



**"PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL  
EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA A PARTIR DE LA GESTIÓN  
DEL CLIMA LABORAL"**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Personas**

**Presentado por**

**Sr. Enrique Alfonso Beltrán Maldonado**

**Srta. Melba Ruth Palomino Llanos**

**Asesor: Profesor Martín Otiniano Carbonell**

**2014**

Dedicamos este trabajo a nuestros padres, por el apoyo incondicional.

## **Resumen ejecutivo**

En el mundo de hoy, la gran mayoría de organizaciones toma en consideración la gestión del clima laboral y el ambiente que se produce entre sus colaboradores, debido a que de este factor depende la satisfacción laboral de los integrantes de una organización y la productividad que desarrollarán dentro de la misma.

El presente proyecto de investigación pretende plantear propuestas de mejora en la gestión del clima laboral de una organización educativa privada para efectos de lograr el incremento de satisfacción en los integrantes de la institución y así generar mayor productividad en lo que respecta a enseñanza y calidad educativa.

La principal motivación para la presente propuesta es poder aplicar herramientas propias de gestión y con ello demostrar el efecto que produce una adecuada gestión de clima laboral en la satisfacción laboral de los colaboradores y cómo repercute ello en su productividad.

Asimismo, la elección de la organización se ha basado principalmente en que uno de los integrantes del presente proyecto es parte de la organización a nivel directivo. En ese sentido, se considera que utilizar una institución educativa permitirá explorar dicho mercado, tomando en cuenta además, que el tema planteado en el rubro educativo no ha sido utilizado con frecuencia; es decir, la mayoría de instituciones educativas no miden ni toman en cuenta el clima laboral.

Entre otros factores que establecieron el vínculo con esta organización, se encuentra la posibilidad de llevar a cabo el estudio en una organización conocida, con acceso a la información requerida y la posibilidad de poner en marcha la propuesta planteada.

La investigación está dividida en cinco capítulos. En el primer capítulo, se desarrolla la problemática en general; es decir, el planteamiento del problema encontrado en la organización educativa; se tomó como base principalmente los hechos fácticos observados en la organización, tales como ausentismo por parte de los docentes; ligera tendencia a la baja en lo que respecta a población de alumnado, entre otros. Con ello, en el primer capítulo se presenta la situación potencial del problema que aqueja a la organización y el punto de partida para la ejecución del presente proyecto.

En el segundo capítulo se ha utilizado diversas referencias bibliográficas con respecto al clima laboral como variable principal. Diversos autores señalan varios factores que forman parte de un estudio de clima. Se decidió utilizar el modelo de encuesta propuesto por Sonia Palma, ya que se encuentra validada y logra adaptarse a una empresa de servicios; así como también analiza los factores que se pretenden estudiar para demostrar que una adecuada o inadecuada gestión del clima repercute o no en la satisfacción laboral de los docentes.

Asimismo, dentro del segundo capítulo se ha considerado también la variable de satisfacción laboral. Para ello se ha explicado la definición de la misma, tomando en cuenta diversos autores para poder obtener una definición en común y tomarla como referencia para el desarrollo del presente proyecto.

En el tercer capítulo, se describe la situación de la organización en la actualidad, tomando en cuenta el contexto interno y externo, respectivamente. Asimismo, se explica el modelo de negocio de la institución educativa con la finalidad de identificar ciertos rasgos o aspectos, ya sean positivos o negativos, para que indiquen si dentro de la organización es posible hablar de gestión de clima laboral o no. Es decir, qué factores descritos y utilizados en la organización dentro de su modelo de negocio coadyuvan a una adecuada gestión de clima y qué otros, por el contrario, la perjudican.

En el capítulo III también se presenta un análisis comparativo de la organización educativa objeto de estudio con otras dos instituciones, las cuales son parte de su entorno y contexto. Se compara principalmente algunos factores que esclarecen la situación de la gestión del clima laboral y que esta información sirva de base para el inicio del estudio, puesto que en la institución educativa nunca se había realizado una medición de clima laboral.

En lo que respecta al cuarto capítulo, se presenta el desarrollo de la propuesta y se explican las herramientas utilizadas: encuesta de clima, focus y entrevistas a profundidad, y se detalla por qué se eligió emplear estas herramientas. Asimismo, se ha analizado también los diferentes resultados obtenidos producto de la aplicación de las herramientas elegidas. El resultado más trascendente ha sido encontrar el clima laboral de la organización como desfavorable, según la medición aplicada. En ese sentido, se ha logrado identificar factores críticos en la organización y se hace hincapié en ellos por medio de focus y entrevistas respectivamente, para poder plantear propuestas de mejora.

Finalmente, en lo que respecta al capítulo V; en él se manifiestan las propuestas de mejora en la gestión del clima laboral de la institución educativa, planteando objetivos generales y específicos para cada factor crítico detectado; así como también una serie de acciones a tomar en cuenta por cada factor para efectos de mejorar y producir la satisfacción laboral en los docentes de la organización.

Asimismo, se ha indicado también la viabilidad general del plan tanto a nivel técnico como financiero, estableciendo un horizonte de aplicación y definiendo tiempos.

Con relación a las conclusiones, se indican los puntos críticos identificados que pueden ser objeto de mejora. Con las recomendaciones se pretende demostrar lo conveniente de la aplicación del presente plan y cómo mantenerla a lo largo de la vida institucional de la organización educativa.

## Índice de contenidos

<b>Resumen ejecutivo.....</b>	<b>iii</b>
<b>Índice de tablas.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Problema de investigación .....</b>	<b>3</b>
1. Planteamiento del problema .....	3
1.1 Preguntas directrices .....	3
2. Objetivos .....	3
2.1 Objetivos generales .....	3
2.2 Objetivos específicos .....	3
3. Justificación .....	4
4. Alcance.....	5
5. Limitaciones.....	6
6. Metodología .....	6
6.1 Diseño .....	7
6.2 Muestra.....	7
6.3 Recolección de datos e instrumentos .....	7
<b>Capítulo II. Marco teórico.....</b>	<b>9</b>
1. Clima laboral.....	9
1.1 Definiciones de clima laboral.....	9
1.2 Definición de las variables de clima laboral .....	10
2. Satisfacción laboral .....	13

2.1 Definiciones de satisfacción laboral.....	13
2.2 Impacto del clima laboral en la satisfacción laboral .....	14
<b>Capítulo III. Diagnóstico .....</b>	<b>16</b>
1. Contexto externo .....	16
2. Contexto interno.....	16
3. Modelo de negocio.....	17
3.1 Segmento de clientes.....	17
3.2 Propuesta de valor .....	18
3.3 Canales .....	19
3.4 Relación con los clientes.....	20
3.5 Fuentes de ingresos .....	20
3.6 Recursos claves .....	21
3.7 Actividades claves.....	24
3.8 Redes de <i>partners</i> .....	25
3.9 Estructura de costos .....	27
4. Análisis comparativo.....	27
4.1 Medición del clima laboral.....	27
4.2 Gestión del clima laboral .....	28
4.3 Satisfacción laboral .....	29
4.3.1 Calidad educativa.....	30
<b>Capítulo IV. Desarrollo de intervención .....</b>	<b>31</b>
1. Aplicación de herramientas.....	31
2. Resultados de la aplicación de instrumentos.....	32
2.1 Encuesta de clima.....	32

<b>Capítulo V. Propuesta de mejora .....</b>	<b>42</b>
1. Desarrollo de estrategias – plan de acción .....	42
1.1 Factor 1: Autorrealización.....	42
1.1.1 Objetivo.....	43
1.1.2 Viabilidad de la propuesta.....	44
1.2 Factores 2 y 3: Condiciones laborales e involucramiento laboral.....	44
1.2.1 Viabilidad de la propuesta.....	47
1.3 Factores 4 y 5: Comunicación y supervisión .....	48
1.3.1 Viabilidad de la propuesta.....	50
2. Lineamientos para la aplicación del plan de mejora propuesta.....	50
2.1 Viabilidad general del plan .....	51
2.2 Viabilidad económica – financiera.....	51
3. Horizonte de aplicación.....	52
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>54</b>
1. Conclusiones .....	54
2. Recomendaciones.....	55
<b>Bibliografía .....</b>	<b>57</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>59</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Participación de los docentes.....	4
Tabla 2.	Estadísticas de ausentismo .....	5
Tabla 3.	Ficha técnica.....	7
Tabla 4.	Gestión de Clima .....	28
Tabla 5.	Satisfacción Laboral .....	29
Tabla 6.	Variables de calidad educativa .....	30
Tabla 7.	Categorías de evaluación .....	35
Tabla 8.	<i>Focus group</i> .....	40
Tabla 9.	Entrevistas a profundidad .....	41
Tabla 10.	Gantt de aplicación de las acciones propuestas .....	53

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Historia .....	17
Gráfico 2.	Cuadro por género .....	32
Gráfico 3.	Cuadro por edad .....	32
Gráfico 4.	Cuadro de años en la institución educativa .....	33
Gráfico 5.	Cuadro por nivel de estudios .....	34
Gráfico 6.	Cuadro por área de trabajo .....	34
Gráfico 7.	Encuesta de clima laboral .....	35
Gráfico 8.	Categorías vs. Números de encuestados.....	36
Gráfico 9.	Autorrealización .....	36
Gráfico 10.	Involucramiento laboral.....	37
Gráfico 11.	Supervisión.....	38
Gráfico 12.	Comunicación.....	38
Gráfico 13.	Condiciones laborales.....	39

## Índice de anexos

Anexo 1.	Cuadron Canvas.....	60
Anexo 2,	Encuesta de clima laboral.....	61
Anexo 3.	Data general de aplicación de encuesta de clima laboral.....	64
Anexo 4.	Resultado de aplicación de encuesta por indicadores.....	65
Anexo 5.	Cuadro de costos.....	66
Anexo 6.	Estructura de entrevistas.....	67
Anexo 7.	Estructura de <i>focus groups</i> .....	68
Anexo 8.	Cuadro de Justificación de plan de acción.....	70
Anexo 9.	Cuadro resumen del plan de acción (estrategias y propuestas) .....	72
Anexo 10.	Gantt de aplicación .....	76

## **Introducción**

La complejidad del mundo actual requiere de organizaciones con personas satisfechas y motivadas para el logro de los objetivos propuestos; sin embargo, en ciertas instituciones los colaboradores suelen desenvolverse dentro de un ambiente hostil, principalmente debido al mal manejo del clima laboral.

El clima laboral es una variable muy importante en la satisfacción y productividad de las personas. La mayoría pasa gran parte del día en el trabajo, la mayor parte de su vida.

Sin embargo, con el transcurrir del tiempo se han producido grandes cambios en el ámbito laboral, lo que se manifiesta en la preocupación de las grandes empresas por mejorar el entorno laboral de las personas, con el fin de que se sientan lo más satisfechas posibles, cómodas, seguras y encuentren el valor que representa su trabajo en la empresa, de manera que se adapten con mayor éxito a las exigencias laborales actuales y futuras. El clima laboral y, por ende, la satisfacción laboral son las bases fundamentales para aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas en el mercado.

Por otro lado, para que una organización sea exitosa y competitiva en el mercado debe procurar tener y mantener un excelente lugar de trabajo para las personas. La satisfacción laboral ayuda a atraer talentos y retenerlos, a mantener un clima laboral saludable en la organización, a motivar a las personas, a lograr un compromiso y a generar fidelización con la empresa. Para ello, hay que tener en cuenta que la satisfacción laboral es la actitud de las personas frente a su función en la organización. Asimismo, las actitudes están muy relacionadas con el posterior comportamiento y con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación; influyendo poderosamente en la toma de decisiones de las personas.

Ligia Curriel y Doris Rosales Olivares Preciado (2007 citado en Carril Otoyá y Rosales Pacherras, 2009) centran su tesis profesional de psicología, presentada en la Universidad César Vallejo de Trujillo, en la afirmación de que la satisfacción laboral es un factor sumamente importante en una institución, ya que existen evidencias de que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años; si ello es evidente, la institución laboral se verá beneficiada, puesto que el ausentismo laboral será menor, lo que implica menores costos operacionales, mayor productividad y mayor competitividad para la institución, obteniendo así mejores resultados en las metas trazadas.

En ese sentido, es posible manifestar que el nivel de satisfacción laboral es uno de los factores condicionantes a tomar en cuenta en el ausentismo de las personas en sus centros laborales.

Bajo esta perspectiva, la institución educativa en estudio se encuentra constituida como una sociedad anónima cerrada, debidamente inscrita en los registros públicos de Lima, cuyo perfil refleja una empresa familiar relativamente nueva en el mercado, que posee una cultura paternalista y sobreprotectora. Esta organización comenzó sus actividades de servicio sin ningún tipo de planeamiento estratégico y sin la formalidad del caso, dejándose llevar por la intuición y el entusiasmo de brindar un servicio educativo para la comunidad del entorno.

Con en el transcurso de los años, esta institución se ha ido formalizando y gestionando todo lo concerniente a su rubro; no obstante, a la fecha tiene falencias en este aspecto, sobre todo en el ámbito de gestión de personas.

Para el desarrollo de la iniciativa de aportar mejoras en la gestión del clima laboral en la institución educativa objeto de estudio, se llevaron a cabo observaciones preliminares y se encontró dificultades tales como la poca participación en actividades extracurriculares, la falta de iniciativa en los diferentes eventos y escasa motivación, datos estadísticos mínimos y muy poca data cuantitativa que sirva para realizar comparaciones. Asimismo, se aplicó una encuesta a los docentes de la institución educativa, la cual reflejó un serio problema en cuanto al clima laboral, principalmente debido a la falta de gestión del mismo.

En el presente estudio, se analiza la gestión del clima laboral en la institución educativa privada Santísima Virgen de la Puerta, para comprender cómo la satisfacción laboral se ve afectada dentro de la organización e implementar un plan de mejoras para beneficio de la misma.

Asimismo, por medio del análisis se pretende encontrar las herramientas idóneas que permitan gestionar el clima laboral entre los docentes, obteniendo con ello un mejor ambiente de trabajo, con la finalidad de incrementar la satisfacción laboral y, por ende, la institución educativa se verá beneficiada con la obtención de resultados positivos en cuanto a la calidad de la enseñanza de los alumnos pertenecientes a la institución.

## **Capítulo I. Problema de investigación**

### **1. Planteamiento del problema**

Se ha podido evidenciar que en la institución educativa Santísima Virgen de la Puerta existen indicios razonables de que el clima laboral no es el más adecuado por los siguientes motivos:

- Los docentes, a nivel general, no cuentan con iniciativas para presentar proyectos de mejora, ya sea en el aspecto académico o extracurricular.
- Existe un alto porcentaje de rotación anual entre los docentes.
- Se evidencia una falta de participación y compromiso en actividades extracurriculares.
- Se observa que no existe un adecuado trabajo en equipo entre los docentes de diferentes niveles para concretizar diferentes actividades inherentes al rubro de la empresa.

Consecuentemente la adecuada gestión del clima laboral es considerada como elemento fundamental que puede contribuir a mejorar la satisfacción laboral de los docentes lo que repercutirá en la calidad de la enseñanza.

#### **1.1 Preguntas directrices**

- ¿De qué manera influye el clima laboral de la Institución Educativa Santísima Virgen de la Puerta en la satisfacción laboral de los docentes?
- ¿Qué factores del clima laboral, según los docentes, inciden en forma favorable o desfavorable en la institución educativa?
- ¿De qué manera la gestión del clima puede mejorar la satisfacción laboral de los docentes?

### **2. Objetivos**

#### **2.1 Objetivos generales**

Formular estrategias de mejora en la gestión del clima laboral de la Institución Educativa Santísima Virgen de la Puerta, lo cual repercutirá positivamente en la satisfacción laboral de los docentes.

## 2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el clima laboral existente en la Institución Educativa Santísima Virgen de la Puerta.
- Identificar qué variables no estructuradas del clima laboral influyen positiva y negativamente en la organización.
- Elaborar propuestas de mejora para las variables que influyen negativamente y optimizar las que influyen positivamente en el clima laboral de la Institución Educativa Santísima Virgen de la Puerta.

## 3. Justificación

La Institución Educativa Santísima Virgen de la Puerta no cuenta con una medición de clima laboral, lo cual impide conocer el estado actual de la organización; asimismo, la ausencia de una política de gestión en recursos humanos genera una sensación de inequidad e insatisfacción laboral entre los docentes.

Asimismo, se considera oportuno llevar a cabo esta investigación, ya que la institución educativa ha venido atravesando situaciones tales como el incremento en la rotación del personal, pues en el año 2011 de un total de 38 docentes, 6 salieron (15,7%); en el año 2012 de un total de 40 docentes, 8 de ellos se retiraron por diversas razones (20%), y en el 2013 de un total de 41 docentes, 10 de ellos fueron reemplazados debido a diferentes motivos (24%) (Desempeño laboral, opciones laborales mucho más atractivas en el rubro educativo, entre otros).

Respecto de las iniciativas académicas y extracurriculares, estas son mínimas para la cantidad de docentes que maneja la organización. En la tabla 1 se detalla la escasa participación de los docentes de la institución educativa.

**Tabla 1. Participación de los docentes**

AÑO	CANTIDAD DE DOCENTES	INCIATIVAS PRESENTADAS	PORCENTAJE
2011	38	1	2%
2012	40	3	7,5%

2013	41	4	9,8%
------	----	---	------

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Es posible apreciar que si bien la presentación de iniciativas se ha incrementado, estas no resultan suficientes para la cantidad de docentes con los que cuenta la organización.

Asimismo, en la tabla 2 se muestran las estadísticas sobre ausentismo laboral de los años 2012 y 2013. Como se afirmó anteriormente, este es un factor sumamente importante en una institución, ya que existen evidencias de que uno de los factores condicionantes para el ausentismo es el nivel de satisfacción laboral.

**Tabla 2. Estadísticas de ausentismo**

Ausentismo 2012	Ausentismo 2013
17 días	21 días

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En definitiva, se considera que el presente estudio ayudará a proponer herramientas para generar una adecuada gestión del clima laboral entre los docentes dentro de la organización elegida.

Además, se ha realizado un *benchmarking* con otra institución educativa de la zona, que ha efectuado la medición del clima laboral de sus docentes, obteniendo resultados positivos, los cuales se ven reflejados en la satisfacción laboral y en la calidad de la enseñanza de la institución. En ese sentido, se considera necesario y pertinente llevar a cabo la gestión del clima laboral en la institución educativa objeto de estudio para que no pierda competitividad en el mercado.

