (politómicas) y es una extensión multivariante de la regresión logística binaria clásica. Las variables independientes pueden ser por tanto continuas (regresores) como categóricas (factores).

Se considera un nivel de confianza del 95%, por lo que el nivel de significancia estadística es 0,05. De esta manera la comprobación de hipótesis se realizó mediante las siguientes condiciones:

Si Valor  $p > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula

Si Valor  $p < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula

Los cálculos fueron realizados mediante el SPSSv21

## **2.9 Aspectos éticos**

De acuerdo a las características de la investigación se consideró los aspectos éticos que son fundamentales ya que se trabajaron con personas, por lo tanto, se contó con la autorización de los participantes, por lo que se aplicó el mismo con su consentimiento, accediendo a participar de forma voluntaria.

Asimismo, se mantiene la particularidad y el anonimato así como el respeto hacia el evaluado en todo momento y resguardando el respecto por sus respuestas, sin juzgar si fueron las más acertadas o no para el participante.

### **III. RESULTADOS**

### 3.1 Descripción

Tabla 9.

*Niveles de clima laboral percibido por los docentes*

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Muy desfavorable	12	9,2
Desfavorable	38	<b>29,2</b>
Media	25	19,2
Favorable	37	28,5
Muy favorable	18	13,8
Total	130	100,0

En la Tabla 9 se observa que el 13,8% de los docentes de los colegios María Auxiliadora perciben un nivel de clima laboral muy favorable y el 9,2% como muy desfavorable. De otro lado, 28,5% perciben niveles de clima laboral favorables y el 29,2% como desfavorable.

La misma cualidad observamos si analizamos la Figura 10.

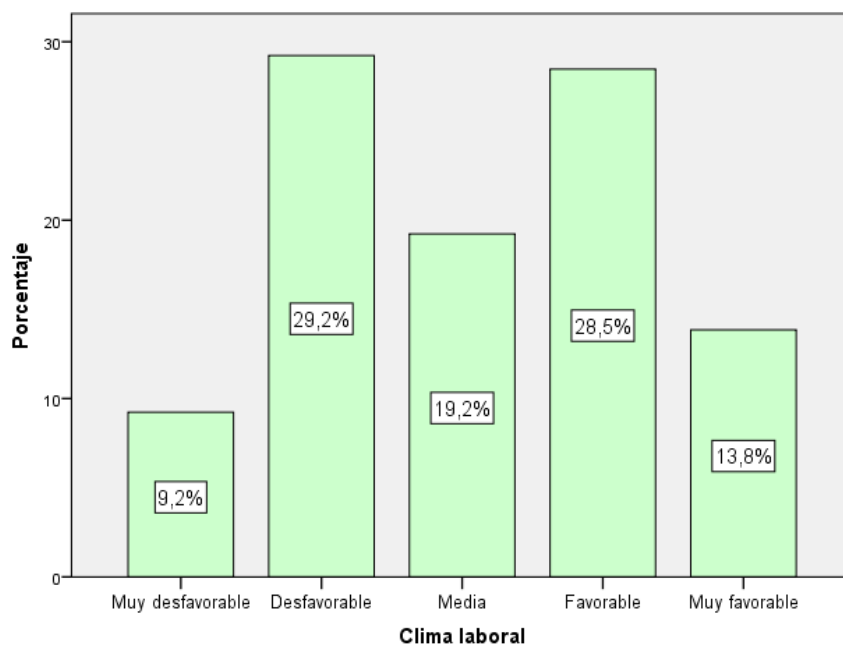


Figura 8. Niveles de clima laboral percibido por los docentes

Tabla 10.

*Niveles de satisfacción laboral percibido por los docentes*

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Muy insatisfecho	20	15,4
Insatisfecho	30	23,1
Promedio	33	25,4
Satisfecho	17	13,1
Muy satisfecho	30	23,1
Total	130	100,0

En la Tabla 10 se observa que el 23,1% de los docentes de los colegios María Auxiliadora consideran estar muy satisfechos en su lugar de trabajo y el 15,4% que están muy insatisfechos. Asimismo, 13,1% refieren estar satisfechos y el 23,1% que están insatisfechos. Analizando la figura 11 encontraremos la misma característica.

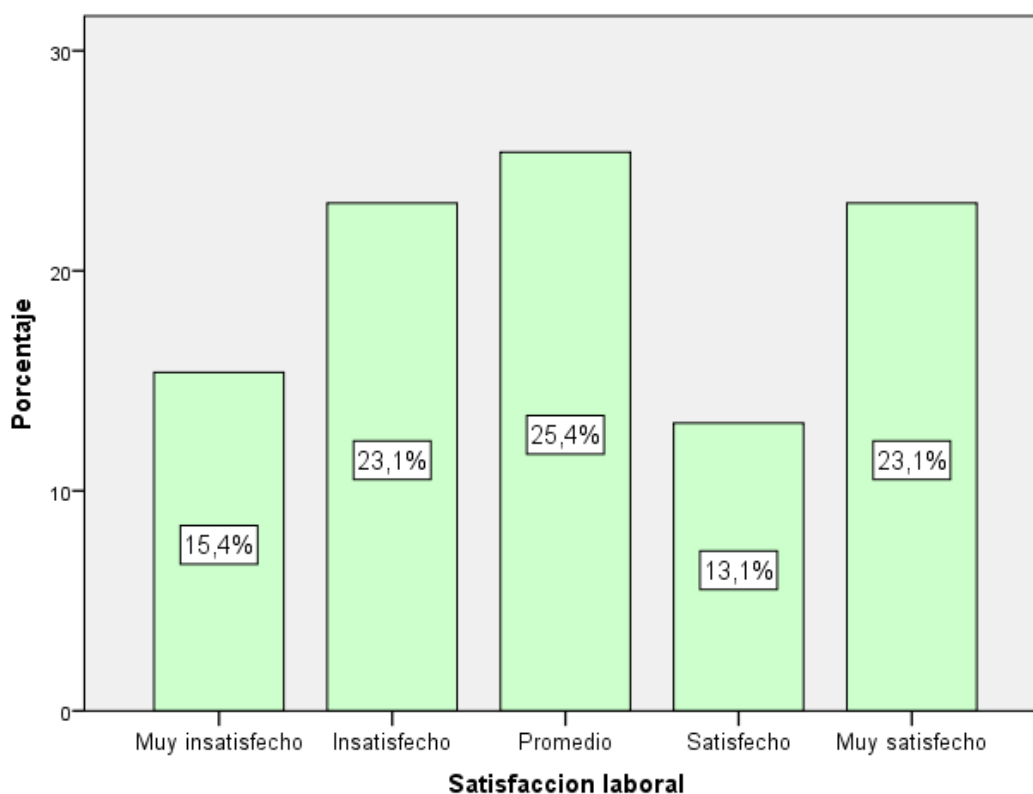


Figura 9. Niveles de satisfacción laboral percibido por los docentes

Tabla 11.

*Niveles de calidad educativa percibido por los docentes*

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Deficiente	35	26,9
Regular	59	45,4
Excelente	36	27,7
Total	130	100,0

En la Tabla 11 se observa que el 27,7% de los docentes de los colegios María Auxiliadora consideran que la calidad educativa es excelente; el 45,4% que es regular y el 26,9% que es deficiente. La Figura 12 explica la misma característica observada.

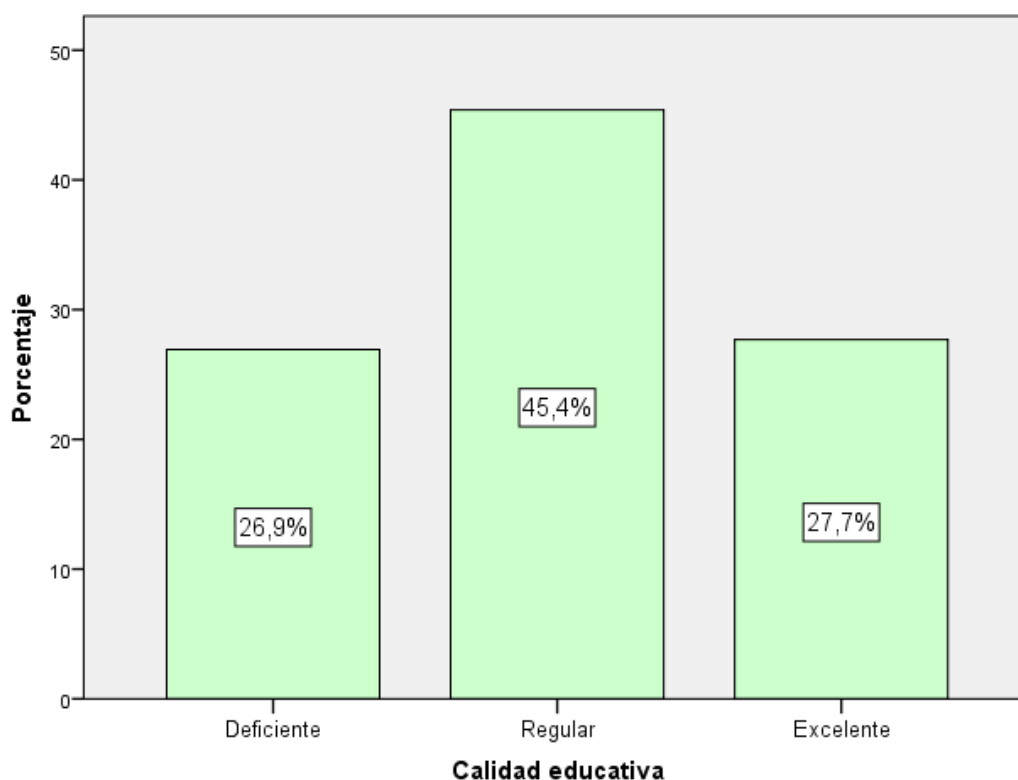


Figura 10. Niveles de calidad educativa percibido por los docentes

### 3.2 Contrastación de hipótesis

Para determinar la prueba estadística idónea para comprobar las hipótesis, es necesario evaluar los supuestos de normalidad, homocedasticidad, no multicolinealidad e independencia de errores.

#### Prueba de homocedasticidad

Tabla 12.

*Prueba de homocedasticidad de Levene*

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
45.106	2	387	<b>.000</b>

El nivel de significancia es menor a 0,05, por lo tanto se concluye que las varianzas de las variables de estudio no son homogéneas.

#### Prueba de No Multicolinealidad

Tabla 13.

*Prueba de Multicolinealidad (FIV)*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados Beta	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad		
	B	Error típ.				Tolerancia	FIV	
1	(Constante)	9,854	5,512	1,788	,076			
	Clima laboral	,479	,035	,767	13,504	,000	1,000	1,000
2	(Constante)	-17,259	5,534	-3,119	,002			
	Clima laboral	,103	,054	,165	1,916	,058	,285	3,506
	Satisfacción laboral	,871	,105	,712	8,276	,000	,285	3,506

a. Variable dependiente: Calidad Educativa

Como se observa, el resultado obtenido indica que no hay multicolinealidad (FIV: 3,506), por lo que se justifica usar regresión logística.

## Prueba de independencia de errores

Tabla 14.

*Prueba de independencia de errores de Durbin-Watson*

Modelo	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	18,673	
2	15,110	<b>1,476</b>

La prueba de Durbin-Watson indica que se cumple el supuesto de independencia de errores (0,538).

Los supuestos comprobados, sobre todo lo relacionado al supuesto de normalidad homocedasticidad hacen concluir que no es posible comprobar las hipótesis con regresión lineal, por lo que se hará uso de la regresión logística multinomial.

### Contrastación de hipótesis general

H<sub>0</sub>: El clima laboral y la satisfacción laboral no influyen significativamente en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.

H<sub>G</sub>: El clima laboral y la satisfacción laboral influyen significativamente en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.

**Prueba estadística elegida:** Regresión logística multinomial.

**Nivel de Significación:** Se ha establecido un nivel de significación del 0,05. Entonces:

$p < 0,05 =$  Se rechaza la hipótesis nula.



**Resultado:**

Tabla 15.

*Clasificación de las categorías de las variables clima laboral\*satisfacción laboral y calidad educativa*

Observado	Pronosticado			Porcentaje correcto
	Deficiente	Regular	Excelente	
Deficiente	35	0	0	100,0%
Regular	15	44	0	74,6%
Excelente	0	6	30	83,3%
Porcentaje global	38,5%	38,5%	23,1%	83,8%

En la tabla 15 se observa que la tendencia de los docentes observados es a percibir a nivel “Deficiente” y “Regular” la calidad educativa dado que son las categoría de mayor frecuencia. Asimismo, para el análisis de regresión logística, hay un 83,8% de posibilidad de acierto en el resultado a obtener, asumiendo que las personas con buen clima laboral y satisfacción laboral tienden a percibir un nivel “Deficiente” y “Regular” en la calidad educativa.

Tabla 16.

*Valor R<sup>2</sup> de Nagelkerke de clima laboral\*satisfacción laboral y calidad educativa*

<b>Pseudo R-cuadrado</b>	
Cox y Snell	,807
Nagelkerke	,915
McFadden	,771

El valor R<sup>2</sup> de Nagelkerke indica que el modelo propuesto explica el 91,5% de la variable dependiente (0.915).

Tabla 17.

*Estadística de información del modelo: razón de verosimilitud de clima laboral\* satisfacción laboral y calidad educativa*

Modelo	Criterio de ajuste del modelo			Contrastes de la razón de verosimilitud		
	AIC	BIC	-2 log verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo la intersección	224,955	230,690	220,955			
Final	39,097	84,977	7,097	213,859	14	,000

La tabla 17 presenta la medición del estadístico razón de verosimilitud, el cual comprueba el ajuste del modelo en su conjunto, esto permite afirmar que el modelo es de utilidad en la predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías recogidas en la variable dependiente. En efecto, el valor  $\chi^2$  del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 213,859 con 14 grados de libertad y un nivel de significancia menor a 0.05 ( $p=0.000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula; es decir el clima laboral y la satisfacción laboral influyen significativamente en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.

### **Contrastación de hipótesis específica 1**

H<sub>0</sub>: El clima laboral no influye significativamente en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.

H<sub>1</sub>: El clima laboral influye significativamente en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.

**Prueba estadística elegida:** Regresión logística multinomial.

**Nivel de Significación:** Se ha establecido un nivel de significación del 0,05.

Entonces:

$p < 0,05 =$  Se rechaza la hipótesis nula.

**Resultado:**

Tabla 18.

*Clasificación de las categorías de clima laboral y calidad educativa*

Observado	Pronosticado			Porcentaje correcto
	Deficiente	Regular	Excelente	
Deficiente	35	0	0	100,0%
Regular	15	44	0	74,6%
Excelente	0	18	18	50,0%
Porcentaje global	38,5%	47,7%	13,8%	74,6%

En la tabla 18 se observa que la tendencia de los docentes observados es a percibir a nivel “Regular” la calidad educativa dado que son la categoría de mayor frecuencia. Asimismo, para el análisis de regresión logística, hay un 74,6% de posibilidad de acierto en el resultado a obtener, asumiendo que las personas con buen clima laboral tienden a percibir un nivel “Regular” en la calidad educativa.

Tabla 19.

*Valor R<sup>2</sup> de Nagelkerke de clima laboral y calidad educativa*

<b>Pseudo R-cuadrado</b>	
Cox y Snell	,740
Nagelkerke	<b>,840</b>
McFadden	,632

El valor R<sup>2</sup> de Nagelkerke indica que el modelo propuesto explica el 84% de la variable dependiente (0.840).

Tabla 20.

*Estadístico de información del modelo: razón de verosimilitud de clima laboral y calidad educativa*

Modelo	Criterio de ajuste del modelo			Contrastes de la razón de verosimilitud		
	AIC	BIC	-2 log verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo la intersección	187,407	193,142	183,407			
Final	28,133	56,808	8,133	175,274	8	,000

La tabla 20 presenta la medición del estadístico razón de verosimilitud, el cual comprueba que el modelo es de utilidad en la predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías recogidas en la variable dependiente. En efecto, el valor  $\chi^2$  del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 175,274 con 8 grados de libertad y un nivel de significancia menor a 0.05 ( $p=0.000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula; es decir el clima laboral influye significativamente en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.