Con respecto a la utilidad, como se ha señalado, si se logra el cometido propuesto, la institución educativa obtendrá resultados positivos en cuanto a la mejora del clima laboral, lo cual repercutirá en la satisfacción laboral entre los docentes y esto a su vez en la calidad de la enseñanza, lo que permitirá cumplir los objetivos propuestos por la organización.

#### 4. Alcance

Se analizará la gestión del clima laboral de la organización, como única variable de influencia positiva o negativa en la satisfacción laboral dentro de una organización educativa.

Asimismo, las variables que se puede influenciar con este estudio son las no estructuradas, debido a que se encuentran inmersas dentro de las dimensiones del clima laboral. Respecto de las variables estructuradas, si bien no se puede generar una influencia directa sobre ellas, se realizará recomendaciones de mejora.

Para ello, al obtener un diagnóstico sobre la base del presente estudio, se elaborará un plan de mejoras utilizando herramientas que ayuden a optimizar la gestión del clima laboral, debiendo medir la efectividad de estas dentro de un corto a mediano plazo.

Asimismo, la aplicación de la encuesta de clima laboral, *focus groups*, entrevistas a profundidad, observaciones y los resultados serán analizados en el presente año.

## **5. Limitaciones**

Se ha encontrado que dentro de la organización elegida no se ha llevado a cabo ningún estudio previo en cuanto a medición de clima laboral y/o algún otro indicador similar. Esto implica una limitación, ya que no es posible realizar una comparación con un estudio previo. Ello se debe, principalmente, a que la institución educativa es relativamente nueva en el mercado.

Otra limitación considerada es el tiempo, debido a que los docentes empiezan sus actividades en el mes de marzo, además de tener recargadas actividades curriculares, lo que origina una dificultad y demora para la obtención de la información. El presente estudio es considerado poblacional, ya que se evaluará a todos los docentes de los diferentes niveles.

La validación del presente estudio está sujeta a la aprobación del comité jerárquico.

## **6. Metodología**

El presente estudio de investigación corresponde a una metodología mixta, en la cual predomina lo cualitativo sobre lo cuantitativo, con un tipo de investigación descriptiva, ya que se utilizará diversas herramientas de diagnóstico para identificar la situación actual de la organización, con

la finalidad de plantear herramientas de mejora que favorezcan a la satisfacción laboral de los docentes de la organización.

En cuanto a la medición del clima laboral, se está empleando el diseño metodológico creado por Sonia Palma para la aplicación de encuesta, cuyas características se detallan a continuación en la tabla 3.

**Tabla 3. Ficha técnica**

Nombre de la escala	Clima Laboral CL-SPC
Autora	Sonia Palma Carrillo
Administración: individual o colectiva	En esta situación en particular, la encuesta se aplicará de forma individual.
Duración	30 minutos aproximadamente
Aplicación	Trabajadores con dependencia laboral
Significación	Nivel de percepción global del ambiente laboral y específico con relación a la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales
Tipificación	Baremos percentilares general para muestra total, por sexo, por niveles académicos y por edad

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 6.1 Diseño

El presente estudio de investigación será considerado como un diseño de carácter no experimental transversal, debido a que no se cuenta con información previa recolectada en la institución que permita comparar resultados. Por ello, se medirá el clima laboral para determinar la relación existente con la satisfacción laboral.

## 6.2 Muestra

**Población:** La población es finita por la cantidad de personas (45) a las cuales se les aplica la encuesta; por lo tanto, el resultado es exacto.

La cantidad de participantes en la encuesta de clima se considera poblacional, ya que todos los docentes son partícipes de la evaluación del clima laboral aplicado; de esa manera se evita que

pueda presentarse cierto sesgo que pueda obstruir los resultados del instrumento aplicado (encuesta). En ese sentido, se ha logrado la participación de todos los docentes de la institución objeto de estudio.

- **Muestra:** Un total de 45 docentes, 25 de sexo femenino y 20 de sexo masculino, en un rango de edades de 25 a 60 años de edad.
- **Unidad de análisis:** Docentes de nivel inicial, primaria y secundaria.

### 6.3 Recolección de datos e instrumentos

- Fuentes: primarias
- Herramientas: Encuestas, *focus groups*, entrevistas y observaciones de conducta.
- Técnicas de medición: Escala de Likert

Es necesario mencionar que se decidió usar la encuesta de clima laboral de Sonia Palma, principalmente debido a que es la herramienta que más se presta a ser utilizada dentro de una organización que brinda servicios, especialmente si nunca se ha realizado una medición de clima en la institución, ya que dicha encuesta es de fácil comprensión y muy práctica.

Asimismo, conforme se podrá apreciar en el marco teórico, Sonia Palma explica y detalla con total claridad las variables que se analiza dentro del clima laboral; es decir, la teoría plasmada por Sonia Palma con relación a las variables que presenta como parte del clima laboral son las que se considera más acertadas para identificar la existencia de puntos críticos en la institución objeto de estudio y corroborar si los hechos fácticos presentados a la fecha dentro de la organización corresponden efectivamente a una inadecuada gestión del clima laboral, lo cual estaría repercutiendo en la satisfacción laboral de los docentes.

Por último, se eligió la encuesta de Sonia Palma, debido a que no fue posible encontrar encuestas validadas en el sector educativo con las variables que se pretendía evaluar.

## **Capítulo II. Marco teórico**

En las últimas décadas, la importancia del clima laboral dentro de las organizaciones se ha incrementado cada día más; es por ello que actualmente las empresas vienen considerando con mayor trascendencia este factor y sus componentes.

En este capítulo se detallará el marco teórico conceptual que se requiere para el desarrollo de la investigación. Asimismo, en los subcapítulos se justificará los aspectos trascendentales que el estudio necesita.

Para ello, se tomarán en cuenta la literatura y los argumentos de autores más reconocidos respecto a las variables planteadas, tales como clima laboral, así como también la satisfacción laboral, para efectos de demostrar la utilidad de estas dentro del problema objeto de estudio.

### **1. Clima laboral**

#### **1.1 Definiciones de clima laboral**

Se aborda el concepto de clima laboral tomando en cuenta la literatura que señala este tema con definiciones y elementos en común.

El concepto de clima laboral está relacionado con las percepciones de las personas que forman parte de una organización con respecto al trabajo, al ambiente físico, las relaciones interpersonales y las diversas regulaciones formales que afectan el entorno. A su vez, se relaciona con la salud mental de los individuos, entendido esto como la capacidad de las personas de sentirse bien consigo mismas respecto a los demás (Davis y Newstrom 2000).

Asimismo, conforme indica Gestoso (2000), el clima laboral es considerado como un fenómeno que media entre factores del sistema organizacional, los que se manifiestan en un comportamiento que afecta a la organización: la productividad, satisfacción, rotación, entre otros.

De acuerdo con la literatura revisada, se ha encontrado que los autores citados coinciden en que el clima laboral presenta variables o dimensiones que configuran el clima de una organización y estas son producto de la percepción y el comportamiento de sus miembros.

Resulta claro que el éxito de una organización educativa depende de un ambiente laboral que incentive la promoción de ideas y la colaboración entre trabajadores, así como también el trabajo en equipo; todo ello se podrá plasmar en un sistema escolar con un clima saludable (Norton 2001).

## 1.2 Definición de las variables de clima laboral

Para efectos de la presente investigación, se ha considerado la definición del clima laboral como aquella noción multidimensional que comprende el medio interno de la organización tomando en cuenta las variables que la componen, estas variables o dimensiones son definidas por los siguientes autores.

Likert (1997 citado en Sandoval Caraveo, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- **Los métodos de mando:** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- **Las características de las fuerzas motivacionales:** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- **Las características de los procesos de comunicación:** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- **Las características de los procesos de influencia:** La importancia de la interacción superior-subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- **Las características de los procesos de toma de decisiones:** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- **Las características de los procesos de planificación:** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- **Las características de los procesos de control:** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** La planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stringer (1997 citado en Sandoval Caraveo, 2004) resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

- **Estructura:** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

- **Responsabilidad individual:** Sentimiento de autonomía; sentirse su propio patrón.
- **Remuneración:** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- **Riesgos y toma de decisiones:** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- **Apoyo:** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- **Tolerancia al conflicto:** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick (1997 citado en Sandoval Caraveo, 2004) desarrollaron un instrumento de medida de clima compuesto por once dimensiones:

- **Autonomía:** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.
- **Relaciones sociales:** Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- **Estructura:** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- **Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- **Rendimiento:** Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- **Motivación:** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- **Estatus:** Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- **Flexibilidad e innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- **Centralización de la toma de decisiones:** Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- **Apoyo:** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Bowers y Taylor (1997 citado en Sandoval Caraveo, 2004) en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

- **Apertura a los cambios tecnológicos:** Se basa en la apertura de la dirección frente a los nuevos recursos o equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- **Recursos Humanos:** Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- **Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- **Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- **Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Sonia Palma (2004) desarrolló un instrumento de medición del clima laboral identificando tres dimensiones, las cuales están subdivididas en cinco áreas de evaluación. Las condiciones laborales resultan ser un factor de suma trascendencia y cuya importancia se basa en la situación específica de cada trabajador: duración del trabajo, organización y contenido del mismo; así como también las condiciones laborales están relacionadas a los servicios sociales ofrecidos y la remuneración. Otro aspecto que se abarca con las condiciones laborales son la higiene y la seguridad en el trabajo, incluyendo las prácticas y principios administrativos y las jornadas laborales.

Los procesos psicológicos son otro factor tomado en cuenta, principalmente debido a su naturaleza compleja, ya que con ellas se intenta explicar la conducta humana. Este aspecto se basa en procesos como comunicación, aprendizaje, motivación, valores, percepciones, entre otros, los cuales son un aporte significativo para promover el óptimo funcionamiento organizacional en tanto constituyen elementos subyacentes de la conducta humana.

Finalmente, los resultados organizacionales expresados por la productividad alcanzada, la cultura organizacional y el grado de satisfacción con el trabajo desempeñado son también materia de investigación y su importancia radica fundamentalmente en ser indicadores de éxito para un proyecto colectivo de realización personal e institución.

De acuerdo con las definiciones planteadas, es posible notar que el clima laboral se ve afectado por diferentes variables o componentes que resaltan dentro de una organización.

### **1.3 Justificación de la elección de la elección de variables para la medición de clima laboral**

En la presente investigación se ha considerado las variables identificadas por Sonia Palma, debido a que en su fundamentación determina que existen circunstancias que afectan los procesos organizacionales como la comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, motivación, conflictos, productividad y satisfacción, por lo cual y teniendo en cuenta la observación inicial efectuada para realizar la investigación, la encuesta de clima laboral elaborada por Sonia Palma se acomoda mejor y esta alineada a lo que se pretende demostrar.

Así mismo crear una encuesta laboral para el sector educativo y tomando en consideración que no existen muchos instrumentos orientados a ese sector que sean confiables y que estén validados sería muy complejo y demandaría demasiado tiempo.

Las variables a utilizar para la presente investigación son las siguientes:

- Las condiciones laborales
- Los procesos psicológicos: autorrealización, comunicación
- Resultados organizacionales: involucramiento laboral, supervisión

## **2. Satisfacción laboral**

### **2.1 Definiciones de satisfacción laboral**

Se encontró que la satisfacción laboral es considerada como la actitud o disposición para actuar de un modo determinado en relación a aspectos específicos del propio trabajo, y la satisfacción con el mismo, que sería concebida como una actitud general resultante de muchas actitudes específicas asociadas a distintos aspectos o condiciones del trabajo (Peiró, González – Romá, Bravo y Zurriaga, 1995).

Por otro lado, de acuerdo con Spector (1985), la satisfacción laboral son los sentimientos que experimentan los trabajadores respecto a su trabajo y diferentes aspectos del mismo.

Es posible notar que la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes y sentimientos que provocan bienestar en los trabajadores, lo cual es gratificante y beneficioso para la organización.

## **2.2 Impacto del clima laboral en la satisfacción laboral**

Un buen o un mal clima laboral tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, ello depende de la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas se encuentra la satisfacción (Torrecilla, 2003).

Según Sohi (1999 citado en Patlán – Perez, J., Torres, E.M., & Hernandez, R.H., 2012), las organizaciones requieren de un clima laboral motivador que promueva que los trabajadores logren los objetivos individuales y organizacionales, así se alcanzará la satisfacción laboral con esos resultados. Este reto requiere de la identificación de los factores de clima laboral que inciden positiva o negativamente en la satisfacción de los colaboradores.

Es posible afirmar que dentro de una organización educativa la satisfacción laboral para los docentes es la obtención de logros por parte de sus estudiantes. Según Hopkins y Crain (1985), una mejora académica en los estudiantes provocará un mejor clima laboral-escolar.

Asimismo, según Paredes y Frazer (1992), el hecho de que los estudiantes obtengan éxito escolar afectaría directamente a las expectativas de los docentes y, en consecuencia, generaría el cumplimiento de los objetivos de los docentes.

La relación entre clima laboral y satisfacción laboral es directa, ya que esta última se ve influenciada por un buen ambiente laboral, el cual debería existir en toda organización.

Las variables que sirven de base para el desarrollo del presente trabajo son las descritas en el marco teórico, es decir, el clima laboral y la satisfacción laboral. Se pretende demostrar que al llevar a cabo una adecuada gestión de clima laboral y mejorando cada uno de sus factores dentro de una organización educativa, se logrará incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores, lo cual repercutirá en la productividad y en la calidad educativa de la institución.

En ese sentido, el trabajo de campo se enfoca en esa misma línea, buscando obtener información relevante que permita alimentar los factores a estudiar, que sean parte del clima laboral, para

poder analizarlos y que sirvan de base para las acciones que se presentarán con el objetivo de incrementar la satisfacción laboral de los docentes en la organización educativa.

Asimismo, la propuesta basada en la gestión de clima laboral para la mejora de la satisfacción laboral pretende ser viable en el tiempo. Es decir, se brindarán acciones específicas para no solo incrementar la satisfacción, sino también para mantenerla.

### Capítulo III. Diagnóstico

#### 1. Contexto externo

La institución educativa privada Santísima Virgen de la Puerta está ubicada en el distrito de San Martín de Porres y presta servicios de educación inicial, primaria y secundaria a una población proveniente de clase media y media baja.

Los servicios están orientados a la excelencia. Se promueve el liderazgo y la participación permanente de todos los alumnos, asegurando una base sólida de aprendizajes, bajo el paradigma de “aprender a aprender”. La comunidad educativa de la institución está inmersa en una gestión democrática, donde todos los agentes están comprometidos con la formación de los estudiantes.

Además, son rasgos reconocidos de la institución el estimular la responsabilidad, la justicia y el compromiso personal de los alumnos, los docentes y todos los integrantes de la comunidad educativa.

Dentro del sector educación y en la zona en la cual se desarrollan las actividades de la institución, el centro educativo Santísima Virgen de la Puerta cuenta con una considerable presencia en el mercado, ya que desde 1997, año en el cual empezó a brindar servicio a la comunidad, ha logrado una tendencia hacia arriba en cuanto a alumnado.

Respecto de la imagen institucional, es posible manifestar que durante los catorce años de vida de la institución, se ha obtenido gran presencia en el mercado y en la zona establecida, siendo reconocidos por ser una institución educativa orientada a la educación de calidad, que trabaja con tecnología de vanguardia; donde el alumno es el eje principal del ambiente educativo.

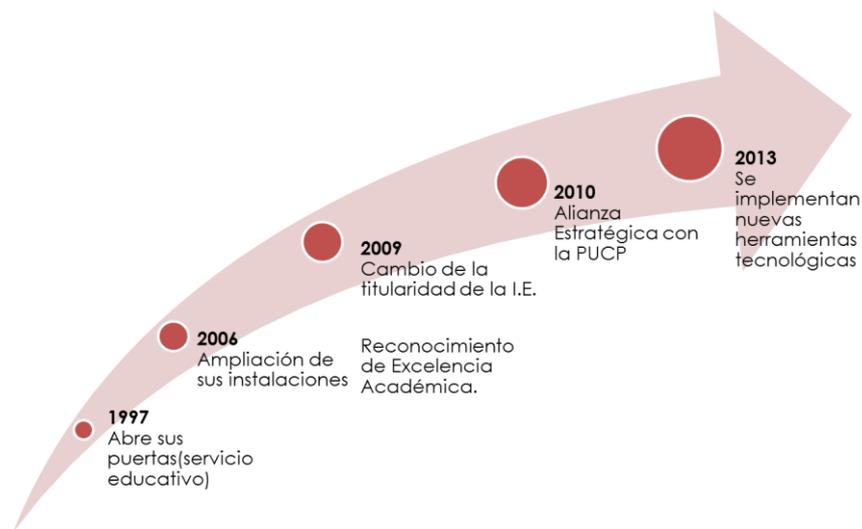
#### 2. Contexto interno

- **Misión:** Somos una institución educativa privada líder en el sector, dedicada a los servicios educativos en sus tres niveles. Ofrecemos una formación integral en nuestros alumnos, basándonos en un enfoque cognoscitivo y humanista, desarrollando aptitudes y actitudes; haciendo uso de tecnología de vanguardia para preparar a nuestros alumnos para enfrentarse

a los nuevos retos de la actualidad, de manera que sean capaces de asumir roles y responsabilidades como ciudadanos peruanos de primera.

- **Visión:** Llegar a ser una corporación de centros educativos privados de primer nivel, brindando el servicio educativo con mayor calidad y perfección, siendo reconocidos por nuestra excelencia académica e institucional en los sectores ubicados.

### Gráfico 1. Historia



Fuente: Elaboración propia, 2014.

- **Valores**

- Responsabilidad
- Justicia
- Compromiso personal

### 3. Modelo de negocio

#### 3.1 Segmento de clientes

La organización educativa Santísima Virgen de la Puerta cuenta con dos tipos de clientes, principalmente debido al tipo de servicio que brinda. Por un lado, se considera como clientes a los alumnos, pues son ellos los receptores directos del servicio educativo que se brinda; sin embargo, también los padres de familia son considerados clientes de la organización, pues la contratación del servicio es realizada por ellos.

En ese sentido, es posible afirmar que los padres de familia se comprometen a realizar una prestación económica por un servicio, en este caso de índole educativa, pero el consumidor de dicho servicio son los alumnos de la organización.

### **3.2 Propuesta de valor**

La propuesta de valor de la institución educativa se enfoca principalmente en los docentes. En ese sentido, la propuesta tiene una relación directa con la satisfacción, ya que son ellos quienes se vinculan directamente con los alumnos y los padres de familia.

La calidad educativa de la organización se ve reflejada por los resultados que los alumnos puedan obtener, por ejemplo, el porcentaje de ingresantes a universidades, el logro de certificaciones, entre otros. Los resultados obtenidos son producto de la satisfacción de los docentes sobre la base de una gestión adecuada de clima laboral.

La propuesta de valor de la organización educativa para este caso se enfoca en los docentes, ya que al contar con docentes insatisfechos, desmotivados y/o cualquier otra percepción negativa podría generar una inadecuada relación con los padres de familia y/o repercutiría en una deficiente enseñanza a los alumnos.

La propuesta de valor se orienta a la calidad educativa que se les brinda a los estudiantes. En ese sentido, se considera que la calidad educativa –entendida como una formación integral, completa a nivel cognitivo y formativo– será mucho mayor o se incrementará toda vez que la satisfacción de los docentes se dé en su totalidad o al menos en su gran mayoría, y esto será producto de la gestión del clima laboral que se maneje en la organización.

La propuesta de valor de la organización educativa se conecta con el plan de mejoras, debido a que se considera que la calidad educativa se verá beneficiada y, consecuentemente, será más reconocida, al contar con docentes satisfechos en términos laborales, ya que estos al tener dicha característica se encontrarán en mejores condiciones para preparar de forma óptima sesiones de aprendizaje, tendrán mayor capacidad de iniciativa, y ello se verá reflejado en los alumnos. Así se obtendrá mejores resultados. La herramienta de logro será la gestión del clima laboral.

El plan de mejoras se orienta también en gestionar un clima laboral más adecuado, con el propósito de tener como efecto la satisfacción de los docentes. Con ello, se considera que el docente satisfecho tendrá mayor disposición y flexibilidad para transmitir información útil y necesaria en beneficio del cliente (alumno). Asimismo, tendrá también mayor predisposición para atender a un padre de familia, teniendo como efecto la satisfacción del cliente (padre de familia en este caso).

En ese sentido la propuesta de valor esta alineada también a la visión de la organización debido a que tiene como meta expandirse en el mercado y a su vez considera a los docentes como pieza fundamental en ese logro.

### **3.3 Canales**

Con respecto a los canales, la institución educativa cuenta básicamente con tres:

- **Publicidad:** La publicidad que maneja la institución educativa es bastante básica, ya que solo se llevan a cabo actividades como reparto de *flyers* al inicio de temporada de matrícula alrededor de la zona en la que se encuentra ubicada; manejo de Facebook institucional y una página web estándar con información esencial para los clientes de la organización.
- **Recomendaciones:** La institución educativa, a lo largo de sus 17 años de vida institucional en el sector educativo, ha creado en los clientes (padres de familia) una especie de fidelización, ya que en su gran mayoría los clientes nuevos optan por la organización debido a la recomendación de un familiar, amigo o conocido que ya ha recibido o viene recibiendo el servicio. Del mismo modo, por tradición algunos exalumnos que a la fecha ya son padres de familia deciden inscribir a sus hijos en la institución.

Asimismo, al contar con docentes satisfechos, estos no solo podrían transmitir recomendaciones en favor de la institución educativa, sino también podrían ser parte de la institución en calidad de clientes (inscribiendo a sus hijos), lo cual sería un estímulo para el docente, ya que los resultados se verían en sus propios hijos.

- **Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP):** La alianza estratégica con la que cuenta la organización educativa desde el año 2010 ha permitido que sea reconocida como un colegio “excelencia”, debido a la calidad académica en los niveles de primaria y secundaria, según los estudios llevados a cabo por la referida universidad. Del mismo modo, con esta alianza

los alumnos pueden ser admitidos a dicha universidad a través de una forma más sencilla, justamente debido a la reconocida calidad académica con la que cuenta la institución. Este beneficio es muy atractivo no solo para los alumnos, sino también para los padres de familia. En ese sentido, resulta necesario conservar este importante canal; es por ello que existe la necesidad de mantener e incluso mejorar la satisfacción laboral de los docentes a través de la gestión del clima, ya que ello repercute directamente en la calidad educativa, pues sienten el respaldo de la universidad mencionada.

### **3.4 Relación con los clientes**

La institución educativa considera la relación con sus clientes de forma personalizada y dedicada, debido a que se enfoca en cada uno de los alumnos, sin perjuicio de la cantidad que maneja la misma; es decir, concentra la enseñanza, los objetivos y el avance en cada uno de sus alumnos de los tres niveles que maneja la organización. Este aspecto se desarrolla a través del departamento psicológico, el cual es el encargado de hacer los seguimientos necesarios de cada alumno.

La satisfacción laboral de los docentes repercute en la relación que se maneja con los clientes, ya que ellos, al no sentirse satisfechos completamente en el ámbito laboral, podrían desinteresarse en atender los diversos requerimientos a cumplir con los alumnos, lo cual se vería reflejado en los resultados académicos.

### **3.5 Fuentes de ingresos**

- **Matrícula:** Conforme a las leyes y reglamentaciones del Ministerio de Educación, la institución educativa tiene como unos de sus ingresos principales la matrícula y/o derecho de inscripción que realiza el padre de familia para que la organización pueda prestar su servicio a los alumnos.

Es necesario mencionar que debido al contexto y al público objetivo al cual se dirige la organización, el costo de matrícula es acorde al mercado en el que se desarrolla, tomando en cuenta que la gran mayoría de clientes son familias con condición económica media-baja.

- **Mensualidades:** Del mismo, las mensualidades son consideradas como el ingreso mensual por la prestación del servicio educativo ofrecido. Tal como sucede con el concepto de

matrícula, las mensualidades escolares de la organización se establecen de acuerdo al público al que se brinda el servicio.

Esta fuente de ingreso es la que solventa principalmente el pago de planilla mensualmente, logrando que los docentes reciban su sueldo a tiempo a pesar de las morosidades.

- **Trámites documentarios:** La institución educativa también considera este recurso como fuente de ingreso, ya que existen diversos tipos de solicitudes que realizan los padres de familia tales como pedidos de certificados académicos, certificados de conducta constancias de diversa índole, entre otros.
- **Talleres extracurriculares y de reforzamiento:** La institución ofrece diversos talleres por las tardes para efectos de reforzar el aspecto académico de los alumnos principalmente en las áreas curriculares de comunicación y matemática en los niveles de primaria y secundaria. Asimismo, se ofrece el dictado de diferentes talleres extra académicos, tales como clases de baile moderno, karate, entre otros, como alternativa para los alumnos y para los padres de familia que optan por promover en sus menores hijos actividades lúdicas. En ese sentido, para la organización el ofrecimiento de estos servicios es considerado como un ingreso adicional.
- **Mora:** Desde el año 2012, la institución estableció la mora como mecanismo de persuasión para que los padres de familia puedan cumplir a tiempo con el pago de las pensiones mensuales. La mora se ha convertido en un ingreso considerable para la organización, y en un recurso adicional en beneficio de la misma.

### **3.6 Recursos claves**

En definitiva, se considera que los recursos claves de la organización educativa son una pieza clave; ellos intervienen e influyen en la satisfacción laboral de los docentes.

A nivel de infraestructura, tecnología y el aspecto financiero, se considera que la percepción de los docentes es buena, ya que son ámbitos que la institución ha logrado manejar adecuadamente a lo largo de los años, generando cierto grado de satisfacción en los docentes.

- **Infraestructura:** La infraestructura de la organización educativa es considerada como un edificio moderno; no obstante, cuenta con limitaciones para llevar a cabo actividades deportivas y de entretenimiento complementarias al servicio académico.

Asimismo, con relación a los espacios con los que cuentan los docentes para poder tomar breves descansos o realizar actividades complementarias al dictado de clases, estos cuentan con una sala exclusiva para docentes, teniendo a la mano computadoras con acceso a internet, mobiliario para descansar, entre otros aspectos. Sin embargo, se considera que ha ido aumentando la cantidad de docentes, con lo cual dichos espacios han quedado insuficientes.

- **Tecnología:** Con relación al ambiente tecnológico, la institución cuenta con gran potencial, debido a la alianza estratégica que mantiene con la PUCP. Gracias a dicho convenio, la organización cuenta con una plataforma virtual de cursos para los niveles de primaria y secundaria; esta es una herramienta de mucha ayuda para complementar el servicio educativo que se ofrece. Asimismo, dicha ventaja facilita también la comunicación con los padres de familia, sin necesidad de que estos acudan personalmente al colegio.
- **Financiero:** La organización educativa cuenta con buen respaldo financiero y récord crediticio; de igual forma, las diversas implementaciones e inversión en recursos que se ha llevado a cabo en la institución han sido respaldadas por una entidad bancaria, sin mayor inconveniente.
- **Recursos humanos:** Si bien existe un despacho de “gestión de docentes”, no es suficiente, ya que esta área no ve de forma exclusiva este ámbito; por el contrario, tiene a cargo otras actividades de carácter académico. Sin perjuicio de ello, desde el año 2011 se han venido llevando a cabo varias implementaciones en beneficio de los colaboradores, obteniendo resultados óptimos.

Asimismo, es necesario mencionar que si bien la institución educativa intenta tocar los procesos de recursos humanos, existen factores que lo imposibilitan o hacen que estos sean insuficientes para la finalidad de la institución.

A continuación, se detalla cada proceso que involucra la gestión de los recursos humanos de la organización y de qué manera son aplicados en la organización educativa.

- **Reclutamiento y selección:** Usualmente la institución educativa inicia su proceso de reclutamiento en el mes de enero, ya que el año académico escolar culmina en el mes de diciembre. Un primer paso es llevar a cabo la publicación de anuncios y ofertas laborales para las vacantes de docentes disponibles, en diferentes enlaces de bolsas de trabajo. Estos anuncios se publican acorde a los perfiles de puestos existentes en la organización, detallando brevemente las funciones primordiales del puesto.

En los últimos años, para la institución ha sido un gran inconveniente su ubicación, ya que por la lejanía resulta de difícil acceso para docentes que no viven en la zona o en zonas aledañas. De igual manera, otro problema para la institución educativa en el proceso de reclutamiento es la oferta económica; es decir, si bien la institución ofrece compensaciones de acuerdo al mercado en el cual se desarrolla, esta es insuficiente para captar a docentes de mejores competencias que coadyuven a mejorar la calidad de la organización.

Con respecto a la selección, esta se ha realizado de forma empírica, ya que no ha existido un proceso propiamente dicho. A la fecha, se viene tratando de mejorar este proceso. **Antes:** Proceso de reclutamiento y selección a través de conocidos, referidos de amigos y familiares. **A partir del 2010:** De alguna u otra manera se fue tecnificando, evaluando grado académico, experiencia y algunas competencias. Ello ha generado una sensación de “injusticia” por parte del personal que inició con la institución, ya que ahora un docente que ingresa llega a tener un sueldo muy similar al de los docentes antiguos, mientras que en ellos el nivel de sueldo fue gradual.

- **Capacitación y desarrollo:** Si bien la institución se ha preocupado por capacitar a los docentes, esto ha sido exclusivamente en el aspecto tecnológico, es decir, como herramienta de apoyo a la formación educativa; sin embargo, en los últimos años no se ha llevado a cabo capacitaciones de carácter pedagógico o especializadas según la materia de cada docente. En ese sentido, es posible notar que la organización no ha tenido a bien reducir la brecha existente en las competencias de cada docente.
- **Planes de sucesión:** En la institución educativa existe la opción de poder aplicar planes de sucesión entre auxiliares y docentes; además del puesto de coordinador general; lo cual facilitaría en el proceso de selección, ya que la I.E tendría como primera opción llevar a cabo una convocatoria interna y tomar a una auxiliar como docente; quien ya conoce la

cultura organizacional de la institución. Este proceso, actualmente no se lleva a cabo dentro de la institución.

Se considera que no realizar este proceso puede estar repercutiendo indirectamente y de forma negativa en la satisfacción laboral de los docentes, ya que se puede estar generando la sensación de que la institución prefiere confiar en una persona “nueva” en cuanto al conocimiento de la cultura y aspectos propios de la institución que en su propio personal.

- **Planes de carrera:** Desde el año 2010, la institución educativa implementó una línea de carrera con la finalidad de que los docentes puedan acceder a un puesto de coordinador de nivel y/o de área. En ese sentido, si bien existe línea de carrera en la organización, esta no se ha llevado a cabo de forma expresa; es decir, se toma en consideración el desenvolvimiento y aptitudes de los docentes para decidir quién podrá acceder al puesto creado; sin embargo, este plan no fue difundido de forma apropiada. De igual forma, dentro del plan de carrera no se ha considerado el puesto de coordinador general.
- **Compensaciones:** Conforme a lo señalado en el proceso de reclutamiento y selección, en cuanto al ofrecimiento económico a los docentes, es posible aseverar que la institución, debido al contexto, zonificación, entorno y nivel socioeconómico en el cual se desenvuelve, se encuentra imposibilitada de recaudar pensiones por encima del mercado, lo cual acarrea también ofrecimiento de sueldos promedio y acordes al mercado de Lima norte.

Se considera necesario mencionar que la institución, desde su creación, optó como política de remuneración llevar a cabo incrementos en las remuneraciones de acuerdo a la situación propia de la organización, conforme sus ingresos o la situación país, mas no se consideró ni el desempeño de los docentes, ni ningún otro factor que los involucre directamente con el incremento.

### 3.7 Actividades claves

- **Capacitaciones:** Son ofrecidas a los docentes que las requieren, principalmente en el ámbito tecnológico o uso de tics, ya que la alianza con la PUCP proporciona este tipo de capacitaciones con certificaciones en beneficio de los docentes. De igual manera, la institución ha brindado capacitaciones a los docentes que lo hayan requerido, asumiendo el costo de la misma, siempre que los docentes apliquen lo aprendido en la organización.

- **Mejora de espacios:** En definitiva; este aspecto se orienta principalmente a espacios deportivos o de entretenimiento en favor de los alumnos, ya que al contar con un local de carácter horizontal es mucho más complicado asignar lugares para llevar a cabo deportes o talleres lúdicos. No obstante, la organización, en convenio con la municipalidad de San Martín de Porres, realizó una serie de mejoras al parque que se ubica frente a la institución para que los docentes y alumnos puedan utilizarlo con los fines antes mencionados.
- **Mantenimiento de sistemas:** La institución cuenta con una plataforma educativa proporcionada por la PUCP, cuya contraprestación económica se lleva a cabo de forma anual. Del mismo modo, se maneja también una plataforma de base de datos de alumnos y profesores; otra para el manejo de ingresos y salidas dinerarias, y una más referida al control de ingreso y salida del personal docente y administrativos. El alquiler de estas plataformas necesita ser renovado de forma anual y algunas trimestralmente.
- **Publicidad:** La institución educativa se ha caracterizado por mantener una publicidad de boca a boca; debido a ello, si bien la organización utiliza las redes sociales para ofrecer los servicios educativos, lo más importante en cuanto a publicidad son “los referidos”, es decir, los padres de familia que optan por la organización porque alguien más se lo recomendó. Esta última estrategia es la que más resalta en la organización educativa.
- **Disminución de índices de morosidad:** Una de las grandes debilidades de la organización es el alto índice de morosidad que se maneja en el pago de las pensiones académicas. Si bien la institución ha intentado promover ciertos programas en favor de los padres de familia que no generan este tipo de situación, estos no han generado el efecto esperado. Asimismo, la organización cuenta con mecanismos legales de persuasión e insiste con los padres respecto al pago puntual de las pensiones; sin embargo, no se ha visto resultados alentadores.

### **3.8 Redes de *partners***

- **Profesores:** Los profesores son el principal aliado de la organización educativa, ya que son ellos quienes se encargan de brindar el servicio educativo en los tres niveles de enseñanza. Asimismo, la institución considera de suma importancia la participación de los docentes, ya que son parte importante de la estructura de la organización. La institución tiene como política no generar rotación en ninguno de los niveles educativos; sin embargo, por aspectos

de desempeño, se ha prescindido de ciertos docentes. El proceso de selección es llevado a cabo por la directora de la organización y la psicóloga, quienes se encargan de elegir la mejor opción para la vacante que se pretende cubrir. Sin embargo, la institución no cuenta con procedimientos preestablecidos para llevar a cabo el proceso de selección.

Es necesario mencionar en este punto que desde el año 2011, los índices de rotación con respecto a los docentes se han ido incrementando, lo cual es una preocupación latente en la organización educativa.

- **PUCP:** Desde el año 2010 esta alianza estratégica le ha permitido a la institución ser considerada como uno de los centros educativos pioneros en innovación y tecnología, ya que fue una de las primeras instituciones en brindar este agregado a su servicio educativo. Asimismo, durante los años 2010, 2011, y 2012 la organización educativa obtuvo el reconocimiento de excelencia por parte de la referida universidad, debido al óptimo rendimiento de los alumnos en la PUCP. Con este reconocimiento, se valora la preparación académica escolar y la calidad del servicio educativo.
- **Otras universidades particulares:** En los últimos cinco años, la gran mayoría de universidades particulares ha flexibilizado los diferentes procesos de admisión existentes; así como también, han visto en las instituciones educativas un socio estratégico para la captación de alumnos. En ese sentido, diferentes universidades particulares ofrecen llevar a cabo el proceso de admisión en la institución educativa; lo cual resulta de mucho beneficio para los alumnos principalmente quienes se encuentran cursando 5to de secundaria. Por lo tanto, la organización acepta este tipo de convenio con aquellas universidades a las cuales tanto a nivel de padres como alumnos puedan acceder y optar por una de ellas.
- **Entidades financieras:** Este tipo de instituciones, son una gran aliado para organización educativa, pues para los diferentes tipos de inversión que ha llevado a cabo la I.E, sea de carácter académico, tecnológico o de infraestructura, en la gran mayoría de veces se ha recurrido a entidades financieras con quienes se mantiene una relación permanente y de mucha colaboración.
- **Proveedor de sistemas:** Las diferentes empresas que nos proveen plataformas tecnológicas de diversa índole son consideradas también como un socio estratégico importante que apoya

y complementa el servicio educativo que se ofrece; ya que estas herramientas ayudan a optimizar los recursos que se utilizan para la prestación del servicio educativo.