### **Contrastación de hipótesis específica 2**

H<sub>0</sub>: La satisfacción laboral no influye significativamente en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.

H<sub>2</sub>: La satisfacción laboral influye significativamente en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.

**Prueba estadística elegida:** Regresión logística multinomial.

**Nivel de Significación:** Se ha establecido un nivel de significación del 0,05. Entonces:

$p < 0,05 =$  Se rechaza la hipótesis nula.

**Resultado:**

Tabla 21.

*Clasificación de las categorías de satisfacción laboral y calidad educativa*

Observado	Pronosticado			Porcentaje correcto
	Deficiente	Regular	Excelente	
Deficiente	20	15	0	57,1%
Regular	0	59	0	100,0%
Excelente	0	6	30	83,3%
Porcentaje global	15,4%	61,5%	23,1%	83,8%

En la tabla 21 se observa que la tendencia de los docentes observados es a percibir a nivel “Regular” la calidad educativa dado que son la categoría de mayor frecuencia. Asimismo, para el análisis de regresión logística, hay un 83,8% de posibilidad de acierto en el resultado a obtener, asumiendo que las personas con buena satisfacción laboral tienden a percibir un nivel “Regular” en la calidad educativa.

Tabla 22.

*Valor R<sup>2</sup> de Nagelkerke de satisfacción laboral y calidad educativa*

<b>Pseudo R-cuadrado</b>	
Cox y Snell	,807
Nagelkerke	,915
McFadden	,771

El valor R<sup>2</sup> de Nagelkerke indica que el modelo propuesto explica el 91,5% de la variable dependiente (0.915).

Tabla 23.

*Estadístico de información del modelo: razón de verosimilitud de satisfacción laboral y calidad educativa*

Modelo	Criterio de ajuste del modelo			Contrastes de la razón de verosimilitud		
	AIC	BIC	-2 log verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo la intersección	224,955	230,690	220,955			
Final	27,097	55,772	7,097	213,859	8	,000

La tabla 23 presenta la medición del estadístico razón de verosimilitud, el cual comprueba que el modelo es de utilidad en la predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías recogidas en la variable dependiente. En efecto, el valor  $\chi^2$  del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 213,859 con 8 grados de libertad y un nivel de significancia menor a 0.05 ( $p=0.000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula; es decir la satisfacción laboral influye significativamente en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.

## **IV. DISCUSIÓN**

En la presente investigación se ha encontrado que el clima laboral y la satisfacción laboral influyen significativamente ( $p < 0.05$ ) en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima. El nivel de predicción de las variables clima laboral y la satisfacción laboral sobre la calidad educativa es al 91,5% ya que el modelo propuesto explica el 91,5% de la variable dependiente ( $R^2$  de Nagelkerke=0.915). Estos resultados evidencian que la percepción favorables sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo (Palma, 2004) sumado a la disposición hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional (Palma, 2005), determinan la calidad educativa en términos de mejora de aprendizajes de los estudiantes (Bolaños, 1998). En esa línea, Uceda (2010) revela que es necesaria la presencia de impulsores de la calidad, que en el caso de las instituciones educativas, son el equipo directivo y los docentes, quienes deben satisfacer a los clientes internos (los estudiantes) y externos (la familia), para obtener resultados favorables con el servicio educativo. A los estudiantes se les favorece cuando se les expone a experiencias de aprendizaje dentro de clima institucional positivo, el cual se estructura cuando hay buenos niveles de satisfacción laboral por parte de los profesores. Sin embargo, hay que tomar en cuenta lo planteado por López (2010) quien señala que el liderazgo es lo que determina calidad educativa puesto que es fundamental para el logro de los objetivos institucionales.

Asimismo, se ha evidenciado que los climas laborales influyen significativamente ( $p < 0.05$ ) en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima. El nivel de predicción de las variables clima laboral sobre la calidad educativa es al 84% ya que el modelo propuesto explica el 84% de la variable dependiente ( $R^2$  de Nagelkerke=0.840). Estos resultados evidencian que la percepción favorable sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo (Palma, 2004) determinan la calidad educativa (Bolaños, 1998). La interacción y la comunicación son determinantes para lograr climas laborales favorables por lo que es necesario enfatizarla. Al respecto Schreiner (2004) manifiesta que la comunicación organizacional es el flujo de información que se da en una organización y favorece el clima laboral y el desempeño. Por otro lado, Franco (2014) reporta que el clima laboral favorable mejora el desempeño



entonces podría inferirse que la calidad educativa es consecuencia del desempeño eficaz de los actores educativos, siempre y cuando no se susciten conflictos que afecten la integración (Chávez, 2004).

Asimismo, se ha encontrado que la satisfacción laboral influye significativamente ( $p < 0.05$ ) en la calidad educativa de las instituciones educativas "María Auxiliadora" de Lima. El nivel de predicción de la variable satisfacción laboral sobre la calidad educativa es al 91,5% ya que el modelo propuesto explica el 91,5% de la variable dependiente ( $R^2$  de Nagelkerke=0.915). Estos resultados evidencian que la disposición hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional (Palma, 2005), determinan calidad educativa en términos de mejora de aprendizajes de los estudiantes (Bolaños, 1998). Lo mismo manifiesta Calva y Hernández (2004), cuando concluyen cuanto más se conoce al trabajador y este más conoce a su institución, ambos conocimientos permitirán mejores y mayores resultados que afianza la calidad. A ello suma Berrocal (2008) cuando menciona que para ello es necesario enfatizar el sentido de pertenencia y la cohesión.

## **V. CONCLUSIONES**

- Primera: El nivel de predicción de las variables clima laboral y satisfacción laboral sobre la calidad educativa es a un nivel estadístico significativo ( $\chi^2=213,859$ ;  $gl=14$ ;  $p=0.000$ ); además, el valor  $R^2$  de Nagelkerke obtenido indica que el modelo propuesto explica el 91.5% de la variable dependiente (0.915). De acuerdo a estos resultados, se concluye que el clima laboral y la satisfacción laboral influyen significativamente en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.
- Segunda: El nivel de predicción de la variable clima laboral sobre la calidad educativa es a un nivel estadístico significativo ( $\chi^2=175,274$ ;  $gl=8$ ;  $p=0.000$ ); además, el valor  $R^2$  de Nagelkerke obtenido indica que el modelo propuesto explica el 84% de la variable dependiente (0.840). De acuerdo a estos resultados, se concluye que el clima laboral influye significativamente en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.
- Tercera: El nivel de predicción de las variables satisfacción laboral sobre la calidad educativa es a un nivel estadístico significativo ( $\chi^2=213,859$ ;  $gl=8$ ;  $p=0.000$ ); además, el valor  $R^2$  de Nagelkerke obtenido indica que el modelo propuesto explica el 91.5% de la variable dependiente (0.915). De acuerdo a estos resultados, se concluye que la satisfacción laboral influye significativamente en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.

## **V. RECOMENDACIONES**

- Primera: Incluir en los procesos de autoevaluación institucional la medición del clima laboral y satisfacción laboral, en vista que se ha evidenciado su influencia sobre la consecución de la calidad educativa. Incluso, antes de iniciar cualquier plan de mejora es necesario asegurar que el personal de la institución educativa labora bajo un clima laboral positivo y sus niveles de satisfacción con el trabajo es óptimo, puesto ello aporta significativamente a los procesos de sensibilización previa a la medición de la calidad educativa.
- Segunda: Incorporar en el proyecto educativo institucional y plan anual de trabajo acciones que favorezcan el clima laboral en vista que ello influye significativamente en los procesos de enseñanza aprendizaje. Del mismo modo, es necesario implementar acciones de retroalimentación individualizada desde el equipo directivo hacia el personal, a fin de conocer sus percepciones particulares del clima laboral, afín de conseguir compromisos y fortalecer la identidad institucional.
- Tercera: Generar programas de incentivos a fin de controlar los niveles satisfacción laboral que vivencia el personal puesto que la disposición, compromiso y lealtad que ello involucra resulta ser buen predictor de la calidad educativa

## **VI. REFERENCIAS**

- Acosta, J. (2006). *“Marketing Personal” El camino al Éxito* (2º ed.). Madrid: edit. ESIC.
- Adams, J. (1963). *“Psicología Social de las Américas”* (1º ed.). México.
- Airola, G., Cayazzo , T., Pedrals , N., Rodríguez , M., Villarroel, L., y Sánchez, I. (2009). *Clima Laboral en una Escuela de Medicina. Estudio de Seguimiento*. Revista Médica de Chile 137 (11).
- Albesa, B. (2000). *La Motivación y el Trabajo. Serie de cuadernos de la administración N°123 Mzz UNC*. Argentina: Mendoza.
- Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness and grow human needs in organizational setting*. New York: Free Press.
- Alvarez, J., y Topete, S. (2004). *Satisfacción de las Necesidades de Aprendizaje Básico. Declaración Mundial*. Buenos Aires: Kapelluz.
- Asmat, V. (2011). *Relación entre los componentes del clima laboral y la capacidad creativa del personal administrativo de la Universidad Cesar Vallejo*. Trujillo, Perú: Tesis de la Universidad César Vallejo.
- Badillo, M. (2014). *Prácticas de gestión y el logro de la calidad. Sonora - México*. (Tesis Doctoral) Universidad de Sonora.
- Baguer, A. (2006). *Los cimientos de un buen Clima Laboral*. Obtenido de [www.chilecapacita.cl](http://www.chilecapacita.cl)
- Bain, J. (2003). *Satisfacción Laboral y el nivel de productividad*. Tesis Doctoral. Universidad Privada Antenor Orrego.
- Banco Mundial . (2006). *Por una educación de calidad para el Perú*. Washington: Banco Mundial.
- Benitez, R. (2011). *Influencia del Liderazgo en la Calidad de la Gestión Educativa de los Directores de las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de la Red N° 02 del Callao, del 2005 a2006*. Lima, Perú: (Tesis de Maestría) Universidad San Ignacio de Loyola.
- Bernal, C. (2016). Recuperado de: [www.casadellibro.com/libro-metodologia-de-la-investigacion/.../113483](http://www.casadellibro.com/libro-metodologia-de-la-investigacion/.../113483)

- Berrocal, S. (2008). *El Clima Institucional y la Calidad del servicio educativo ofertado por las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la Urbanización Dulanto de la Región Callao*. Lima, Perú: Tesis de la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle.
- Bolaños, M. (1998). *La Calidad de la Educación para el siglo XXI*. Revista del Consejo Nacional Técnico de la Educación.
- Bruggemann, A., Croskuth, P., y Ulich, E. (1975). *Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos*. España: AEDIPE.
- Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Caligiore, C., y Díaz, S. (2003). *Clima organizacional y desempeño*. Revista Venezolana de Gerencia 8(24).
- Calva , y Hernández . (2004). *Análisis de la percepción del clima laboral en Interceramic-Puebla. Tesis para optar el grado de maestro en educación*. México: Universidad de las Américas Puebla.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Cassany, D. (2008). *Enseñar Lengua*. Barcelona, España: Graó.
- Castelan, I. (2003). *La calidad de la educación: ejes para su definición y evaluación*. . En: *Observatorio Nacional de Políticas en Evaluación Educativa (ONPE)*. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional.
- Castillo, J. (2006). *Administración del personal*. Colombia.
- Catala, I. (2001). *Evaluación de la comprensión de textos discontinuos*. Barcelona: Paidós.
- Cuvalcante, J. (2005). *Satisfacción en el Trabajo de los Directores de Escuelas Secundarias Públicas*. Tesis Doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Chaparro, E. (2006). *Motivación y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (Factores diferenciadores entre las empresas públicas y privadas)*. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. 16(28).



- Chávez, V. (2004). *Las Relaciones humanas y la integración académica en la Universidad Nacional de Ucayali. Tesis para optar el grado de Maestro.* Ucayali, Perú: Universidad Nacional de Ucayali.
- Chiang, M., Botello, C., y Núñez, A. (2007). *Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. Theoria*, 16(2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/299/29916206.pdf>
- Chiang, M., Rodrigo, J., y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral.* Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2º ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1997). *Administración de recursos humanos.* Colombia: Ed. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5º ed.).
- Crosby, M. (2002). *¿Es importante medir la calidad de la educación? Educación 2001.* Revista de educación moderna para una sociedad democrática.
- Davis, K., y Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo.* México: McGraw Hill.
- Dawes, A. (1994). *The effects of political violence on socio-moral reasoning and conduct. En A. Dawes y D. Donald (Eds.), Childhood and adversity.* Cape Town, South Africa: David Philip Publishers.
- Dawis, R. (1994). *The Theory of Work adjustment as convergent y theory.* Palo Alto: .C.P.P. Books.
- De La Orden, A. (1985). *Hacia una Conceptualización del Producto Educativo.* Granada: Revista de Investigación Educativa.
- Drucker, P. (2000). *El Recurso Humano como eje de la Calidad.* Madrid, España: El Ateneo.
- Dubrin, A. J. (2000). *Comportamiento Organizacional* (2º ed.). México.
- Durán, J. (1994). *El Proyecto Educativo Institucional.* Bogotá: Mesa Redonda Magisterio.

- Escudero, J. (2003). *La calidad de la educación: controversias y retos para la Educación Pública en Education 20* (21). Universidad de Murcia.
- Esteban, M., y Montiel, U. (1990). *La Calidad de un Centro Escolar*. Cuadernos de pedagogía.
- Fernández, M. y Sánchez, J. (1996). *Manual de Prácticas de Psicología Organizacional*. España. Ediciones Amarú.
- Frenández, T. (2004). *De las "Escuelas Eficaces" a las reformas de segunda generación*. Estudios Sociológicos.
- Flores , y García, J. (1999). *Compromiso y clima organizacional en la empresa familiar Rio Verde y del Refugio Ciudad Fernández*. Administración y Desarrollo Políticas Públicas. 38 (52).
- Franco . (2014). *Relación entre los factores del clima laboral y las competencias del desempeño laboral en docentes del consorcio de colegios parroquiales del departamento de Piura*. Piura, Perú: Universidad César Vallejo.
- Gan , F., y Berbel , G. (2007). *Manual de recursos humanos*. Barcelona: Ed. UOC.
- Garcia, F. (2013). *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California. California Baja - México*. (Tesis de Maestría) Universidad San Andres - México.
- Gauthier, E. (2007). *Educación de calidad. Comentarios a la nueva propuesta de OREALC/UNESCO*. REICE (Vol. 5). Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
- Giné, C. (2002). *Algunos de la esfera de los valores*. Revista de Blanquerna. 7.
- Gomez, L. (2009). *Calidad Educativa: más que resultados en pruebas estandarizadas*. En: *Revista Educación y Pedagogía Vol. XVI Nº 38*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Gruneberg, M. (1979). *Understanding job satisfaction*. London: The Macmillan Press Ltd.

- Gun, J., y Holdaway, E. (1985). *Principal Jobs Satisfaction*. Canadian Administrator, 24 (7).
- Gun, J., y Holdaway, E. (1986). *Perceptions of effectiveness, influence and satisfaction of senior high school principals*. Educational Administration Quarterly, 22 (2).
- Hellrieger, D., y Slocum, J. (1974). *Organizational climate: measures, research and contingencies*. Academy of Management Journal, 17 (2).
- Hernández, E. (2006). Recuperado de <http://www.slideshare.net/yelitzasanchezortiz/tesis-habilidades-sociales-en-el-contexto-educativo>
- Hernández, J. (2012). *Calidad Total en el Educación*. Evaluación para la Calidad de los Centros Educativos. Universidad Veracruzana. Recuperado de <http://www.uv.mx/personal/josehernandez05/files/2013/07/Calidad-total-en-la-educacion.pdf>
- Hernandez, R., Fernandez, C., y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación científica*. México : Mc Graw Hill Interamericana.
- Herzberg, F. (1968). *How do you Motivate Employees?* Harvard Business Review.
- Herzberg, F., Mausner , y Snyderman. (1968). *¿Cómo motiva usted a sus empleados?* Harvard Bussiness Review.
- Hosmer, D., y Lemeshow, S. (1989). *Applied Logistic Regression*. New York: Wiley Interscience.
- INEE. (2006). *El reto de la calidad total en los años 90"*. *Calidad Total*. Lima, Perú: Documento de trabajo - Sin editar.
- Jaik, A., Tena, J., y Villanueva, R. (2010). *Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado*. Electrónica Diálogos Educativos 19(10). Recuperado de [http://www.umce.cl/~dialogos/n19\\_2010/jaik.swf](http://www.umce.cl/~dialogos/n19_2010/jaik.swf)
- Kerlinger, F. (2002). *Investigación del comportamiento. Investigación en ciencias sociales* (4º ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Kolb, D. (1980). *Psicología de las Organizaciones*. México: Prentice Hall.