### **3.9 Estructura de costos**

Mantenimiento en general, planilla, alquiler de sistemas y pago de impuestos. En definitiva, estos cuatro ítems son considerados, por parte de la institución educativa, como costos fijos que no pueden ser complementarios o ser evitados, ya que resultan necesarios para la prestación del servicio educativo.

Con respecto al mantenimiento en general y al pago de planillas, ambos son costos imprescindibles para la prestación del servicio. Por un lado, mantener el local, los ambientes y demás en buen estado genera un costo para la organización no solo en la contratación de personal idóneo, sino también en cuanto a los materiales y productos que se requieran. De igual forma, el pago de planilla se concentra principalmente en la remuneración que reciben los docentes, así como también el pago de personal administrativo y mantenimiento. Este último aspecto acarrea naturalmente el pago de impuestos que, conforme a ley, se cumple de forma mensual, trimestral y anual.

Finalmente, con respecto al pago por el alquiler de sistemas, si bien este tipo de servicios han ayudado a brindar una mejor prestación, en la actualidad son de vital importancia, debido a que la tecnología es la característica más resaltante de la organización. Por ello, se considera imprescindible asumir el costo de este tipo de servicio.

## **4. Análisis comparativo**

En este punto se efectúa el análisis comparativo entre la institución educativa materia de estudio y otras organizaciones del mismo rubro que se encuentran ubicadas dentro del sector y contexto en el cual se desarrolla la actividad educativa. En ese sentido, se ha realizado la comparación basada en cuatro aspectos.

### **4.1 Medición de clima laboral**

En este punto se observa que la institución educativa Saco Oliveros ha efectuado recientemente una medición del clima laboral en su institución; siendo así pionera en realizar este tipo de

análisis. Encontraron resultados positivos que demuestran la buena gestión que realizan y la satisfacción laboral que los docentes sienten al ser parte de la organización.

Si bien la institución educativa Saco Oliveros realizó una primera medición del clima laboral con resultados aceptables, continuar con esta acción le va a permitir identificar las variables deficientes y podrá elaborar estrategias de mejora para alcanzar estándares óptimos, lo que le permitirá afianzarse en el mercado educativo de Lima norte.

#### 4.2 Gestión del clima laboral

En este ítem, la institución educativa San Juan Bosco posee mejores resultados que las otras dos instituciones; sin embargo, estos resultados son insuficientes, ya que han sido conseguidos de forma aislada, es decir, sin ningún tipo de planificación ni aplicación de estrategias de mejora que conlleven a una buena gestión del clima laboral. Con esta muestra se pretende dar a conocer que si el clima laboral es gestionado de manera planificada y aplicando estrategias adecuadas, es posible conseguir resultados más efectivos y de forma más rápida.

**Tabla 4. Gestión de Clima**

Colegios	Años	2011	2012	2013
COLEGIO SAN JUAN BOSCO	Frecuencia de reporte de feedback	sin frecuencia establecida	sin frecuencia establecida	semanal
	Cantidad de llamadas de atención a los docentes por escrito	0	3	2
	Cantidad de felicitaciones a los docentes por escrito	0	0	2
	Cantidad de actividades de integración	2	2	3
	Cantidad de capacitaciones a los docentes	2	2	3
	Cantidad de campañas medicas a los docentes	0	0	0
COLEGIO SVP	Frecuencia de reporte de feedback	no	4 veces al año	8 veces al año
	Cantidad de llamadas de atención a los docentes por escrito	no se registraban	12	10
	Cantidad de felicitaciones a los docentes por escrito	no se registraban	4	1
	Cantidad de actividades de integración	0	1	1
	Cantidad de capacitaciones a los docentes	5	10	10
	Cantidad de campañas medicas a los docentes	0	0	1
COLEGIO SAN ANTONIO DE PADUA	Frecuencia de reporte de feedback	no	no	no
	Cantidad de llamadas de atención a los docentes por escrito	6	11	10
	Cantidad de felicitaciones a los docentes por escrito	0	2	0
	Cantidad de actividades de integración	0	1	1
	Cantidad de capacitaciones a los docentes	1	1	1
	Cantidad de campañas medicas a los docentes	0	0	0

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En la tabla 4 se muestra una comparación de las variables tomadas en cuenta para el análisis de la gestión del clima laboral. Se ha efectuado la comparación con la institución educativa San Juan Bosco y San Antonio de Padua, encontrando diferencias significativas en los resultados.

### 4.3 Satisfacción laboral

En cuanto a la rotación de personal en las dos instituciones mencionadas, el porcentaje ha ido decreciendo conforme el paso de los últimos tres años, mientras que en la institución objeto de estudio ha ido creciendo.

En la inasistencia de los docentes por problemas de salud, la institución San Juan Bosco presenta un porcentaje decreciente, mientras que en las otras dos instituciones los resultados son crecientes. Esto quiere decir que los docentes en los últimos tres años han venido ausentándose por problemas de salud, lo cual podría indicar que existe cierto grado de insatisfacción.

Con relación a las iniciativas académicas de los docentes, al haber hecho la comparación con las otras instituciones educativas, se observa que la institución educativa San Juan Bosco ha ido incrementando la presentación de iniciativas de sus docentes en los últimos tres años; la presentación de iniciativas en las otras dos instituciones han sido mínimas.

**Tabla 5. Satisfacción Laboral**

Colegios	Años	2011	2012	2013
<b>COLEGIO SAN JUAN BOSCO</b>	Estadísticas de rotación de docentes (porcentaje de docentes nuevos)	50%	24%	12%
	Inasistencias de docentes por salud (en total, de todo el personal)	5	17	11
	Cantidad de iniciativas académicas	3	3	5
	Cantidad de iniciativas académicas que integren diferentes áreas de trabajo o niveles	2	3	6
<b>COLEGIO SVP</b>	Estadísticas de rotación de docentes (porcentaje de docentes nuevos) está en la tesis	16%	20%	24%
	Inasistencias de docentes por salud (en total, de todo el personal) está en la tesis	no se registraban	17	21
	Cantidad de iniciativas académicas	0	1	1
	Cantidad de iniciativas académicas que integren diferentes áreas de trabajo o niveles	0	0	0
<b>COLEGIO SAN ANTONIO DE PADUA</b>	Estadísticas de rotación de docentes (porcentaje de docentes nuevos)	35%	22%	14%
	Inasistencias de docentes por salud (en total, de todo el personal)	22	36	41
	Cantidad de iniciativas académicas	0	0	1
	Cantidad de iniciativas académicas que integren diferentes áreas de trabajo o niveles	0	0	0

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En la tabla 5 se muestra una comparación de las variables tomadas en cuenta para el análisis de la satisfacción laboral.

### 4.3.1 Calidad educativa

En este punto no existe mayor información para poder efectuar la comparación entre las instituciones educativas; sin embargo, la institución objeto de estudio sí cuenta con indicadores que podrían demostrar que existe cierto grado de calidad en la enseñanza impartida en esta organización.

A continuación, la tabla 6 muestra una comparación de las variables tomadas en cuenta para el análisis de la calidad educativa.

**Tabla 6. Variables de calidad educativa**

Colegios	Años	2011	2012	2013
COLEGIO SAN JUAN BOSCO	Ingresos a universidades por parte de alumnos	0	0	0
	Cantidad de quejas por parte de padres de familia	no	no	no
	Resultados académicos por niveles (promedio ponderado)	15	16	15
COLEGIO SVP	Ingresos a universidades por parte de alumnos	10	26	14
	Cantidad de quejas por parte de padres de familia	no se registraban	37	52
	Resultados académicos por niveles (promedio ponderado)	14.52	14.38	15.17
COLEGIO SAN ANTONIO DE PADUA	Ingresos a universidades por parte de alumnos	3	1	5
	Cantidad de quejas por parte de padres de familia	no llevo control	no llevo control	no llevo control
	Resultados académicos por niveles (promedio ponderado)	14	14	14

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Capítulo IV. Desarrollo de intervención

### 1. Aplicación de herramientas

- **Encuesta de clima laboral**

Ayudará a obtener un diagnóstico de la situación actual respecto al clima laboral de la organización y será la base para partir con las recomendaciones de estrategias para mejorar la gestión del clima laboral.

Este diagnóstico señalará cuáles son los factores críticos por los que está atravesando la institución educativa respecto a la gestión del clima laboral; dicho resultado servirá para proponer y pautear recomendaciones respecto a cómo superar los puntos críticos, cómo mantener los óptimos y cómo mejorarlos. De esa manera, se llevará a cabo una buena gestión del clima laboral en su totalidad.

- **Focus groups**

Se planea realizar un *focus group* con docentes que formen parte de los tres niveles de educación (máximo diez docentes) para poder considerar lo siguiente:

- Apreciación sobre satisfacción laboral. El *focus* arrojará resultados respecto a cuán satisfechos se sienten los docentes laborando en la organización materia de estudio.
- Detección de motivos y/o supuestos que influyen negativamente en las dimensiones críticas del clima laboral. Se conocerá las razones por las que los docentes señalan que determinada dimensión del clima laboral resulta crítica; es decir, se conocerá a profundidad por qué consideran cierta dimensión como crítica, así como si esta influye o no en la satisfacción laboral propia de cada docente y, de ser así, por qué influiría negativamente.

- **Entrevista a profundidad**

Esta herramienta sería utilizada para conocer la percepción de los líderes de opinión de la institución educativa respecto a los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta de clima laboral, y su opinión acerca de las dimensiones críticas con las que cuenta la institución. La herramienta será utilizada con docentes, administrativos y directivos.

## 2. Resultados de la aplicación de instrumentos

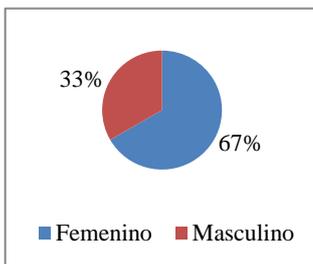
En el presente acápite se plasmará los resultados obtenidos por medio de la aplicación de los tres instrumentos utilizados.

### 2.1 Encuesta de clima

- **Data general**

De acuerdo con los participantes, siendo en su gran mayoría docentes de la institución objeto de estudio, es posible mostrar la siguiente información general.

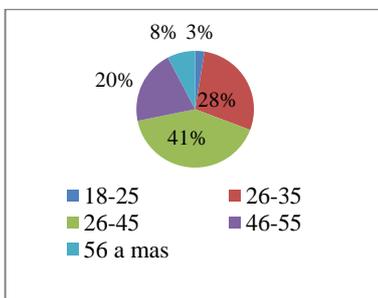
#### Gráfico 2. Cuadro por género



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Es posible observar que la mayoría del personal docente de la institución educativa Santísima Virgen de la Puerta es de género femenino. Esto se debe, principalmente, a la naturaleza del rubro (enseñanza a niños desde 3 años de edad hasta jóvenes de 17 años de edad aproximadamente). Sin embargo, también hay docentes varones, la mayoría en el nivel de educación secundaria. Se debe tener en cuenta los efectos que puede ocasionar en el clima laboral la presencia mayoritaria de mujeres dentro del ambiente de trabajo de la organización.

#### Gráfico 3. Cuadro por edad

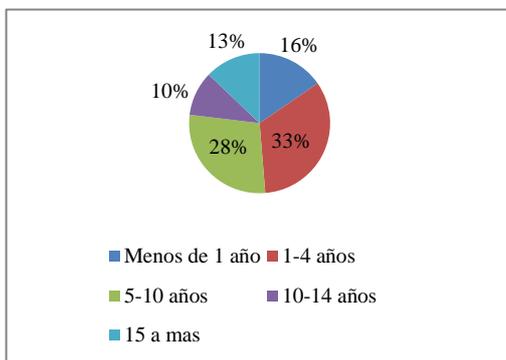


Fuente: Elaboración propia, 2014.

El gráfico 3 muestra que la mayoría de los docentes se encuentra en el rango de edad entre los 36 y los 45 años de edad. De igual forma, existe un 28% entre 26 y 35 años de edad y un 20% entre 46 y 55 años de edad.

Asimismo, se aprecia que existe gran variedad en cuanto a las edades de los docentes de la organización. Se debe tener en cuenta este factor, ya que podría generar varios efectos en el estudio del clima laboral. Al tratarse de diferentes generaciones, se podría encontrar también diferentes puntos de vista con respecto a la satisfacción laboral; es decir, esta definición puede variar según las diferentes generaciones existentes.

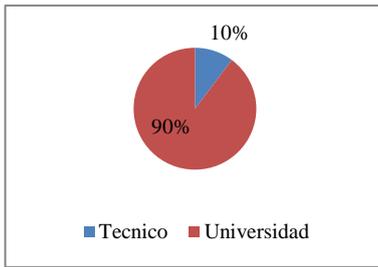
#### Gráfico 4. Cuadro de años en la institución educativa



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Este resultado refleja la cantidad de años de permanencia de los docentes en la institución. Es posible notar que la mayoría de docentes cuenta como mínimo con un año de permanencia y como máximo cuatro años; es decir, el grueso de los docentes tiene dicha cantidad de tiempo en la organización. Asimismo, se percibe que existe un 28% de docentes que se vienen desempeñando en la institución entre 5 a 10 años. En definitiva, se debe tomar en cuenta esta situación, ya que al igual que los otros dos factores anteriores, puede influenciar en el estudio de clima; es decir, la percepción del clima laboral puede verse influenciada por la percepción de cada docente, ello se vincula significativamente con el tiempo de permanencia dentro de la organización.

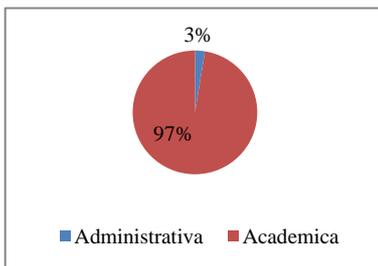
### Gráfico 5. Cuadro por nivel de estudios



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Debido a la naturaleza del rubro de la institución educativa materia de estudio, el 90% de los participantes, considerando que la gran mayoría de ellos son docentes de diferentes niveles de enseñanza, resulta lógico que cuenten con estudios universitarios. Este es un requisito fundamental para la realización del trabajo.

### Gráfico 6. Cuadro por área de trabajo



Fuente: Elaboración propia, 2014.

El grueso de la población de colaboradores de la institución educativa son docentes de educación. En ese sentido, ya que la magnitud de la organización es mediana; en su gran mayoría los trabajadores son docentes, teniendo sólo un 3% en el área administrativa.

#### • Resultados generales

A continuación, se muestra el resultado obtenido de la aplicación de la encuesta de clima laboral de Sonia Palma. Se aprecia lo obtenido de cada factor evaluado, así como también el puntaje obtenido en cada factor.

La categoría de evaluación se divide en cinco aspectos, desde muy desfavorable hasta muy favorable, cada una de ellas con un rango de puntaje.

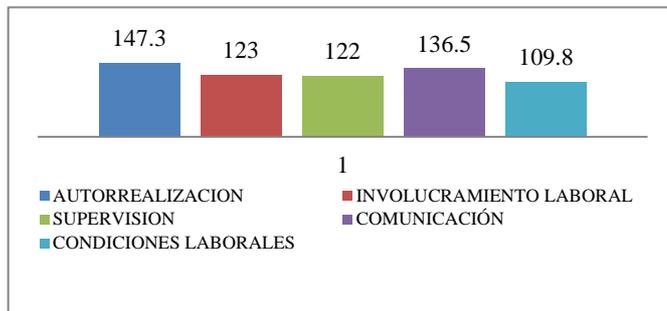
**Tabla 7. Categorías de evaluación**

Categoría	Puntaje total
Muy favorable	210-250
Favorable	170-209
Media	130-169
Desfavorable	90-129
Muy desfavorable	50-89

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Sobre la base de la escala de puntaje, los resultados obtenidos por cada factor evaluado se muestran en el siguiente gráfico.

**Gráfico 7. Encuesta de clima laboral**



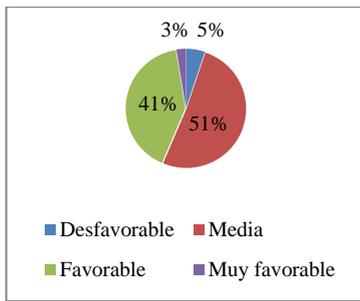
Fuente: Elaboración propia, 2014.

A nivel general, la aplicación de la encuesta de clima laboral ha arrojado un resultado; conforme a la escala indicada, ubicando el clima de la institución en la categoría de desfavorable, ya que 3 de 5 factores cuentan con un puntaje por debajo a la escala de media. Los factores desfavorables son:

- Supervisión
- Condiciones laborales
- Involucramiento laboral

Con estos resultados se realizará un plan de mejoras en los factores desfavorables, y recomendaciones adicionales en los factores que cuentan con puntaje medio para efectos de preservar las acciones que se encuentran bien y seguir mejorando.

**Gráfico 8. Categorías vs. números de encuestados**



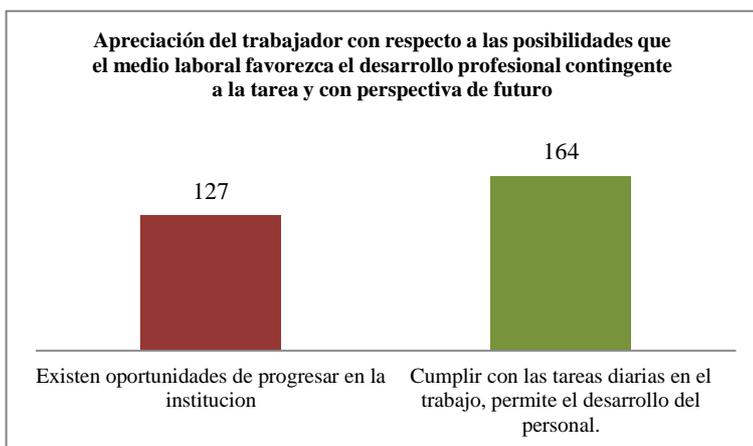
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Asimismo, en el cuadro precedente notamos que la mayoría de encuestados (20 de ellos) respondieron dentro de la categoría de media; mientras que 16 de ellos en la categoría de favorable para todos los factores evaluados. El total de encuestados fue de 39 participantes; colaboradores de la Institución educativa objeto de estudio.