- Lawler, E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterrey: Brooks/cole.
- Lawler, E. (1973). *Motivation in work organizations*. California: Brooks/Cole Publishing.
- Leiva , y Silva, M. (2012). *Mejorando la Calidad Educativa de los niños vulnerables*. Santiago Chile: Seminario para optar el Título de Ingeniero Comercial Mención Económica.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Lindsay, S. (1982). *Sporogony of isospora suis Biester*. New York.
- Litwin, G., y Stringer, D. (1980). *Psicología de las Organizaciones*. México: Prentice Hall.
- Locke, E. (1968). *What is job satisfactory? Documento de trabajo presentado en la American Psychological Association Convention, San Francisco, California*.
- Locke, E. (1968). *What is job satisfactory? Documento de trabajo presentado en la American Psychological Association Convention, San Francisco, California*.
- Locke, E. (1984). *Job Satisfaction*. Nueva York: Wiley and Sons.
- López, J. (1999). *Procesos de investigación*. Caracas: Ed. Panapo.
- López, P. (2010). *Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa*. Estudios pedagógicos, 36 (1).
- Maslow , A. (1954). *Motivación y personalidad*. Nueva York: Harper.
- Maslow, A. (1973). *El hombre autorrealizado*. Barcelona: Kairos.
- Maslow, A. H. (1971). *The farther reaches of human nature*. New York: Viking .
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. México: Díaz de Santos.
- Mayo , E. (1984). *Teoria de las relaciones humanas*. Estados Unidos.
- Mesia, M. (2007). *Medición de la calidad en educación, Antología*. Lima, Perú: Universidad Nacional mayor de San Marcos.
- MINEDU . (2010). *Información de instituciones educativas, estadística y cartografía de la educación*. Lima: Escale.

- Ministerio de Educación. (2013). *Planeamiento estratégico y Gestión en Instituciones educativas*. Lima, Perú: Documento de trabajo directivo - Sin editar.
- Morse, V., & Chiavenato, I. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Ed. Mc Graw Hill.
- Mortimore, T. (2003). *Un examen de la relación entre el estilo de aprendizaje, dislexia y la experiencia de los estudiantes en la educación superior*. Londres.
- Muñoz , A. (1990). *Satisfacción e Insatisfacción en el trabajo. Tesis Doctoral, inédita. Facultad de Psicología*. España: Universidad Complutense de Madrid.
- Niño, I. (2011). *Dimensiones de Evaluación de la Calidad. En Revista Opciones Pedagógicas N 25*. Bogotá: Universidad Distrital.
- OCDE. (1991). *Gestión de calidad de la educativa. Informe Internacional*. España: Paidós.
- Orbegoso, G. (2010). *Problemas Teóricos del Clima organizacional un estado de la cuestión*. Revista de Psicología.
- OREALC/UNESCO. (2007). *Educación y conocimiento: Eje de la transformación productiva con equidad*. Santiago: CEPAL-UNESCO.
- Orellana, L. (2008). *Regresión lineal simple*. Recuperado de [http://www.dm.uba.ar/materias/estadistica\\_Q/2011/1/clase%20regresion%20simple.pdf](http://www.dm.uba.ar/materias/estadistica_Q/2011/1/clase%20regresion%20simple.pdf)
- Organización Mundial del Trabajo . (2001). *Factores ambientales en el lugar de trabajo: repertorio de recomendaciones prácticas*. Ginebra: OIT.
- Palma , S. (2005). *Diagnóstico del clima laboral en trabajadores de Lima Metropolitana. Revista de Psicología*. Lima, Perú: URP.
- Palma, S. (2004). *Escala de Clima Laboral (CL-SPC) Manual*. Lima: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.

- Pedrosa, L., Juarros, J., Robles, A., Basteiro, J., y García, E. (2015). *Pruebas de bondad de ajuste en distribuciones simétricas, ¿qué estadístico utilizar?* Universitas Psychologica, 14(1).
- Pérez, A. (1998). *Las funciones sociales de la escuela : de la reproducción a la reconstrucción crítica del conocimiento y la experiencia*. Buenos Aires: Lugar LPP, Laboratorio de Políticas Públicas.
- Pineda, A., y Banales, J. (2011). *Habilidades directivas. Determinantes en el clima*. España.
- Poggi, R. (2010). *La gestión de un nuevo sistema educativo en función de la escuela. Educar. Revista de Educación*. Recuperado de <http://www.oei.es/metas2021/CALIDAD.pdf>
- Popper, K. (2008). *La lógica de la investigación científica* (2º ed.). Madrid: Ed. Tecnos SA.
- Porter, M. (2006). *Administración*.
- Proyecto Educativo Nacional al 2021. (2007). *Ministerio de Educación*. Lima, Perú.
- Quarstein, M., y Glassman, M. (1992). *The situational occurrences Theory of job satisfaction*. Human Relations.
- Rico, J. (2012). Evolución del Concepto de Calidad. REV. ESP. TRASP. Vol 10 N° 3. Recuperado de <http://formaciones.elmedicointeractivo.com/emiold/publicaciones/trasplantes3/169-175.pdf>
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10º ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, Zarco, y Gonzales. (2009). *Administración moderna de personal*. México: Cengage Learning.

- Romero, A. (2010). *Niveles de calidad educativa en instituciones educativas de secundaria de la Red 02 del distrito del Callao. Tesis para optar el grado de maestro en educación (inédito)*. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Sánchez, H., y Reyes, C. (1998). *Metodología y diseños de la investigación científica*. Lima: Mantaro.
- Santos, F. (2012). *Trampas en educación, el discurso sobre la calidad*. Valencia, España: La Muralla.
- Schein, E. (1994). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.
- Schmelkes, S. (2001). *Mejoramiento de la calidad de la educación primaria*. México : Mimeo.
- Schneider , y Reichard , A. (2001). *Psicología Organizacional*. México: Oxford University Press.
- Schneider, B. (1985). *Organizational Behavior Annual*. Review of Psychology.
- Schreiner, C. (2004). *Análisis de clima laboral de Ford. Tesis para optar el grado de maestro en educación*. México: Universidad de las Américas Puebla.
- Sclamink, P. (1977). *Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos*.
- Sobrado, L. M., & Filgueira, L. (1996). *Diagnóstico psicopedagógico de la satisfacción profesional de los directores de centros docentes. En Dirección participativa y evaluación de centros*. Actas del II congreso Inter- nacional sobre Dirección de Centros Docentes (p.62). Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto.
- Tagiuri, R. (1968). *The concept of Organizational Climate'*. En: R. Tagiuri y G. Litwin (Eds), *Organizational Climate:Explorations of a Concept*. Boston: Harvard University Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- Taquiri, R., y Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. México: Oxford University.
- Toranzos . (1996). *Evaluación y calidad*. Revista Iberoamericana de Educación.

- Torrecilla, O. (2005). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. España: Documento de cátedra, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, U.N.C.
- Uceda, C. (2010). *Evaluación de la calidad educativa en un instituto superior tecnológico público según el modelo europeo de gestión de la calidad. Tesis para optar el grado de maestro en educación (inédito)*. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Ucros, B. (2011). *Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana*. Revista Omnia (17) 2.
- Valderrama , S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima: Ed. San Marcos.
- Vroom, V. (1964). *Teoría de las Expectativas*. México: Editorial Trillas.
- .