- **Resultados por indicadores**

En este punto se señalan los resultados obtenidos por cada factor evaluado. Cinco factores han sido sometidos a evaluación por parte de los participantes; se indicará el indicador más bajo y el más alto de cada factor.

**Gráfico 9. Autorrealización**



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Se aprecia en el factor de autorrealización que el indicador más bajo respecto a las oportunidades de progresar en la institución, el cual señala que los docentes sienten que no hay mayor oportunidad de lograr una línea de carrera; es decir, sienten que la institución no les brinda mayores opciones de progreso a nivel institucional y profesional.

Por otro lado, el indicador más alto en el presente factor para los docentes es poder cumplir con las tareas diarias en el trabajo, lo cual les permite un desarrollo personal. Si bien esta situación genera cierta contradicción entre ambos indicadores a primera vista, se debe entender que son los docentes quienes se permiten un desarrollo personal haciendo sus tareas diarias en el trabajo; es decir, son ellos los que buscan su propio desarrollo y no la institución educativa, y sienten que lo logran cada vez que cumplen con las tareas diarias del trabajo.

En este factor se aprecia que los docentes perciben que la institución no les brinda oportunidades adecuadas de progreso y son ellos quienes tienen que autogenerarse el desarrollo propio, sintiendo que pueden llegar a este desarrollo a través de la realización de sus actividades diarias y cotidianas.

**Gráfico 10. Involucramiento laboral**

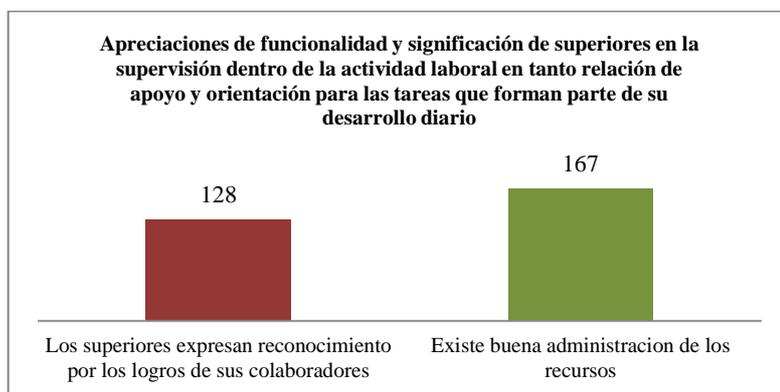


Fuente: Elaboración propia, 2014.

Con relación al factor de involucramiento laboral, el indicador más bajo es aquel donde no se les permite a los docentes participar en los objetivos y las acciones de las tareas asignadas; es decir, ellos solo reciben lo ya asignado, más no son partícipes de la creación de dichos objetivos o de las acciones que involucran a sus respectivas áreas.

De otro lado, el indicador más alto es que sienten que tienen clara la definición de visión, misión y valores de la institución educativa, lo cual resulta muy favorable para la institución, ya que sus colaboradores conocen cuál es la finalidad de la organización.

### Gráfico 11. Supervisión

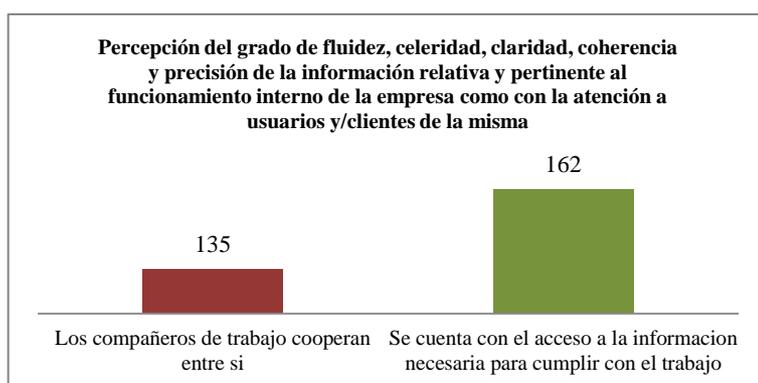


Fuente: Elaboración propia, 2014.

Con respecto al factor de supervisión, es posible notar que el indicador más alto es el que en la organización existe una buena administración de los recursos según la percepción de los participantes de la encuesta aplicada, lo cual señala que los recursos que maneja la institución son bien distribuidos a nivel general.

Sin embargo, el indicador cuyo coeficiente más bajo arrojó este factor es la falta de reconocimiento por los logros de los colaboradores. En ese caso, se aprecia que los docentes no sienten que sus logros sean reconocidos, lo cual indica una posible sensación de insatisfacción.

### Gráfico 12. Comunicación



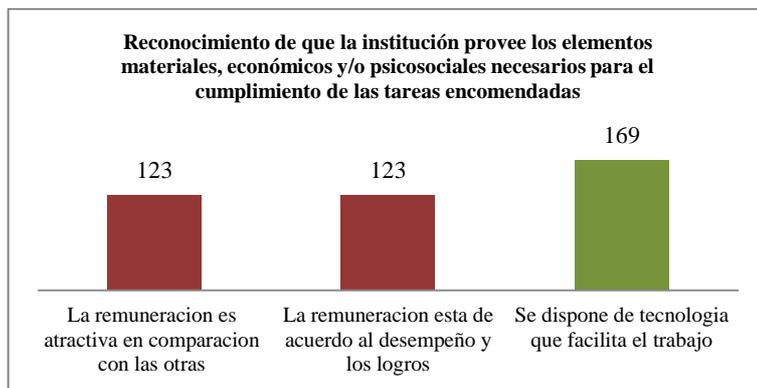
Fuente: Elaboración propia, 2014.

En este factor se aprecia que el indicador más alto es el acceso a la información para que los docentes puedan cumplir con su trabajo; es decir, sienten que cuentan con el contenido necesario para la realización de sus laborales.

Por otro lado, el indicador más bajo es la falta de cooperación entre los compañeros de trabajo; este indicador podría ser una señal de que el clima laboral es desfavorable.

El indicador de falta de cooperación es clave para el buen funcionamiento de la organización, ya que la cooperación entre compañeros es de vital importancia, justamente debido a la naturaleza del rubro y servicio dedicado.

### Gráfico 13. Condiciones laborales



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Un buen indicador a resaltar y que en efecto ha obtenido alta puntuación es el de tecnología, ya que los docentes consideran que disponen de la tecnología necesaria que facilita el trabajo que realizan, lo cual favorece sus labores.

Por otro lado, dos indicadores desfavorables se vieron en el factor de condiciones laborales; ambos relacionados a la remuneración; siendo uno de ellos el que los docentes consideran que la remuneración que reciben es poco atractiva con respecto a otras; y también, que la remuneración no está de acuerdo al desempeño y los logros de cada uno de ellos.

Se considera que el resultado desfavorable de estos indicadores se refiere principalmente a que los docentes sienten que su remuneración no está conforme a las funciones que realizan; es decir, la gran mayoría recibe una remuneración similar, a pesar de que pueda existir diferentes funciones, diferentes rangos académicos y diferentes desempeños.

- **Focus group**

La finalidad de aplicar este instrumento fue conocer con mayor detalle la opinión de los docentes respecto de los factores evaluados, principalmente los que arrojaron un resultado desfavorable.

A continuación, se muestra una tabla con la información obtenida de la realización del *focus group*, señalando los principales puntos que los docentes consideraron que perjudicaban el ambiente laboral de la organización educativa Santísima Virgen de la Puerta.

**Tabla 8. Focus group**

Elementos	NEGATIVO
Remuneración	Bonificaciones, premios, seguros, etcétera. Se indicó que la remuneración es regular y baja, pero coincidieron en que conforme se incremente las funciones y/o responsabilidades debería ajustarse el sueldo. No hay escalas remunerativas, los incrementos son para todos por igual.
Infraestructura y ambientes de trabajo	Ampliar el terreno del colegio, falta un aula de profesores más grande y cómoda, baño para los profesores, limpieza para los salones de inicial, de los estantes, falta de área de educación física, falta un área de psicomotricidad para los niños pequeños. Falta tener una mini biblioteca de obras literarias, poder tener acceso a préstamos de libros (promover una campaña o feria de recolección de libros).
Invertir en capacitación	Falta capacitación en temas pedagógicos y de gestión (para secundaria- competencias a los alumnos), sienten que la capacitación no es para todos (INICIAL), falta de comunicación acerca de los cursos que brinda las editoriales (INICIAL).
Tecnología	Falta la capacitación en cuanto la aplicación de la tecnología al personal nuevo, dar mantenimiento a los equipos como DVD, televisores. Incluir en la currícula sistema y/o programas que apoyen al alumno a mejorar sus presentaciones.
Momento de integraciones y compañerismo	Faltan momentos de integración entre los colegas, los grupos de amigos son muy cerrados. La empresa no promueve el compañerismo. Sienten que no se conocen.
Fluidez en la comunicación e información	Existen contradicciones en la información (se cambia mucho de parecer), los docentes tienen problemas con los padres. No informan de todo.
Organización de la empresa, trato de las jerarquías	Existen argollas en el colegio entre los dueños, alumnos. El Gerente Administrativo se mete mucho en temas pedagógicos, su trato es duro, se ofusca bastante rápido.
Temas contractuales - docentes	Tipo de contratos que se hacen, algunos por recibos de honorarios.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

- **Entrevistas a profundidad**

La finalidad de las entrevistas a profundidad fue abordar con más detalle y precisión algunos conceptos recogidos en la encuesta y *focus group* en cuanto a las variables que arrojaron resultados negativos con respecto a la gestión del clima laboral de institución educativa.

**Tabla 9. Entrevistas a profundidad**

Variables	Comentarios de entrevistados	
Autorrealización	Capacitación constante	Los entrevistados comentaron que posiblemente cambiarían el portal de tecnología. Uno de ellos indicó que la nueva plataforma era muy básica, que no ayudaría a los alumnos y al profesor como la plataforma actual (PUCP). Hay capacitación pero es caro y lejos, por ello no las siguen.
	Perspectiva de autorrealización	Los entrevistados indicaron que la estructura del colegio impide aspirar a una línea de carrera (entran como docentes y llegan hasta coordinadores), por ello el tema de autorrealización y crecimiento va ligado a seguir estudiando otras carreras, especialidades educativas, tener capacitación constante y transmitir su experiencia a otros.
Condiciones laborales	Remuneración acorde al mercado	No perciben los aumentos salariales, ya que son muy pocos de año en año; no se reconoce la cantidad de años, títulos obtenidos, especialidad, esfuerzo constante; sienten que no hay una buena estructura salarial. Por ello, tienen que trabajar los sábados en nivelación y así sacar algo más de sueldo.
	Reconocimientos monetarios y no monetarios	Reconocimientos monetarios pero la cantidad otorgada hace parecer que no los hubiese (montos ínfimos). No existe reconocimiento no monetario; no hay una felicitación por el trabajo bien hecho o por el esfuerzo adicional ante los otros docentes. Desmotivación cuando otros reciben premios sin haberse esforzado mucho.
	Argollas con los profesores	Algunos profesores hacen labores extracurriculares para quedar bien con los directivos; algunos profesores son los oídos de la dirección; por ello tienen mejor trato (condescendencias, aumentos de sueldo).
Comunicación	Formas y estilo de comunicación	Por parte de la coordinadora existe una buena disposición frente a los problemas u opiniones de los docentes. Con la dirección no es posible hablar por temor a como se tomen los comentarios. Cuando se llama la atención algunas veces se falta el respeto, se hace delante de los alumnos y ellos se incomodan. En ningún momento hay un <i>feedback</i> brindado por la coordinación académica.
	Planificación	Reuniones de último minuto, que algunas veces bloquean las actividades extracurriculares. Cambio en la información de último minuto. En algunas ocasiones la falta de algunos docentes hace que no se respete el descanso u horas libres de los otros profesores y no hay un reconocimiento por siempre estar disponible para ello.
	Resolución de problemas	Algunos problemas deberían tener una fácil solución, pero se complican, todo el mundo se entera y todos opinan en vez de tomar una buena decisión.
	Inducción	Se ha mejorado mucho la presentación en la inducción, donde se entrega manuales y reglamentos pero falta motivar a los docentes, muchas veces se toman como ejemplo problemas e incidentes de años anteriores, haciendo que el inicio del año sea tenso.
	Información	No llega la información a todos por igual en el momento preciso, por ello se genera mucho los rumores de pasillo.
Supervisión	Temas de control	Todo es muy controlado, algunas veces no se puede trabajar de manera fluida (temas de materiales), revisión de bolsos, cartera y mochilas a los profesores; es incómodo.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## **Capítulo V. Propuesta de mejora**

### **1. Desarrollo de estrategias – plan de acción**

En el presente acápite se detallarán los objetivos, las acciones y las estrategias que se plantean para cada factor y/o dimensión del clima laboral estudiado, sobre la base de los resultados obtenidos una vez aplicados los instrumentos anteriormente explicados y detallados.

Para el desarrollo del presente; estamos considerando los puntos críticos en común, que han arrojado los 03 instrumentos aplicados y en los cuales han coincidido; ello para cada factor. Es decir, de cada factor estudiado (autorrealización, condiciones laborales, comunicación, supervisión e involucramiento laboral) estamos extrayendo el indicador crítico negativo producto de la aplicación de los tres instrumentos utilizados; en base a ello, presentaremos los objetivos que pretendemos plantear para la superación de dichos factores críticos; así como también, las acciones y estrategias recomendadas para el logro de los objetivos planteados.

En el anexo 8 se presenta un cuadro de análisis de los resultados obtenidos de las tres herramientas aplicadas, identificando las variables críticas en común, este cuadro servirá como base y sustento para justificar el plan de acción que se detalla a continuación para cada variable evaluada.

#### **1.1 Factor 1: Autorrealización**

En el presente factor se ha evaluado la apreciación que tiene el trabajador, en este caso los docentes, con respecto a las posibilidades que el medio laboral le ofrece, ya sea en cuanto a desarrollo profesional o como perspectiva de futuro.

En ese sentido, se debe aclarar que en este factor se presentan dos situaciones. Por un lado, los docentes consideran que si no fuera por ellos que tratan de autogenerarse actividades que les permitan sentir un desarrollo y avance, la institución no les proporciona ninguna herramienta para su desarrollo profesional. La segunda situación es que los docentes tienen claro que, debido a la estructura, rubro y orientación de la organización, tratándose de servicios educativos, conocen que una línea de carrera no es viable en este tipo de organizaciones.

De acuerdo con lo expuesto, lo que los docentes consideran como autorrealización es que la institución pueda facilitarles opciones de desarrollo profesional en cuanto a seguir estudios adicionales relacionados a su actividad, especializaciones y capacitaciones constantes en diversos aspectos, no solo tecnológicos (temas de gestión, pedagógicos, de estructura, entre otros), de manera que puedan transmitir conocimiento dentro del plano educativo. Lo mencionado anteriormente es justamente el punto crítico común que arrojó los resultados de la aplicación de los tres instrumentos utilizados, lo cual indica que la institución educativa no cuenta con un buen índice de autorrealización para sus docentes.

Con la problemática explicada, se plantea el siguiente objetivo para el presente factor.

### **1.1.1 Objetivo**

Capacitar a los docentes de acuerdo a las necesidades de la institución educativa.

Las acciones propuestas para el cumplimiento del presente objetivo son las siguientes:

- Identificar las necesidades de capacitación de acuerdo a las brechas existentes: Como Institución educativa, lo primero que deben realizar es la identificación del tipo de capacitaciones que los docentes requieren; no todos se encuentran en el mismo nivel académico; por lo tanto, no podría darse un mismo tipo de capacitación para todos. Así, se reducirían las brechas existentes entre ellos, pudiendo después lograr cierta homogeneidad y de esa manera, facilitar capacitaciones a nivel general.
- Elaborar un programa de capacitaciones de acuerdo a lo requerido por la institución: Esta acción se ejecutaría una vez concretada la primera. Al contar con un programa de capacitaciones, ya sea por nivel académico o por especialidad, estas deben enfocarse de acuerdo a lo que pretenda la institución. Por ejemplo, si la organización en el nivel secundaria desea contar no solo con docentes que conozcan a la perfección la materia a dictar, sino además con habilidades de gestión y toma de decisiones, en este caso la institución debería tener en cuenta que todos los docentes deben tener el mismo nivel académico técnico según su especialidad (acción 1). Una vez logrado ello, se debe trabajar con todos los docentes del nivel con respecto a habilidades de gestión y toma de decisiones.
- Crear mecanismos para solventar costos de capacitación según el tipo de curso o especialización: Como una institución que proporcionaría diferentes tipos de capacitaciones y/o cursos de especialización en favor de sus docentes, se considera necesario que pueda

pactar convenios o alianzas estratégicas con otras instituciones para efectos de poder cubrir en términos económicos el dictado de estas. De igual forma, con los docentes se puede establecer convenios de permanencia y/o de aplicación de lo aprendido en las diferentes capacitaciones llevadas en pro de generar mejoras para la organización. Asimismo, la institución podría ofrecer un curso o especialidad al docente con mejor desempeño en reconocimiento a su esfuerzo, asumiendo el costo total. Solo se beneficiará un docente (el mejor de su área o nivel) y una vez capacitado tendrá la obligación de proporcionar lo aprendido al resto de sus compañeros de trabajo (efecto multiplicador).

### **1.1.2 Viabilidad de la propuesta**

Se considera que las acciones presentadas como estrategias de intervención para mejorar el factor de autorrealización en la institución educativa son viables en su totalidad, ya que para identificar necesidades y elaborar un programa específico, más allá de un esfuerzo en común por parte de los directivos para lograr concretar a dónde se quiere llegar con los docentes, no se necesita de mayor implementación, sobre todo tomando en cuenta que los directivos cuentan con estudios superiores que les pueden facilitar la concreción de los programas mencionados.

En ese sentido, para que las propuestas sean concretables se requiere de esfuerzo y dedicación por parte de los dirigentes de la organización o, en su defecto, formar un equipo de especialistas incluyendo a los docentes para que puedan generar y concretar lo planteado.

Respecto del impacto económico, si bien la organización educativa necesita invertir y asignar un presupuesto para las diferentes capacitaciones, estas pueden ser progresivas y no a gran escala; es decir, la institución no tendría por qué brindar el programa de capacitación en un solo año, este podría ir ejecutándose en períodos y según las necesidades más urgentes (acción 1).