## **VII. ANEXO**

## Anexo A. Matriz de Consistencia

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

**CLIMA LABORAL, SATISFACCIÓN LABORAL Y LA CALIDAD EDUCATIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LIMA**

**AUTOR: Freddy Felipa Luza Castillo**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p><b>Problema general:</b> ¿Qué influencia tiene el clima laboral y la satisfacción laboral en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima?</p> <p><b>Problemas específicos:</b> ¿Qué influencia tiene el clima laboral en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima?</p> <p>¿Qué influencia tiene la satisfacción laboral en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar la influencia del clima laboral y la satisfacción laboral en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> Determinar la influencia del clima laboral en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.</p> <p>Determinar la influencia de la satisfacción laboral en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.</p>	<p><b>Hipótesis principal:</b> El clima laboral y la satisfacción laboral influyen significativamente en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.</p> <p><b>Hipótesis Secundarias:</b> El clima laboral influye significativamente en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.</p> <p>La satisfacción laboral influye significativamente en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.</p>	V.: Clima Laboral			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	
Autorrealización	Desarrollo profesional y personal Contingencia a la tarea Visión	1 - 10	Muy Favorable: 90 – 129			
Involucramiento laboral	Identificación Compromiso	11 – 20	Favorable: 130 – 169			
Supervisión	Percepción de funcionalidad y significado Apoyo recibido	21 – 30	Media: 26 – 33			
Comunicación	Claridad de la información recibida Atención a usuarios.	31 - 40	Desfavorable: 170 – 209			
Condiciones Laborales	Reconocimiento Materiales Remuneración	41 - 50	Muy Desfavorable: 210 – 250			
V. Satisfacción Laboral						
Dimensiones	Indicadores	Ítems				
Significación de tareas	Evaluación del trabajo.	3, 4, 7, 18, 21, 22, 25, 26	Muy Satisfecho: 117 a +			
Condiciones de trabajo	Existencia de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral. Trato agradable y positivo a la disposición al trabajo.	1, 8, 12, 14, 15, 17, 20, 23, 27	Satisfecho: 103 – 116 Promedio: 89 – 102 Insatisfecho: 75 – 88 Muy insatisfecho:			

			Reconocimiento personal y/o social	Disposición al trabajo en función a aspectos remunerativos.	6, 11, 13, 19, 24,	74 a menos
			Beneficios económicos	Incentivos económicos como producto del esfuerzo en la tarea asignada.	2, 5, 9, 10, 16	
<b>V. Calidad Educativa</b>						
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	
			Eficacia	Metas educativas alcanzadas.	1 – 27	Deficiente: 27 - 62 Regular: 63 – 99 Excelente: 100 – 135
				Diferencias sociales distribución de oportunidades		
			Eficiencia	Relación entre objetivos y aprendizajes		
				Distribución de los recursos		
				Niveles de logro		
			Funcionalidad	Respuesta a las necesidades		
				Ejecución de proyectos		
				Formación integral		

## Anexo B. Instrumentos

### ESCALA DE OPINIONES CL-SPC

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

N°	ITEMS	Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la institución					
2	Se siente compromiso con el éxito en la organización.					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10.	Los objetivos de trabajo son retardores.					
11.	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12.	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13.	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14.	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15.	Los trabajadores 'tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16.	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17.	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18.	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19.	Existen suficientes canales de comunicación.					
20.	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21.	Los supervisores expresan reconocimiento por los Logros.					
22.	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23,	Las responsabilidades del puesto están claramente Definidas.					
24.	Es posible la interacción con personas de mayor Jerarquía.					
25.	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					

26.	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27.	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28.	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29.	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30.	Existe buena administración de los recursos.					
31.	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32.	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33.	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34.	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35.	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36.	La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37.	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38.	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39.	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40.	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41.	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42.	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43.	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44.	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45.	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46.	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47.	La organización es una buena opción para alcanzar Calidad de vida laboral.					
48.	Existe un trato justo en la empresa.					
49.	Se conocen los avances en otras áreas de la organización.					
50.	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

GRACIAS POR SU

COLABORACIÓN!

### ESCALA DE OPINIONES SL-SPC

**Apellido, Nombre:**.....**Sexo:** Masculino  Femenino

**Área de trabajo:**..... **Cargo que ocupa:**..... **Fecha:**.....

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradeceremos nos responda su opinión marcando con un aspa en la que considere expresa mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala ya que todas son opiniones.

TOTAL ACUERDO	TA
DE ACUERDO	A
INDECISO	I
EN DESACUERDO	D
TOTAL DESACUERDO	TD

N°	ITEMS	TA	A	I	D	TD
1.	La distribución física del ambiente de trabajo, facilita la realización de mis labores.					
2.	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.					
3.	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
4.	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
5.	Me siento mal con lo que gano.					
6.	Siento que recibo de parte de la empresa "mal trato".					
7.	Me siento útil con la labor que realizo.					
8.	El ambiente donde trabajo es confortable.					
9.	El sueldo que tengo es bastante aceptable.					
10.	La sensación que tengo de mi trabajo, es que me están explotando.					
11.	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.					
12.	Me disgusta mi horario.					
13.	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
14.	Llevarse bien con el jefe, beneficia la calidad del trabajo.					
15.	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.					
16.	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
17.	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
38.	Me complacen los resultados de mi trabajo.					
19.	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.					
20.	En el ambiente físico en el que laboro, me siento cómodo.					
21.	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.					
22.	Me gusta el trabajo que realizo.					
23.	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
24.	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas					

	extras.					
25.	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
26.	Me gusta la actividad que realizo.					
27.	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.					

## ENCUESTA PARA DOCENTES SOBRE CALIDAD EDUCATIVA

Estimado Profesor (a)

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de cómo percibe la calidad educativa en la Institución Educativa donde labora. La presente encuesta es anónima. Por favor responda con sinceridad.

### INFORMACIÓN GENERAL

Institución Educativa.....

Tiempo de servicio.....Condición.....

### INSTRUCCIONES

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características de su ambiente de trabajo: Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

N°	<u>ÍTEMS</u>	Deficiente	Regular	Excelente
01	Identificas tus potencialidades en el desarrollo de las actividades planteadas por la IE.			
02	Participas activamente en el desarrollo de todas las actividades planteadas por la IE.			
03	Generas expectativas en los demás.			
04	Fomentas la unión y solidaridad entre tus compañeros para la realización de las propuestas pedagógicas.			
05	Trabajas en equipo evitando la pérdida de tiempo.			
06	Usted observa que los padres si pueden acompañar y sobre todo ponerse de acuerdo con los profesores			
07	Eres responsable en el cumplimiento de tus metas.			
08	Identificas los procesos a desarrollar para el logro de los objetivos.			
09	Planificas y recoges información para el logro de tus objetivos.			
10	Propones actividades de toda índole para la I.E.			
11	Propones la participación de todos para cada proceso del aprendizaje en el aula.			
12	Aprenden significativamente tus alumnos cuando participan en dichos procesos de aprendizaje.			



13	Reconoces que el esfuerzo que realizas tiene sus frutos.			
14	Comunicas a tus compañeros sobre tus logros obtenidos.			
15	Te sientes satisfecho con tus logros obtenidos.			
16	Seleccionas el material que utilizarás en clase			
17	Logras que tus alumnos manipulen de manera adecuada el material en clase.			
18	Distribuyes de manera equitativa el material de trabajo.			
19	Logras que tus alumnos aprendan a través de la realidad en clase.			
20	Logras que tus alumnos participen en clase de manera individual y grupal.			
21	Reconoce tu IE. Los requerimientos de su comunidad.			
22	Reconoce la comunidad los propósitos, fines y metas-resultados que se propone cumplir la IE.			
23	Reconocen el conjunto de valores promovidos por la IE: en su comunidad.			
24	Desarrollan políticas para articular enseñanza, aprendizaje y servicio a la comunidad.			
25	Existen mecanismos institucionales para garantizar la actualización de los planes de estudio en relación con las demandas sociales.			
26	Cómo es la relación entre dedicación de los profesores a actividades de investigación y servicio a la comunidad con los propósitos y metas trazados			
27	Logran desarrollar el perfil propio de su IE. Los egresados.			