## **1.2 Factores 2 y 3: Condiciones laborales e involucramiento laboral**

En esta sección se explica lo que los docentes entendieron o tomaron como definición de ambos factores. Se considera que ambos deben ser referidos de forma simultánea, ya que los puntos críticos obtenidos se encuentran entrelazados. Es decir, se planeará un objetivo principal para la superación de los puntos críticos obtenidos de ambos factores, con acciones que permitirán lograr el cumplimiento del objetivo y la superación de los dos factores analizados.

En el factor de condiciones laborales se ha evaluado si la institución educativa brinda los elementos materiales, económicos y/o psicosociales para que los docentes puedan cumplir con las tareas encomendadas.

Una vez aplicados los tres instrumentos utilizados con este factor en específico, todos arrojaron como punto crítico, urgente y prioritario solucionar la siguiente situación enfocada al aspecto remunerativo: Los docentes consideran no sólo que la remuneración que perciben es poco atractiva, sino que además no está conforme a las funciones, desempeño y/o logros de cada uno de ellos; es decir, los docentes han podido percibir que la organización no cuenta con escalas remunerativas, ni con una adecuada estructura salarial, ni tampoco con indicadores claros para otorgar aumentos, premios y/o bonificaciones.

El punto crítico más profundo en este factor es la mencionada línea arriba y lo que mayor insatisfacción laboral genera en los docentes de la organización, pues con las tres herramientas utilizadas sobresalió este punto crítico. Se considera que puede ser superado con un claro objetivo y acciones reales.

Asimismo, por involucramiento laboral se debe comprender toda aquella identificación que tienen los docentes con los valores organizacionales de la institución educativa, así como también el compromiso para cumplir con sus actividades y generar el desarrollo de la organización educativa.

En ese sentido, cuando los docentes han evaluado el involucramiento laboral que tienen con la institución educativa, resultó como factor crítico la poca participación que tienen los docentes en la elaboración de los objetivos; es decir, no se encuentran satisfechos con solo ejecutar, también tienen disposición para promover iniciativas propias en beneficio de la institución; sin embargo, sienten que no pueden hacerlo.

Por lo tanto, es posible afirmar que los puntos críticos de ambos factores analizados se entrelazan y tienen varios aspectos en común; es por ello que para la superación de ambos se ha planteado el siguiente objetivo general.

**Objetivo:** Establecer bandas y estructuras salariales así como también incentivos por objetivos cumplidos.

Las acciones propuestas para el cumplimiento del presente objetivo son las siguientes:

- Elaborar bandas salariales de acuerdo a las competencias de los docentes y al mercado en el que se desarrollan. Esta acción es la principal propuesta para efectos de poder superar la dimensión crítica descrita en el factor de condiciones laborales. Con la elaboración de bandas y estructuras salariales en favor de los docentes, se estaría generando no solo mayor sentido de equidad y distribución, sino que adicionalmente se estaría reconociendo los grados y/o títulos obtenidos por parte de los docentes. Asimismo, con la creación de una estructura salarial se tomaría en cuenta los años de permanencia en la institución educativa, el nivel de especialización con el que cuenta cada docente, y se reconocería también el esfuerzo permanente de los docentes por cumplir con sus funciones. Asimismo, se debe tomar en cuenta lo que ofrece el mercado laboral en el sector educativo del distrito en el que se encuentra ubicada la institución.

En ese sentido, una vez definida la estructura salarial considerando todos los indicadores mencionados, se podría elaborar bandas salariales definiendo la posición de cada docente e incrementando sueldos en proporción a los resultados obtenidos; Así se evitaría también las argollas que dicen los participantes que existen entre los directivos con ciertos docentes, quienes reciben beneficios especiales o aumentos de sueldo sin respaldo técnico alguno.

- Crear un programa de incentivos por objetivos cumplidos. La idea de esta acción propuesta es que se lleve a cabo la ejecución de un programa de incentivos para beneficio de los docentes, los cuales serán otorgados efectivamente según el cumplimiento de sus propios objetivos, ya sea por el curso que tienen a cargo o como área o nivel al cual pertenecen. Con ello se generaría mayor satisfacción laboral, ya que se les estaría premiando o bonificando por sus logros, promoviendo de ese modo la superación del presente factor crítico en lo referente al factor de condiciones laborales.
- Elaboración de objetivos académicos y de gestión con participación de los docentes. Esta acción acompaña a la anterior, ya que los objetivos serían trabajados con los propios docentes para poder lograr un mejor entendimiento de los mismos y generar mayor participación e involucramiento por parte de ellos.
- Establecer cronogramas de atención a los docentes para brindarles *feedback* de sus objetivos. Al ejecutar esta acción propuesta se conseguiría ayudar al docente a reconocer si efectivamente está cumpliendo o no con sus propios objetivos propuestos, ya sea en su área

o como docente general a cargo de un curso en específico. De ejecutarse esta acción no solo se estaría generando retroalimentación en favor de los docentes, sino también se les estaría orientando en cuanto al cumplimiento de sus funciones y obligaciones, generando mayor satisfacción en ellos, sobre todo si estos resultados fueran tomados en cuenta para el aspecto remunerativo. Así, los docentes se sentirían más satisfechos en cuanto al sentido de justicia y equidad.

- Utilizar los resultados de evaluación de desempeño para el establecimiento del incremento salarial anual. En la organización educativa desde el año 2013 se ha venido aplicando diferentes evaluaciones de desempeño con indicadores estrictamente pedagógicos para evaluar justamente el desempeño de los docentes en todos los niveles de educación. Lamentablemente, más allá de que los resultados hayan podido generar cierto grado de satisfacción en quienes obtuvieron buenos resultados, estos no se han tomado en cuenta para mejorar la remuneración de los docentes que obtuvieron resultados positivos en su evaluación o viceversa. Por el contrario, para el año académico 2014 a todos los docentes sin excepción alguna se les incrementó su remuneración, brindando el mismo monto de aumento para todos. En ese sentido, con esta acción se propone que el incremento anual que maneja como política la institución se mantenga, pero que su sustento sea más lógico y coherente tomando en cuenta para el 2015 las evaluaciones de desempeño realizadas en el presente año. Con ello no solo se estaría generando sensación de justicia y equidad entre los docentes, sino también mayor motivación para lograr el esfuerzo de cada docente y, consecuentemente, surgiría el incremento de la satisfacción laboral en ellos, mejorando con ello el clima laboral de la organización.
- Elaboración de un programa que premie al docente del mes. La idea de la presente acción es promover el reconocimiento de los docentes en cuanto a su desempeño, puntualidad, proactividad y calidad de los servicios que prestan en los diferentes niveles y/o áreas académicas que se desarrollan para que ellos sientan que sus logros están siendo tomados en cuenta por la dirección de la institución educativa.

### **1.2.1 Viabilidad de la propuesta**

Las presentes acciones son concretables en un 100%, ya que más que una inversión en términos económicos, lo que se requiere es compromiso por parte de los directivos de la organización

educativa. Asimismo, se requiere de tiempo y esfuerzo para transmitir lo que realmente desea conseguir la organización con los docentes.

Asimismo, si bien ciertas acciones propuestas requieren de una inversión económica, estas a un mediano plazo van a generar un retorno para la institución, debido a que, por ejemplo, al estructurar bandas salariales acordes al mercado y según lo indicado en las propuestas, disminuiría la rotación en cuanto a contratación de docentes, lo cual generaría mayor estabilidad con el equipo que se conforme y se podrían concretar mayores mejoras para la organización.

### **1.3 Factores 4 y 5: Comunicación y supervisión**

El factor de comunicación ha sido la segunda dimensión en obtener un resultado que, a pesar de estar por encima de lo esperado con respecto a la evaluación del clima laboral, cuenta con ciertos matices que se enfatizará a continuación.

Se entiende la comunicación como aquel factor de percepción de fluidez, claridad, coherencia y precisión de la información que proporciona la organización educativa, siendo esta pertinente para el buen funcionamiento de la institución educativa como para la generación de buena atención al usuario, en este caso los alumnos y los padres de familia.

Bajo este orden de ideas, deben realizarse las siguientes precisiones.

Con respecto a la fluidez, los docentes han manifestado que la oportunidad que tienen ellos para comunicarse y obtener información por parte de los directivos es adecuada; es decir, existe la política por parte de los directivos de la organización de trabajar “a puerta abierta” dando a los docentes la oportunidad de que sean ellos quienes accedan a la información si así lo requieren. Es por ello que este factor arroja resultados relativamente buenos en la aplicación de la encuesta del clima laboral, ya que las preguntas van enfocadas a esta situación, es decir, a la disponibilidad de los directivos para brindar información.

Por otro lado, lo que se pudo rescatar de la aplicación del *focus* y de las entrevistas personales es que si bien existe una situación a favor en este factor para la organización educativa, no deja de existir una situación crítica, la misma que se enfoca en la claridad, coherencia y precisión de la información que brinda la institución hacia los docentes. Es decir, dentro del factor comunicación resalta como situación crítica la poca o nula planificación de la organización para

transmitir la información, pues de acuerdo a lo manifestado por los docentes, existen reuniones de último minuto, contradicciones en el manejo de información y no llega la información de forma oportuna para todos, lo que genera dificultades en los docentes con relación a los padres de familia y alumnos.

Asimismo, para el factor de supervisión se ha tomado en cuenta las apreciaciones que los docentes perciben respecto a la supervisión de la actividad laboral que desarrollan por parte de sus superiores, así como también con relación al apoyo y orientación que se les brinda para la realización de las tareas que forman parte de su desenvolvimiento diario.

En este sentido, si bien con la aplicación de la encuesta de evaluación de clima laboral los resultados en el factor supervisión no fueron del todo malos, existe también una situación crítica que surgió a raíz de la aplicación de los otros dos instrumentos utilizados. Dicha situación se explicará con mayor precisión en los párrafos siguientes.

La situación crítica a describir dentro del presente factor se configura cuando los docentes manifiestan que no existe –por parte de los superiores– un reconocimiento expreso de los diferentes logros que alcanzan cada uno de ellos, lo que genera la sensación de que no existe supervisión o que no se les brinda un apoyo y una orientación necesaria; es decir, los docentes no logran identificar cuándo han cometido un logro y cuándo no.

De acuerdo con lo mencionado, se ha considerado agrupar estos dos factores, debido a que son puntos críticos en común; con la creación de un objetivo general y las propuestas de acciones concretas, es posible superar ambos factores para beneficio de la organización educativa.

Bajo este orden de ideas, se ha planteado como objetivo principal, para superar las situaciones críticas de ambos factores, el siguiente objetivo.

**Objetivo:** Elaborar un plan de comunicaciones internas.

Para el cumplimiento del objetivo planteado, se sugiere la ejecución de las siguientes acciones a tomar en cuenta:

- Programar reuniones semanales para comunicar actividades académicas o extracurriculares. La idea de la presente acción es crear de manera formal canales de comunicación distendidos de los docentes con los directivos de la organización tanto a nivel grupal como

individualmente, con la finalidad de que ellos puedan expresar algunas ideas y/o mejoras en beneficio de ellos y de la institución. Asimismo, con las ideas aceptadas se debería establecer responsables a cargo, plazos de ejecución y mostrar resultados.

- Crear un chat interno para comunicación entre docentes y directivos: Es necesario mencionar que la institución educativa cuenta con un sistema de correos corporativos, el mismo que permite tener una comunicación interna e inmediata haciendo uso de internet entre docentes y también con los directivos. En ese sentido, la propuesta de esta acción es promover el uso de esta valiosa herramienta, ya que en la organización no se le está dando el nivel de importancia que merece. Con ello, se estaría plasmando un mecanismo adicional para los docentes y directivos en cuanto a que la comunicación sea de manera más flexible entre todos.
- Establecer equipos de trabajo interniveles para realizar trabajos establecidos por la dirección. La idea de la acción propuesta es generar mayor integración entre los docentes; es decir; permitir que se agrupen de forma aleatoria y no necesariamente por empatía, años de antigüedad, por niveles o por áreas establecidas, sino que puedan formar equipos de trabajo, sea para organización de los diversos eventos que maneja la institución educativa o para algún encargo específico de la dirección.

### **1.3.1 Viabilidad de la propuesta**

Se considera que cada una de las propuestas generará un impacto económico en la organización, además la ejecución de las propuestas sería el resultado de la consolidación de un equipo integrado, así como también una mejora en cuanto a las relaciones interpersonales y plasmando un estilo de comunicación, lo cual es directamente proporcional con la satisfacción laboral que todo ello generaría; no requiriendo en este caso mayor gasto o presupuesto, sino esfuerzo, dedicación y tiempo por quienes decidan ejecutar las acciones propuestas.

## **2. Lineamientos para la aplicación del plan de mejora propuesto**

En el presente acápite se explicará la viabilidad general de las acciones propuestas para la mejora de la gestión del clima laboral de la Institución Educativa Santísima Virgen de la Puerta, lo cual repercutirá positivamente en la satisfacción laboral de los docentes.

## **2.1 Viabilidad general del plan**

A nivel directivo, esta organización es manejada por una familia con solo cuatro miembros accionistas, por ello resulta mucho más factible aprobar proyectos y propuestas.

Asimismo, al tomar en cuenta que las propuestas son de carácter blando, es decir, que la organización no requiere más que contar con la iniciativa y no con un cambio significativo en cuanto a infraestructura o incremento de los sueldos, es posible afirmar que el cuerpo directivo, en busca de la mejora de la gestión del clima laboral, facilitará la ejecución de las propuestas planteadas, ya que podrá comprobar que en términos de productividad, este factor se incrementará considerablemente.

El cuerpo directivo de la institución ha demostrado gran preocupación por mejorar y avanzar con relación a la gestión de clima laboral que se está llevando a cabo en la organización, ya que ellos tienen proyectos de expansión a futuro, lo cual implica arraigar a su personal y generar la satisfacción necesaria para que ellos sean el sustento de dicha expansión así como también, afianzar la marca como institución educativa, haciendo partícipes a su docentes. El cuerpo directivo quiere solidificar su *staff* docente, evitando ausentismos, rotación, entre otros factores críticos detectados, para que ellos también sean partícipes de la expansión deseada.

## **2.2 Viabilidad económico - financiera**

Si bien el presupuesto que se maneja en la propuesta presentada puede generar cierto impacto en un primer momento, sobre todo si se toma en cuenta el pago individual de cada alumno matriculado; Si se analiza con mayor exhaustividad el monto calculado para la ejecución de las propuestas presentadas, se observará que es posible cubrirlo.

Actualmente, la institución cuenta con 850 alumnos en sus 3 niveles (con capacidad para 150 alumnos más, en lo que refiere a espacio e infraestructura). Como se ha explicado en capítulos anteriores, en el presente año académico la tendencia ha sido un descenso en la cantidad de alumnos con respecto al año pasado. En ese sentido, aplicando las propuestas presentadas y ciertas estrategias de mayor prioridad para asegurar como mínimo 100 alumnos más para el año 2016, se estaría en perfectas condiciones para solventar el costo de la gran mayoría de las propuestas planteadas.

La inversión es directamente proporcional a la productividad que se obtendrá con la aplicación y ejecución de las propuestas. De incrementarse 100 alumnos más en el 2016 y contando aún con capacidad en cuanto a espacio e infraestructura, se cubriría en un gran porcentaje el costo de la inversión de las propuestas planteadas.

Asimismo, se considera que para obtener mejores resultados en cuanto al factor autorrealización, se necesitan 34 mil nuevos soles para ejecutar las acciones planteadas, principalmente las de capacitación, como se indica en el respectivo factor.

Del mismo modo, para el factor de condiciones laborales se ha elaborado un presupuesto de 20 mil nuevos soles para concretar las acciones propuestas. Con relación a este factor; la principal inversión se enfoca en el restablecimiento de las bandas salariales de los sueldos de los docentes de la organización educativa, que se realizaría de forma gradual.

Con relación al factor de comunicación, se necesita 3.300 nuevos soles que servirán para lograr una mejora significativa en este factor y en la gestión del clima laboral. Estas acciones se orientan principalmente a programas de comunicación interna en favor de los colaboradores.

En ese sentido, el presupuesto total para ejecutar la propuesta durante el año 2015 es de 57.300 nuevos soles. Se considera apropiado dividir el monto en 12, para conocer el gasto mensual que la organización pudiera asumir, obteniendo un monto mensual de 4.775 nuevos soles. Se observa que el impacto económico financiero de la propuesta puede ser absorbido por el presupuesto corriente de la entidad educativa; es decir, si bien la organización tendría que incrementar su presupuesto mensual para el próximo año 2015, dicho incremento sería de gran utilidad, debido a las mejoras en la gestión del clima laboral, lo que repercutirá positivamente en la satisfacción laboral de los docentes.

### **3. Horizonte de aplicación**

Se estima un año para la ejecución de las acciones propuestas, considerando que la realización de las mismas sucede progresivamente, algunas de ellas mensualmente y otras por única vez; pero tomando en consideración que todas tienen un único propósito: la mejora en la gestión del clima laboral de la organización.

A continuación, en la tabla 10 se presenta un Gantt de aplicación de las acciones propuestas.

**Tabla 10. Gantt de aplicación de las acciones propuestas**

Acciones Propuestas	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta				
Identificar las necesidades de capacitación de acuerdo a las brechas existentes	■	■	■	■																																												
Elaborar un programa de capacitaciones de acuerdo a lo requerido por la institución					■	■																																										
Crear mecanismos para solventar los costos de capacitación según el tipo de curso o especialización							■	■	■	■																																						
Elaborar bandas salariales de acuerdo a las competencias de los docentes	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																							
Crear un programa de incentivos por objetivos cumplidos									■	■	■	■																																				
Establecer cronogramas de atención al docente para brindarle feedback de sus objetivos																			■																													
Utilizar los resultados de evaluación de desempeño para establecer el incremento salarial anual																																												■				
Elaborar el docente del mes	■	■	■	■								■																																				
Programar reuniones semanales para comunicar actividades académicas o extracurriculares									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Crear un chat interno para comunicación entre docentes y directivos							■	■																																								
Establecer equipos de trabajo interniveles para realizar labores establecidos por la dirección					■	■	■	■																																								

Fuente: Elaboración propia, 2014.



## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Una vez aplicado el instrumento de medición de clima laboral y corroborado con el focus group y las entrevistas a profundidad, la organización educativa obtuvo un resultado desfavorable obteniendo un puntaje de 90 a 129 a nivel general, siendo la media 130 a 169 puntos.
- Los factores considerados como puntos críticos son los siguientes:  
Condiciones laborales (109.8 puntos)  
Supervisión (122 puntos)  
Involucramiento laboral (123 pntos)  
Estos factores vienen perjudicando no solo la gestión de clima laboral propio de la organización sino también generando impacto negativo en la satisfacción laboral de los docentes tal como se muestra en los cuadros comparativos con otra instituciones educativas del entorno.
- Los cuadros comparativos con otra instituciones educativas demuestran que existen un alto porcentaje de rotación, inasistencias por salud y pocas iniciativas académicas propuestas por los docentes en los últimos 3 años, lo cual demuestra que existe insatisfacción laboral en la institución educativa producto de la inadecuada gestión del clima laboral.
- Si bien solo se observan tres factores críticos en la medición del clima laboral, en el focus group y en las entrevistas a profundidad, se observaron ciertas deficiencias en los factores de autorealización y comunicación; es por ello que también se plantean acciones para mejora de las mismas.
- Se considera que las herramientas y/o soluciones planteadas no ostentan mayor onerosidad, pudiendo ser aplicadas en forma progresiva y priorizando las más urgentes. Esto generaría un mayor impacto para beneficio de la organización, conforme se ha demostrado en los lineamientos de viabilidad general de la propuesta.
- Para desarrollar las propuestas planteadas es necesario conseguir un compromiso de los directivos de la institución educativa, con el objetivo de no solo ejecutar las acciones propuestas, sino también para poder transmitir a los docentes las ideas a concretar y generar la participación de los mismos y así promover el compromiso de ellos con la institución.
- Finalmente como conclusión general se han identificado las variables que afectan el clima laboral de la institución educativa, las cuales repercuten directamente en la satisfacción

laboral de los docentes así como en la calidad educativa de la institución por lo que se ha planteado acciones de mejora que reviertan dicha situación.

## **2. Recomendaciones**

- Como recomendaciones finales, es posible aseverar que es 100 % recomendable ejecutar las acciones propuestas en forma progresiva para así poder lograr mayor productividad a nivel de docentes, mejora en la gestión del clima, mayor satisfacción; a nivel de alumnos, con mayor productividad. Esto generará mayor rentabilidad para la organización educativa.
- Es necesario recomendar también que para la ejecución de las acciones propuestas se utilice indicadores de medición para verificar los resultados que se obtendrán con cada una de ellas, y para verificar la efectividad de las mismas y comprobar si están generando el efecto que se planteó.
- Otra recomendación a tomar en cuenta es continuar con la medición del clima laboral periódicamente. La institución educativa debería llevar a cabo la medición en forma periódica y generar puntos de comparación respecto de las mediciones, para identificar puntos álgidos de mejora.
- Tomando en cuenta que la organización educativa pretende expandirse, se considera que con la ejecución de la presente propuesta para mejorar la gestión de su clima laboral, su permanencia en el mercado podría ser mucho más impactante, pues contaría con docentes satisfechos y ello generaría mayor productividad a todo nivel.
- Asimismo se considera que la institución educativa debería empezar con la ejecución de la presente propuesta, aplicando las acciones que mayor impacto generen en lo concerniente a la satisfacción laboral de los docentes; es decir desde el punto de vista de la presente investigación, tomando en consideración el factor de condiciones laborales, redefiniendo y reestructurando las bandas salariales, así como también fijando un plan de incentivos de acuerdo a los objetivos que vayan cumpliendo los docentes conforme a sus áreas académicas.
- Finalmente, otra de las recomendaciones es mantener y mejorar los resultados positivos que se obtengan de la aplicación de las acciones propuestas. La institución educativa debe continuar con la mejora permanente en lo que respecta a la gestión del clima laboral.

## **Bibliografía**

Cárdenas, M, et al (2014). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar*.

Carril Otoy y Rosales Pacherras D.L. (2007). *Relación entre Satisfacción Laboral y Clima Laboral en los agentes de la empresa de seguridad ESV. ICSA LTDA de la ciudad de Trujillo* (tesis profesional de Psicología) Escuela de Psicología Universidad César Vallejo.

Chiang Vega, M., Salazar Botello, C., & Núñez Partido, A. (2007). “Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. (Spanish)”. *Theoría: Ciencia, Arte Y Humanidades*, vol. 16(2), p. 61-76.

Chiang Vega, M.M; Núñez Partido, A. y Huerta Rivera, P.C., (2003). *Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los docentes de una institución de educación superior*.

Chiang, M. y Ojeda, J. (2011). “Estudio de la relación entre satisfacción laboral y productividad de los trabajadores de las ferias libres”. *Revista Contaduría y Administración, FCA. UNAM*.  
Expertos revelan claves para identificar un mal clima laboral dentro de una empresa. 2014, Sep 19.

Davis y Newstron (2000). “*La influencia del entorno laboral en el personal docente de la Universidad Nacional de San Luis*”. Universidad Nacional de San Luis Argentina Año VIII – Número II, 2007.

Estudio de Casos: Experiencias en la gestión de Recursos Humanos en Salud. Perú - Ministerio de Salud – IDREH. Dirección General de Formación y Perfeccionamiento. 1° edición – Lima: Instituto de desarrollo de Recursos Humanos, 2006.

Galarsi Maria Fernanda (2007). *La influencia del entorno laboral en el personal no docente de la Universidad Nacional de San Luis*. Año VIII. Número II.

Gestosso (2012). “Clima organizacional en la gestión educativa de docentes de la escuela de enfermería de la Universidad Veracruzana”. *Revista de alta tecnología y sociedad*, vol. 6.

Hopkins, A.H. (1983). *Work and job satisfaction in the public sector*. Rowman & Allanheld, Totowa.

Norton, M. Scott (2008). *Human Resources Administration for educational leaders*. United States.

Palma Carrillo, Sonia (2004). *Escala de Clima Laboral CL-SPC*. Editora y Comercializadora Cartolán. EIRL- Lima.

Paredes V. y Frazer L. (1992). *School climate in AISD (Austin Independent school district)*. Austin Texas. Office of research and evaluation, AISD.

Patlán -Pérez, J., Torres, E. M. y Hernández, R. H. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral.

Peiro, J.M., González – Roma, V., Bravo, M.J. y Zurriaga R. (1995). *La medida de la satisfacción laboral. Ansiedad y estrés*.

Salazar Estrada, Jose Guadalupe, et al (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Acimed.

Sandoval - Caraveo M.C. (2004). “Concepto y dimensiones del clima organizacional”. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, vol. 27 – Año 10.

Sanín Posada, J. y Salanova Soria, M. (2014). “Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. (Spanish)”. *Universitas Psychologica*, vol. 13(1), p. 1-22.

Spector, P.E (1985) *Measurement of human service staff satisfaction development of the job satisfaction survey*. *American journal of community psychology*.

Torreçilla, Oscar Donato (2003). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*.

Vaello Orts Juan (2009). *El clima de clase: problemas y soluciones*. Santillana.

Value Null (2007) Economía. Portafolio. Mejoras en clima laboral aumenta productividad.

## **Anexos**

## Anexo 1. Canvas

### Modelo Canvas

<u>REDES DE PARTNERS</u> * Profesores * PUCP * Otras Univ. Part. * Ent. Financieras * Proveedores de Sistemas 8	<u>ACTIVIDADES CLAVES</u> * Capacitaciones * Mejorar Espacios * Mantenimiento de Sistemas * Publicidad * Disminuir los índices de Morosidad 7 <u>RECURSOS CLAVES</u> * Infraestructura * Financieros * Recursos Humanos * Tecnología 6	<u>OFERTA</u> <u>(Propuesta de Valor)</u>  <u>Docentes</u> Calidad educativa y Productividad 2	<u>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</u> Personalizada y Dedicada 4  <u>CANALES</u> * Publicidad * Recomendaciones * PUCP 3	<u>SEGMENTO DE CLIENTES</u>  Padres de Familia  Alumnos 1
<u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u> Mantenimiento en General Planillas Alquiler de Sistemas Pago de Impuestos 9		<u>FUENTES DE INGRESOS</u> Matricula Mensualidades Trámites Documentarios Talleres Extracurriculares y de Reforzamiento Mora 5		

## Anexo 2. Encuesta de clima laboral

### Diagnóstico de Clima y Cultura organizacional y su impacto en el desempeño y la calidad de los servicios

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada uno 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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### AREAS DE EVALUACIÓN DE LA ESCALA CON LOS ITEMS CORRESPONDIENTES

1) AUTORREALIZACIÓN: Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro 2) ITEMS. 1,7,10,26,27,32,36,41,46,47
3) INVOLUCRAMIENTO LABORAL: Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización 2,11,12,15,17,20,22, ,40,42,44
4) SUPERVISIÓN: Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desarrollo diario 3,6,13, ,16,21,28, 29,30,31,38
5) COMUNICACIÓN: Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/clientes de la misma. 4,5,9,14,19,24,34,37,39,49
6) CONDICIONES LABORALES: Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas 8,18,23,25,33,35,43,45,48,50

Los puntajes a obtener son los siguientes:

Categoría	Áreas del 1 al 5	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

Son cincuenta ítems, se puntúan del 1 al cinco

De acuerdo a la siguiente escala

Ninguno o nunca: 1

Poco: 2

Regular o algo: 3

Mucho: 4

Todo o siempre: 5

	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 institución					
3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
4. Hay acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí					
6. El superior se interesa por el éxito de los colaboradores					
7. Cada colaborador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8. En la institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente					
10. Los objetivos de trabajo son retadores					
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo					
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la institución					
13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar las tareas					
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa					
15. Los colaboradores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad					
16. Se valoran los altos niveles de desempeño					
17. Los colaboradores están comprometidos con la organización					
18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
19. Existen diferentes canales de comunicación					
20. El grupo en el que trabajo funciona como un equipo bien integrado					
21. Los superiores 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 pueda					
26.	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse					
27.	Cumplir con las tareas diarias 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 superiores promueven la capacitación					
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					
35.	La remuneración es atractiva en comparación con las otras instituciones					
36.	La institución promueve el desarrollo del personal					
37.	Los productos y/o servicios de la organización enorgullecen al personal					
38.	Los objetivos del trabajo están claramente definidos					
39.	El superior 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 institución es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
48.	Existe un trato justo en la inst.					
49.	Se conocen los avances en otras áreas de la institución					
50.	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					

### Anexo 3. Data general de aplicación de encuesta de clima laboral

#### Datos Generales

##### Genero

Femenino	26	66.67%
Masculino	13	33.33%
	39	100.00%

##### Edad

18-25	1	2.56%
26-35	11	28.21%
26-45	16	41.03%
46-55	8	20.51%
56 a mas	3	7.69%
	39	100.00%

##### Años de trabajo

Menos de 1 año	6	15.38%
1-4 años	13	33.33%
5-10 años	11	28.21%
10-14 años	4	10.26%
15 a mas	5	12.82%
	39	

##### Nivel de estudios

Primaria	0	0.00%
Secundaria	0	0.00%
Tecnico	4	10.26%
Universidad	35	89.74%
Especialidad	0	0.00%
	39	100.00%

##### Area

Administrativa	1	2.56%
Academica	38	97.44%
	39	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Anexo 4. Resultado de aplicación de encuesta por indicadores

### AUTORREALIZACION

1	127	Existen oportunidades de progresar en la institucion	127
27	164	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.	164
7	147		
10	137		
26	162		
32	161		
36	148		
41	155		
46	131		
47	141		
<b>1473</b>			

### INVOLUCRAMIENTO LABORAL

11	142	Se participa en definir los objetivos y las acciones de mi areas.	142
42	166	Hay una clara definicion de vision, mision y valores de la inst.	166
2	157		
12	148		
15	150		
17	164		
20	147		
22	154		
40	163		
44	147		
<b>1230</b>			

### SUPERVISION

21	128	Los superiores expresan reconocimiento por los logros de sus colaboradores	128
30	167	Existe buena administracion de los recursos	167
3	151		
6	146		
13	151		
16	133		
28	159		
29	165		
31	150		
38	165		
<b>1220</b>			

### COMUNICACIÓN

5	135	Los compañeros de trabajo cooperan entre si	135
4	162	Se cuenta con el acceso a la informacion necesaria para cumplir con el trabajo	162
9	150		
14	140		
19	157		
24	157		
34	145		
37	154		
39	153		
49	147		
<b>1365</b>			

### CONDICIONES LABORALES

35	123	La remuneracion es atractiva en comparacion con las otras	123
50	123	La remuneracion esta de acuerdo al desempeño y los logros	123
45	169	Se dispone de tecnologia que facilita el trabajo	169
8	142		
18	155		
23	164		
25	157		
33	166		
43	167		
48	147		
<b>1098</b>			

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### Anexo 5. Cuadro de costos

ACCIONES	COSTOS	SOLES
IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION DE ACUERDO A LAS BRECHAS EXISTENTES	SI	3,000.00
ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIONES PROFESIONALES Y DE GESTIÓN DE ACUERDO A LO REQUERIDO POR LA INSTITUCION	SI	1,000.00
CREAR MECANISMOS PARA SOLVENTAR LOS COSTOS DE CAPACITACION SEGÚN EL TIPO DE CURSO O ESPECIALIZACIÓN	SI	30,000.00
ELABORAR BANDAS SALARIALES DE ACUERDO A LAS COMPETENCIAS DE LOS DOCENTES	SI	3,000.00
CREAR UN PROGRAMA DE INCENTIVOS POR OBJETIVOS CUMPLIDOS	SI	1,000.00
ESTABLECER CRONOGRAMAS DE ATENCIÓN AL DOCENTE PARA BRINDARLE FEEDBACK DE SUS OBJETIVOS	SI	1,000.00
UTILIZAR LOS RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA ESTABLECER EL INCREMENTO SALARIAL ANUAL	SI	12,000.00
ELABORAR EL DOCENTE DEL MES	SI	2,000.00
ELABORAR LOS OBJETIVOS CON PARTICIPACION DE CADA DOCENTE	SI	1,000.00
PROGRAMAR REUNIONES SEMANALES PARA COMUNICAR ACTIVIDADES ACADEMICAS O EXTRACURRICULARES	SI	2,000.00
CREAR UN CHAT INTERNO PARA COMUNICACIÓN ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS	SI	300.00
ESTABLECER EQUIPOS DE TRABAJO INTERNIVELES PARA REALIZAR TRABAJOS ESTABLECIDOS POR LA DIRECCION	SI	1,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>57,300.00</b>
<b>MENSUAL</b>		<b>4,775.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Anexo 6. Estructura de entrevistas

### RESPUESTAS A ENTREVISTADOS

Temas de Autorrealización	
Remuneración acorde al mercado	
Reconocimientos monetarios y no monetarios	
Argollas con los profesores	
Capacitación constante	
Comunicación	
Temas de control	
Planificación	
Resolución de problemas	
Inducción	
Información	
Comentarios Adicionales	

Fuente: Elaboración propia, 2014.



### Anexo 7. Estructura de *focus group*

Elementos	NEGATIVO	POSITIVO	RECOMENDACIONES
REMUNERACION			
HORARIO FLEXIBLE			
INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTES DE TRABAJO			
SINERGIA			
INVERTIR EN CAPACITACION			
TECNOLOGIA			
MOMENTO DE INTEGRACIONES Y COMPAÑERISMO			
FLUIDEZ EN LA COMUNICACIÓN E INFORMACION			
ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA, TRATO DE LAS JERARQUIAS			
TEMAS CONTRACTUALES DOCENTES			

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Anexo 8. Cuadro de Justificación de plan de acción

	ENCUESTA	FOCUS	COMENTARIOS DE ENTREVISTADOS	
AUTOREALIZACIÓN	<p>Conforme podemos apreciar, en el factor de autorrealización notamos que el indicador más bajo respecto a las oportunidades de progresar en la I.E; el cual señala que los docentes sienten que no hay mayor oportunidad de lograr quizá una línea de carrera; es decir, sienten que la I.E no les brinda mayores opciones de progreso a nivel institucional y profesional.</p> <p>Por otro lado, el indicador más alto en el presente factor es para los docentes poder cumplir con las tareas diarias en el trabajo; lo cual les permite un desarrollo personal. Si bien esta situación, genera cierta contradicción entre ambos indicadores a primera vista; lo que debemos entender por este último es que son los docentes quienes se permiten un desarrollo personal haciendo sus tareas diarias en el trabajo; es decir, son ellos los que buscan su propio desarrollo y no la institución educativa y sienten que lo vienen logrando; cada vez que cumplen con las tareas diarias del trabajo. En este factor; notamos entonces que los docentes perciben que la I.E. no les brinda oportunidades adecuadas de progreso y son ellos quienes tienen que autogenerarse el desarrollo propio; sintiendo que pueden llegar a este desarrollo a través de la realización de sus actividades diarias y cotidianas.</p>	<p>Falta capacitación en temas pedagógicos y de gestión (para secundaria- competencias a alumnos), sienten que la capacitación no es para todos (INICIAL), falta de comunicación acerca de los cursos que brinda las editoriales (INICIAL)</p>	Capacitación constante	<p>Los entrevistados comentaron que posiblemente cambiarían la portal de tecnología. Uno de ellos indicó que la nueva plataforma era muy básica, que no ayudaría a los alumnos y al profesor como la plataforma actual (católica); hay capacitación pero muchas son caras y lejos; por ello se desmotivan en seguirlas.</p>
			Perspectiva de autorrealización	<p>Los entrevistados indicaron que la misma estructura de un colegio hace que no pueden aspirar a un línea de carrera(entran como docentes y llegan hasta coordinadores), por ello su tema de autorrealización y crecimiento va ligado a poder seguir estudiando otras carreras, especialidades dentro de lo educativo, tener capacitación constante y transmitir su experiencia a los otros.</p>
CONDICIONES LABORALES	<p>Un muy buen indicador a resaltar y que en efecto ha salido con alta puntuación es el de tecnología; ya que los docentes consideran que disponen de la tecnología necesaria que facilita el trabajo que realizan, lo cual facilita sus labores.</p> <p>Por otro lado, dos indicadores desfavorables se vieron en el factor de condiciones laborales; ambos relacionados a la remuneración; siendo uno de ellos el que los docentes consideran que la remuneración que reciben es poco atractiva con respecto a otras; y también, que la remuneración no está de acuerdo al desempeño y los logros de cada uno de ellos.</p> <p>Consideramos que el resultado desfavorable de estos indicadores se refiere principalmente a que los docentes sienten que su remuneración no está conforme a las funciones que realizan; es decir, la gran mayoría recibe una remuneración similar, a pesar de que pueda existir diferentes funciones, diferentes rangos académicos y diferente desempeño.</p>	<p>Bonificaciones, premios, seguros, etc. Se indicó que la remuneración es regular y baja, pero coincidieron en que conforme se incrementa las funciones y/o responsabilidades debería ajustarse el sueldo, No hay escalas remunerativas los incrementos son a</p> <p>Existen argollas en el colegio entre los dueños alumnos, Gte. Administrativo se mete mucho en temas pedagógicos, su trato es duro, se ofusca bastante rápido,</p> <p>Falta la capacitación en cuanto la aplicación de la tecnología al personal nuevo, dar mantenimiento a los equipos como dvd's, televisores. Incluir en la currícula sistema y/o programas que apoyen al</p> <p>Ampliar el terreno del colegio, falta un aula de profesores más grande y cómoda, baño para los profesores, limpieza para los salones de inicial de estantes, falta de área de educación física, falta un área de psicomotricidad para los niños pequeños.</p>	Remuneración acorde al mercado	<p>No perciben los aumentos salariales ya que son muy pocos de año en año, no se reconoce la cantidad de años, títulos obtenidos, especialidad, esfuerzo constante, sienten que no hay una buena estructura salarial. Por ello, tienen que trabajar los sábados en nivelación y sacar algo más de sueldo.</p>
			Reconocimientos monetarios y no monetarios	<p>Hay reconocimientos monetarios pero que la cantidad otorgada hacen parecer como si no los hubiese (monton ínfimos). No existe reconocimiento no monetario; no hay una felicitación por el trabajo bien hecho o por el esfuerzo adicional ante los otros docentes. Desmotivación cuando otros reciben premios sin haberse esforzado mucho.</p>
			Argollas con los profesores	<p>Algunos profesores hacen labores extracurriculares para quedar bien con los Directivos; algunos profesores son los oídos de la dirección; por ello tienen mejor trato (condescendencias especiales, mejores aumentos, más sueldo)</p>
			Infraestructura y Ambientes de trabajo	
			Formas y estilo de comunicación	<p>Dureza por parte de Dirección; a veces se tiene temor por la reacción de los directivos</p>

<p>INVOLUCRAMIENTO LABORAL</p>	<p>Con relación al factor de involucramiento laboral; el indicador más bajo es en el cual no se les permite a los docentes participar en los objetivos y las acciones de las tareas asignadas; es decir, ellos solo reciben lo ya asignado más no son partícipes de la creación de dichos objetivos o de las acciones que involucran a sus respectivas áreas.</p> <p>De otro lado, el indicador más alto es que sienten que tienen clara la definición de visión, misión y valores de la institución educativa, lo cual resulta muy favorable para la institución educativa, ya que sus colaboradores conocen cual resulta ser la finalidad de la organización.</p>			
<p>COMUNICACIÓN</p>	<p>En este factor, notamos que el indicador más alto es el acceso a la información para que los docentes puedan cumplir con su trabajo; es decir, sienten que cuentan con el contenido necesario para la realización de sus laborales.</p> <p>Por otro lado, el indicador más bajo es la falta de cooperación entre los compañeros de trabajo; este indicador podría ser una señal de que el clima laboral de la I.E. se encuentra en la categoría de desfavorable.</p> <p>Este indicador de falta de cooperación resulta clave para el buen funcionamiento de la organización; ya que la cooperación entre compañeros resulta de vital importancia; justamente debido a la naturaleza del rubro y servicio dedicado.</p>	<p>Existen contradicciones en la información (se cambia mucho de parecer), los docentes tienen problemas con los padres. No te informan de todo.</p>		<p>Por parte de la coordinadora hay una buena disposición frente a los problemas u opiniones de los docentes. Con la dirección no se puede hablar por temor a como se tomen los comentarios. Cuando se llama la atención algunas veces se falta el respeto, se hace delante de los alumnos, algunos de ellos se incomodan con ese tema. No existe un momento dentro del año donde haya un feedback donde la coordinación académica de un feedback al docente.</p>
		<p>Faltan momentos de integración entre los colegas, los grupos de amigos son muy cerrados. La empresa no promueve el compañerismo. Sienten que no se conocen</p>	<p>Planificación</p>	<p>Salen reuniones de último minuto, que no permiten hacer algunas veces actividades extracurriculares. Cambio en la información de último minuto. En algunas ocasiones la falta de algunos docentes hace que no se respete el descanso u horas libres de los otros profesores y no hay un reconocimiento por siempre estar disponible para ello.</p>
			<p>Resolución de problemas</p>	<p>Algunos problemas deberían tener una fácil solución, pero se hace grande, todo el mundo se entera y todos opinan en vez de tomar una buena decisión</p>
		<p>Tipo de contratos que se hacen, algunos por recibos de honorarios.</p>	<p>Información</p>	<p>No llega la información a todos por igual en el momento preciso, por ello se genera mucho los rumores de pasillo.</p>
			<p>Temas de control</p>	<p>Todo es muy controlado, algunas veces no se puede trabajar de manera fluida(temas de materiales), revisión de bolsos, cartera y mochilas a los profesores; es incómodo.</p>
<p>SUPERVISIÓN</p>	<p>Con respecto al factor de supervisión, notamos que el indicador más alto es que existe en la organización una buena administración de los recursos según la percepción de los participantes de la encuesta aplicada; lo cual señala que los recursos que maneja la I.E. son bien distribuidos a nivel general.</p> <p>Sin embargo, el indicador cuyo coeficiente más bajo arrojó en este factor es que la falta de reconocimiento por los logros de los colaboradores; en ese caso, se aprecia que los docentes no sienten que sus logros son reconocidos; lo cual podría indicar una posible sensación de insatisfacción.</p>		<p>Inducción</p>	<p>Se ha mejorado mucho la presentación en la inducción, donde se entrega manuales y reglamentos pero falta motivar a los docentes, muchas veces se toman como ejemplo problemas e incidentes de años anteriores, haciendo que el inicio del año sea tenso y no con ánimo.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2014

**Anexo 9. Cuadro Resumen del Plan de Acción (Estrategias y Propuestas)**

1.1.1.1.1.1.1.1	ENCUESTA	FOCUS	COMENTARIOS DE ENTREVISTADOS		OBJETIVOS	ACCIONES	COSTOS
Autorealización	<p>Conforme podemos apreciar, en el factor de autorrealización notamos que el indicador más bajo respecto a las oportunidades de progresar en la I.E; el cual señala que los docentes sienten que no hay mayor oportunidad de lograr quizá una línea de carrera; es decir, sienten que la I.E no les brinda mayores opciones de progreso a nivel institucional y profesional.</p> <p>Por otro lado, el indicador más alto en el presente factor es para los docentes poder cumplir con las tareas diarias en el trabajo; lo cual les permite un desarrollo personal. Si bien esta situación, genera cierta contradicción entre ambos indicadores a primera vista; lo que debemos entender por este último es que son los docentes quienes se permiten un desarrollo personal haciendo sus tareas diarias en el trabajo; es decir, son ellos los que buscan su propio desarrollo y no la institución educativa y sienten que lo vienen logrando; cada vez que cumplen con las tareas diarias del trabajo.</p> <p>En este factor; notamos entonces que los docentes perciben que la I.E. no les brinda oportunidades adecuadas de progreso y son ellos quienes tienen que autogenerarse el desarrollo propio; sintiendo que pueden llegar a este desarrollo a través de la realización de sus actividades diarias y cotidianas.</p>	<p>Falta capacitación en temas pedagógicos y de gestión (para secundaria-competencias a alumnos), sienten que la capacitación no es para todos (INICIAL), falta de comunicación acerca de los cursos que brinda las editoriales (INICIAL)</p>	Capacitación constante	<p>Los entrevistados comentaron que posiblemente cambiarían la portal de tecnología. Uno de ellos indicó que la nueva plataforma era muy básica, que no ayudaría a los alumnos y al profesor como la plataforma actual (católica); hay capacitación pero muchas son caras y lejos; por ello se desmotivan en seguirlas.</p>	<p>CAPACITAR A LOS DOCENTES DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN</p>	<p>IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION DE ACUERDO A LAS BRECHAS EXISTENTES</p>	NO
						<p>ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIONES PROFESIONALES Y DE GESTIÓN DE ACUERDO A LO REQUERIDO POR LA INSTITUCION</p>	SÍ
			Perspectiva de autorealización	<p>Los entrevistados indicaron que la misma estructura de un colegio hace que no pueden aspirar a un línea de carrera(entran como docentes y llegan hasta coordinadores), por ello su tema de autorrealización y crecimiento va ligado a poder seguir estudiando otras carreras, especialidades dentro de lo educativo, tener capacitación constante y transmitir su experiencia a los otros.</p>		<p>CREAR MECANISMOS PARA SOLVENTAR LOS COSTOS DE CAPACITACION SEGÚN EL TIPO DE CURSO O ESPECIALIZACIÓN</p>	SÍ

1.1.1.1.1.1.1.2	ENCUESTA	FOCUS	COMENTARIOS DE ENTREVISTADOS		OBJETIVOS	ACCIONES	COSTOS
Condiciones laborales	Un muy buen indicador a resaltar y que en efecto ha salido con alta puntuación es el de tecnología; ya que los docentes consideran que disponen de la tecnología necesaria que facilita el trabajo que realizan, lo cual facilita sus labores. Por otro lado, dos indicadores desfavorables se vieron en el factor de condiciones laborales; ambos relacionados a la remuneración; siendo uno de ellos el que los docentes consideran que la remuneración que reciben es poco atractiva con respecto a otras; y también, que la remuneración no está de acuerdo al desempeño y los logros de cada uno de ellos. Consideramos que el resultado desfavorable de estos indicadores se refiere principalmente a que los docentes sienten que su remuneración no está conforme a las funciones que realizan; es decir, la gran mayoría recibe una remuneración similar, a pesar de que pueda existir diferentes funciones, diferentes rangos académicos y diferente desempeño.	Bonificaciones, premios, seguros, etc. Se indicó que la remuneración es regular y baja, pero coincidieron en que conforme se incrementan las funciones y/o responsabilidades debería ajustarse el sueldo. No hay escalas remunerativas, incrementos todos por igual.	Remuneración acorde al mercado	No perciben los aumentos salariales ya que son muy pocos de año en año, no se reconoce la cantidad de años, títulos obtenidos, especialidad, esfuerzo constante, sienten que no hay una buena estructura salarial. Por ello, tienen que trabajar los sábados en nivelación y sacar más sueldo.	ESTABLECER BANDAS SALARIALES E INCENTIVOS POR OBJETIVOS CUMPLIDOS	ELABORAR BANDAS SALARIALES DE ACUERDO A LAS COMPETENCIAS DE LOS DOCENTES	SÍ
		Existen argollas en el colegio entre los dueños alumnos, Gte. Administrativo se mete mucho en temas pedagógicos, su trato es duro, se ofusca bastante rápido.	Reconocimientos monetarios y no monetarios	Hay reconocimientos monetarios pero la cantidad otorgada es ínfima. No existe reconocimiento no monetario; no hay una felicitación por el trabajo bien hecho o por el esfuerzo adicional ante los otros docentes. Desmotivación cuando otros reciben premios sin haberse esforzado mucho.		CREAR UN PROGRAMA DE INCENTIVOS POR OBJETIVOS CUMPLIDOS	SÍ
		Falta la capacitación en la aplicación de la tecnología al personal nuevo, mantenimiento a los equipos dvd, televisores. Incluir en la currícula programas que apoyen al alumno a mejorar sus presentaciones	Argollas con los profesores	Algunos profesores hacen labores extracurriculares para quedar bien con los Directivos; algunos profesores son los oídos de la dirección; por ello tienen mejor trato (condescendencias especiales, mejores aumentos, más sueldo)		ESTABLECER CRONOGRAMAS DE ATENCIÓN AL DOCENTE PARA BRINDARLE FEEDBACK DE SUS OBJETIVOS	NO
		Ampliar el terreno del colegio, falta un aula de profesores más grande y cómoda, baño para los profesores, limpieza para los salones de inicial de estantes, falta de área de educación física, falta un área de psicomotricidad	Infraestructura y Ambientes de trabajo			UTILIZAR LOS RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA ESTABLECER EL INCREMENTO SALARIAL ANUAL	SÍ
			Formas y estilo de comunicación	Dureza por parte de Dirección; a veces se tiene temor por la reacción de los directivos		ELABORAR EL DOCENTE DEL MES	SÍ
			ELABORAR LOS OBJETIVOS CON PARTICIPACIÓN DE CADA DOCENTE	NO			

		para los niños pequeños. Falta tener una mini biblioteca de obras literarias, poder tener acceso a préstamos de libros (promover una campaña o feria de recolección de libros)		
1.1.1.1.1.1.1.3	ENCUESTA			
Involucramiento laboral	<p>Con relación al factor de involucramiento laboral; el indicador más bajo es en el cual no se les permite a los docentes participar en los objetivos y las acciones de las tareas asignadas; es decir, ellos solo reciben lo ya asignado más no son partícipes de la creación de dichos objetivos o de las acciones que involucren a sus respectivas áreas.</p> <p>De otro lado, el indicador más alto es que sienten que tienen clara la definición de visión, misión y valores de la institución educativa, lo cual resulta muy favorable para la institución educativa, ya que sus colaboradores conocen cual resulta ser la finalidad de la organización.</p>			

1.1.1.1.1.1.1.4	ENCUESTA	FOCUS	COMENTARIOS DE ENTREVISTADOS		OBJETIVOS	ACCIONES	COSTOS
Comunicación	<p>En este factor, notamos que el indicador más alto es el acceso a la información para que los docentes puedan cumplir con su trabajo; es decir, sienten que cuentan con el contenido necesario para la realización de sus laborales.</p> <p>Por otro lado, el indicador más bajo es la falta de cooperación entre los compañeros de trabajo; este indicador podría ser una señal de que el clima laboral de la I.E. se encuentra en la categoría de desfavorable.</p> <p>Este indicador de falta de cooperación resulta clave para el buen funcionamiento de la organización; ya que la cooperación entre compañeros resulta de vital importancia; justamente debido a la naturaleza del rubro y servicio dedicado.</p>	Existen contradicciones en la información (se cambia mucho de parecer), los docentes tienen problemas con los padres. No te informan de todo.	Planificación	Por parte de la coordinadora hay una buena disposición frente a los problemas u opiniones de los docentes. Con la dirección no se puede hablar por temor a como se tomen los comentarios. Cuando se llama la atención algunas veces se falta el respeto, se hace delante de los alumnos, algunos de ellos se incomodan con ese tema. No existe un momento dentro del año donde haya un feedback donde la coordinación académica de un <i>feedback</i> al docente.	ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIONES INTERNAS	PROGRAMAR REUNIONES SEMANALES PARA COMUNICAR ACTIVIDADES ACADÉMICAS O EXTRACURRICULARES	NO
		Faltan momentos de integración entre los colegas, los grupos de amigos son muy cerrados. La empresa no promueve el compañerismo. Sienten que no se conocen		Salen reuniones de último minuto, que no permiten hacer algunas veces actividades extracurriculares. Cambio en la información de último minuto. En algunas ocasiones la falta de algunos docentes hace que no se respete el descanso u horas libres de los otros profesores y no hay un reconocimiento por siempre estar disponible para ello.			
			Resolución de problemas	Algunos problemas deberían tener una fácil solución, pero se hace grande, todo el mundo se entera y todos opinan en vez de tomar una buena decisión		CREAR UN CHAT INTERNO PARA COMUNICACIÓN ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVO	NO
		Tipo de contratos que	Información	No llega la información a todos por igual en el momento		ESTABLECER	NO

		se hacen, algunos por recibos de honorarios.		preciso, por ello se generan los rumores de pasillo.	EQUIPOS DE TRABAJO INTERNIVELES PARA REALIZAR TRABAJOS ESTABLECIDOS POR LA DIRECCION	
			Temas de control	Todo es muy controlado, a veces no se puede trabajar de manera fluida (temas de materiales), revisión de bolsos, cartera y mochilas a los profesores; es incómodo.		

1.1.1.1.1.1	ENCUESTA	FOCUS	COMENTARIOS DE ENTREVISTADOS	
Supervisión	<p>Con respecto al factor de supervisión, notamos que el indicador más alto es que existe en la organización una buena administración de los recursos según la percepción de los participantes de la encuesta aplicada; lo cual señala que los recursos que maneja la I.E. son bien distribuidos a nivel general.</p> <p>Sin embargo, el indicador cuyo coeficiente más bajo arrojó en este factor es que la falta de reconocimiento por los logros de los colaboradores; en ese caso, se aprecia que los docentes no sienten que sus logros son reconocidos; lo cual podría indicar una posible sensación de insatisfacción.</p>		Inducción	<p>Se ha mejorado mucho la presentación en la inducción, donde se entrega manuales y reglamentos pero falta motivar a los docentes, muchas veces se toman como ejemplo problemas e incidentes de años anteriores, haciendo que el inicio del año sea tenso y no con ánimo.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Anexo 10. Gantt de aplicación

Acciones Propuestas	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta				
Identificar las necesidades de capacitación de acuerdo a las brechas existentes	■	■	■	■																																												
Elaborar un programa de capacitaciones de acuerdo a lo requerido por la institución					■	■																																										
Crear mecanismos para solventar los costos de capacitación según el tipo de curso o especialización						■	■	■	■																																							
Elaborar bandas salariales de acuerdo a las competencias de los docentes	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																							
Crear un programa de incentivos por objetivos cumplidos									■	■	■	■																																				
Establecer cronogramas de atención al docente para brindarle feedback de sus objetivos																					■																											
Utilizar los resultados de evaluación de desempeño para establecer el incremento salarial anual																																												■				
Elaborar el docente del mes	■	■	■	■								■				■				■				■				■				■				■				■				■				
Programar reuniones semanales para comunicar actividades académicas o extracurriculares									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Crear un chat interno para comunicación entre docentes y directivos						■	■																																									
Establecer equipos de trabajo interniveles para realizar labores establecidos por la dirección					■	■	■	■																																								

Fuente: Elaboración propia, 2014