### Anexo C. Juicio de Expertos



ESCUELA DE POSTGRADO

#### Variable 1: CALIDAD EDUCATIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: SUPERESTRUCTURA</b>							
1	Identificas tus potencialidades en el desarrollo de las actividades planteadas por la IE.	/		/		/		
2	Participas activamente en el desarrollo de todas las actividades planteadas por la IE.	/		/		/		
3	Generas expectativas en los demás.	/		/		/		
4	Fomentas la unión y solidaridad entre tus compañeros para la realización de las propuestas pedagógicas.	/		/		/		
5	Trabajas en equipo evitando la pérdida de tiempo.	/		/		/		
6	Logras cumplir con las metas trazadas.	/		/		/		
7	Eres responsable en el cumplimiento de tus metas.	/		/		/		
8	Identificas los procesos a desarrollar para el logro de los objetivos.	/		/		/		
9	Planificas y recoges información para el logro de tus objetivos.	/		/		/		
10	Propones actividades de toda índole para la I.E.	/		/		/		
11	Propones la participación de todos para cada proceso del aprendizaje en el aula.	/		/		/		
12	Aprenden significativamente tus alumnos cuando participan en dichos procesos de aprendizaje.	/		/		/		
13	Reconoces que el esfuerzo que realizas tiene sus frutos.	/		/		/		
14	Comunicas a tus compañeros sobre tus logros obtenidos.	/		/		/		
15	Te sientes satisfecho con tus logros obtenidos.	/		/		/		
16	Seleccionas el material que utilizarás en clase	/		/		/		
17	Logras que tus alumnos manipulen de manera adecuada el material en clase.	/		/		/		

18	Distribuyes de manera equitativa el material de trabajo.	/	/	/		
19	Logras que tus alumnos aprendan a través de la realidad en clase.	/	/	/		
20	Logras que tus alumnos participen en clase de manera individual y grupal.	/	/	/		
	<b>DIMENSIÓN 2 ESTRUCTURA</b>	/	/	/		
21	Reconoce tu IE los requerimientos de su comunidad.	/	/	/		
22	Reconoce la comunidad los propósitos, fines y metas-resultados que se propone cumplir la IE.	/	/	/		
23	Reconocen el conjunto de valores promovidos por la IE: en su comunidad.	/	/	/		
24	Desarrollan políticas para articular enseñanza, aprendizaje y servicio a la comunidad.	/	/	/		
25	Existen mecanismos institucionales para garantizar la actualización de los planes de estudio en relación con las demandas sociales.	/	/	/		
26	Cómo es la relación entre dedicación de los profesores a actividades de investigación y servicio a la comunidad con los propósitos y metas trazados	/	/	/		
27	Logran desarrollar el perfil propio de su IE. Los egresados.	/	/	/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplicable

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable []   Aplicable después de corregir [  ]   No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Marco Antonio Hermoza Luccini DNI: 06032407

Especialidad del validador:

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Lima 05 Diciembre del 2015

  
Firma del Experto Informante.

## Variable 1: CALIDAD EDUCATIVA

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>a</sup>		Relevancia <sup>a</sup>		Claridad <sup>a</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1</b>							
	<b>SUPERESTRUCTURA</b>							
1	Identificas tus potencialidades en el desarrollo de las actividades planteadas por la IE.	/		/		/		
2	Participas activamente en el desarrollo de todas las actividades planteadas por la IE.	/		/		/		
3	Generas expectativas en los demás.	/		/		/		
4	Fomentas la unión y solidaridad entre tus compañeros para la realización de las propuestas pedagógicas.	/		/		/		
5	Trabajas en equipo evitando la pérdida de tiempo.	/		/		/		
6	Logras cumplir con las metas trazadas.	/		/		/		
7	Eres responsable en el cumplimiento de tus metas.	/		/		/		
8	Identificas los procesos a desarrollar para el logro de los objetivos.	/		/		/		
9	Planificas y recoges información para el logro de tus objetivos.	/		/		/		
10	Propones actividades de toda índole para la I.E.	/		/		/		
11	Propones la participación de todos para cada proceso del aprendizaje en el aula.	/		/		/		
12	Aprenden significativamente tus alumnos cuando participan en dichos procesos de aprendizaje.	/		/		/		
13	Reconoces que el esfuerzo que realizas tiene sus frutos.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 2 ESTRUCTURA</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
14	Comunicas a tus compañeros sobre tus logros	/		/		/		

	obtenidos,	/	/	/		
15	Te sientes satisfecho con tus logros obtenidos.	/	/	/		
16	Seleccionas el material que utilizarás en clase	/	/	/		
17	Logras que tus alumnos manipulen de manera adecuada el material en clase.	/	/	/		
18	Distribuyes de manera equitativa el material de trabajo.	/	/	/		
19	Logras que tus alumnos aprendan a través de la realidad en clase.	/	/	/		
20	Logras que tus alumnos participen en clase de manera individual y grupal.	/	/	/		
21	Reconoce tu IE los requerimientos de su comunidad.	/	/	/		
22	Reconoce la comunidad los propósitos, fines y metas-resultados que se propone cumplir la IE.	/	/	/		
23	Reconocen el conjunto de valores promovidos por la IE: en su comunidad.	/	/	/		
24	Desarrollan políticas para articular enseñanza, aprendizaje y servicio a la comunidad.	/	/	/		
25	Existen mecanismos institucionales para garantizar la actualización de los planes de estudio en relación con las demandas sociales.	/	/	/		
26	Cómo es la relación entre dedicación de los profesores a actividades de investigación y servicio a la comunidad con los propósitos y metas trazados	/	/	/		
27	Logran desarrollar el perfil propio de su IE. Los egresados.	/	/	/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. JAIME SÁNCHEZ ORTEGA    DNI: 081.566.28

Especialidad del validador: Docencia, Gestión e Investigador

Lima 05 Diciembre del 2015

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del Experto Informante.

## Variable 1: CALIDAD EDUCATIVA

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: SUPERESTRUCTURA</b>							
1	Identificas tus potencialidades en el desarrollo de las actividades planteadas por la IE.	/		/		/		
2	Participas activamente en el desarrollo de todas las actividades planteadas por la IE.	/		/		/		
3	Generas expectativas en los demás.	/		/		/		
4	Fomentas la unión y solidaridad entre tus compañeros para la realización de las propuestas pedagógicas.	/		/		/		
5	Trabajas en equipo evitando la pérdida de tiempo.	/		/		/		
6	Logras cumplir con las metas trazadas.	/		/		/		
7	Eres responsable en el cumplimiento de tus metas.	/		/		/		
8	Identificas los procesos a desarrollar para el logro de los objetivos.	/		/		/		
9	Planificas y recoges información para el logro de tus objetivos.	/		/		/		
10	Propones actividades de toda índole para la I.E.	/		/		/		
11	Propones la participación de todos para cada proceso del aprendizaje en el aula.	/		/		/		
12	Aprenden significativamente tus alumnos cuando participan en dichos procesos de aprendizaje.	/		/		/		
13	Reconoces que el esfuerzo que realizas tiene sus frutos.	/		/		/		
14	Comunicas a tus compañeros sobre tus logros obtenidos.	/		/		/		
15	Te sientes satisfecho con tus logros obtenidos.	/		/		/		
16	Seleccionas el material que utilizarás en clase	/		/		/		
17	Logras que tus alumnos manipulen de manera adecuada el material en clase.	/		/		/		



18	Distribuyes de manera equitativa el material de trabajo.	/		/		/	
19	Logras que tus alumnos aprendan a través de la realidad en clase.	/		/		/	
20	Logras que tus alumnos participen en clase de manera individual y grupal.	/		/		/	
DIMENSIÓN 2 ESTRUCTURA		/		/		/	
21	Reconoce tu IE los requerimientos de su comunidad.	/		/		/	
22	Reconoce la comunidad los propósitos, fines y metas-resultados que se propone cumplir la IE.	/		/		/	
23	Reconocen el conjunto de valores promovidos por la IE: en su comunidad.	/		/		/	
24	Desarrollan políticas para articular enseñanza, aprendizaje y servicio a la comunidad.	/		/		/	
25	Existen mecanismos institucionales para garantizar la actualización de los planes de estudio en relación con las demandas sociales.	/		/		/	
26	Cómo es la relación entre dedicación de los profesores a actividades de investigación y servicio a la comunidad con los propósitos y metas trazados	/		/		/	
27	Logran desarrollar el perfil propio de su IE. Los egresados.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Tiene suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ ]   Aplicable después de corregir    No aplicable [ ]


Apellidos y nombres del juez validador. Dr. .... DNI: 09446915

Especialidad del validador: Metodología

Lima 05 Diciembre del 2015

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Goñi Cruz Fernando

Firma del Experto Informante.

### Anexo D. Análisis de confiabilidad

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,817	27

#### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Item1	54,7600	75,023	,418	,808
Item2	54,8400	79,307	,175	,818
Item3	54,7200	77,710	,303	,813
Item4	54,7600	77,107	,306	,813
Item5	54,7200	75,877	,436	,807
Item6	54,7600	77,023	,394	,809
Item7	54,9200	73,243	,555	,801
Item8	54,7200	78,293	,286	,813
Item9	54,8000	77,833	,287	,814
Item10	54,7600	73,523	,546	,802
Item11	54,8000	81,167	,059	,823
Item12	54,7600	75,607	,467	,806
Item13	54,8800	74,860	,433	,807
Item14	54,7600	80,357	,137	,819
Item15	54,7600	75,607	,467	,806
Item16	54,8400	79,307	,175	,818
Item17	54,7200	77,710	,303	,813
Item18	54,8000	77,167	,334	,812
Item19	54,8400	80,557	,083	,823
Item20	54,8000	78,083	,293	,813
Item21	54,7200	77,627	,337	,811
Item22	55,2800	76,293	,726	,803
Item23	54,7600	79,940	,151	,819
Item24	54,7200	76,210	,446	,807
Item25	55,2800	76,293	,726	,803
Item26	54,7200	78,293	,286	,813
Item27	54,7200	76,210	,446	,807

## Anexo E. Base de datos

### Base de datos de la prueba piloto

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	1	2	1	1	3	2	2	3	2	2	3	3	1	2	2	2	1	1	2	3	2	2	3	2	2	3	2
2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	3	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1
3	3	3	2	3	2	3	1	2	3	1	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	1	2	3	1	2	3
4	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	1	2	3	3	3	1	3	1	3	2	1	3	2	1	3
5	1	3	2	3	1	2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	3	2	3	1	2	2	2	3	3	2	2	3
6	3	2	3	3	1	3	3	1	3	3	1	1	2	1	3	2	3	1	2	1	3	2	1	3	2	1	3
7	3	1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	1	2	1	3	3	1	3	2	2	3	2	2	3	2
8	3	1	3	3	3	2	2	3	1	3	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3	2	1	2	2	3	2
9	3	2	1	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	2	1	1	2	2	1	1	2	3	1	1	3
10	1	2	3	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	3	1	3	1	3	1	2	1	1	2	1
11	3	1	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	1	3	3	1	1	3	2	1	2	2	3	2
12	1	1	2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	3	3	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
13	3	1	1	3	1	3	1	2	3	2	1	2	1	2	3	1	1	2	1	2	3	1	2	3	1	2	3
14	3	1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	1	3	3	1	3	2	2	3	2	2	3	2
15	3	3	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	3	3	1	3	1	2	3	2	1	1	2	1	1	2	1
16	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2
17	1	2	3	1	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2
18	2	3	2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3
19	3	3	1	3	1	3	3	1	3	3	1	3	1	2	3	3	1	3	3	1	3	2	1	3	2	1	3
20	3	2	1	3	3	1	3	1	3	3	1	3	3	1	1	2	1	3	3	1	3	2	1	3	2	1	3
21	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	1	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2
22	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1
23	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2
24	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2
25	1	3	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	3	2	3	3	2	1	1	2	1	1	2	1
26	3	2	1	3	3	1	3	1	3	3	1	3	3	1	1	2	1	3	3	1	3	2	1	3	2	1	3
27	3	3	1	3	1	3	3	1	3	3	1	3	1	2	3	3	1	3	3	1	3	2	1	3	2	1	3

	Clima laboral		Satisfacción laboral		Calidad educativa	
	Directo	Nivel	Directo	Nivel	Directo	Nivel
1	180	4	101	3	98	2
2	179	4	95	3	97	2
3	133	3	90	3	80	2
4	98	2	79	2	31	1
5	112	2	77	2	82	2
6	98	2	77	2	31	1
7	181	4	105	4	133	3
8	110	2	78	2	82	2
9	123	2	78	2	54	1
10	198	4	101	3	69	2
11	163	3	95	3	91	2
12	97	2	71	1	45	1
13	186	4	120	5	103	3
14	123	2	63	1	54	1
15	181	4	113	4	69	2
16	179	4	115	4	105	3
17	60	1	63	1	31	1
18	163	3	97	3	81	2
19	112	2	59	1	31	1
20	123	5	120	5	133	3
21	137	3	97	3	82	2
22	165	4	132	5	118	3
23	98	2	81	2	81	2
24	163	3	97	3	69	2
25	143	3	97	3	90	2
26	198	4	113	4	96	2
27	123	5	131	5	118	3
28	165	4	95	3	72	2
29	187	4	116	4	72	2
30	215	5	123	5	117	3
31	229	5	123	5	103	3
32	215	5	120	5	117	3
33	98	2	81	2	75	2
34	178	4	97	3	96	2
35	75	1	56	1	52	1
36	200	4	105	4	98	2
37	123	2	79	2	68	2
38	179	4	131	5	117	3
39	123	2	79	2	51	1
40	77	1	59	1	36	1

41	123	2	59	1	39	1
42	123	2	78	2	69	2
43	148	3	93	3	72	2
44	150	3	95	3	82	2
45	159	3	97	3	72	2
46	123	2	78	2	50	1
47	150	3	100	3	69	2
48	150	3	95	3	97	2
49	110	2	78	2	69	2
50	178	4	116	4	118	3
51	187	4	119	5	117	3
52	110	2	45	1	44	1
53	133	3	101	3	98	2
54	179	4	116	4	72	2
55	85	1	63	1	52	1
56	77	1	71	1	30	1
57	123	2	83	2	72	2
58	215	5	127	5	103	3
59	75	1	34	1	54	1
60	215	5	131	5	103	3
61	198	4	113	4	117	3
62	98	2	77	2	31	1
63	200	4	97	3	82	2
64	219	5	132	5	117	3
65	234	5	127	5	103	3
66	93	2	78	2	47	1
67	98	2	63	1	54	1
68	105	2	78	2	66	2
69	183	4	120	5	118	3
70	123	5	132	5	121	3
71	163	3	97	3	96	2
72	186	4	113	4	82	2
73	104	2	81	2	52	1
74	235	5	123	5	103	3
75	238	5	132	5	133	3
76	173	4	95	3	91	2
77	165	4	105	4	81	2
78	112	2	84	2	73	2
79	112	2	78	2	39	1
80	60	1	71	1	54	1
81	123	5	119	5	133	3
82	157	3	101	3	90	2
83	178	4	123	5	133	3
84	183	4	120	5	102	3

85	60	1	67	1	47	1
86	163	3	91	3	81	2
87	116	2	81	2	81	2
88	159	3	93	3	81	2
89	219	5	131	5	103	3
90	60	1	30	1	29	1
91	180	4	113	4	69	2
92	219	5	132	5	133	3
93	111	2	83	2	72	2
94	93	2	63	1	31	1
95	104	2	81	2	65	2
96	110	2	81	2	39	1
97	165	4	116	4	106	3
98	156	3	95	3	89	2
99	200	4	130	5	102	3
100	98	2	44	1	43	1
101	163	3	97	3	86	2
102	98	2	78	2	31	1
103	159	3	93	3	89	2
104	133	3	95	3	72	2
105	112	2	81	2	62	1
106	178	4	113	4	82	2
107	85	1	38	1	37	1
108	112	2	78	2	67	2
109	133	3	97	3	69	2
110	183	4	114	4	97	2
111	163	3	95	3	81	2
112	238	5	120	5	117	3
113	200	4	127	5	103	3
114	112	2	83	2	59	1
115	163	3	95	3	87	2
116	147	3	100	3	82	2
117	236	5	131	5	133	3
118	150	3	100	3	88	2
119	198	4	105	4	81	2
120	60	1	71	1	54	1
121	183	4	97	3	81	2
122	187	4	120	5	133	3
123	186	4	105	4	133	3
124	85	1	59	1	47	1
125	97	2	78	2	54	1
126	238	5	120	5	133	3
127	123	2	84	2	54	1
128	198	4	127	5	117	3

129	123	2	78	2	74	2
130	198	4	120	5	118	3