

AAU 1030

BN: 189788



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en

Desarrollo Organizacional:

**ANÁLISIS DE LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL
PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO BLANCA NIEVES**

Tutor:

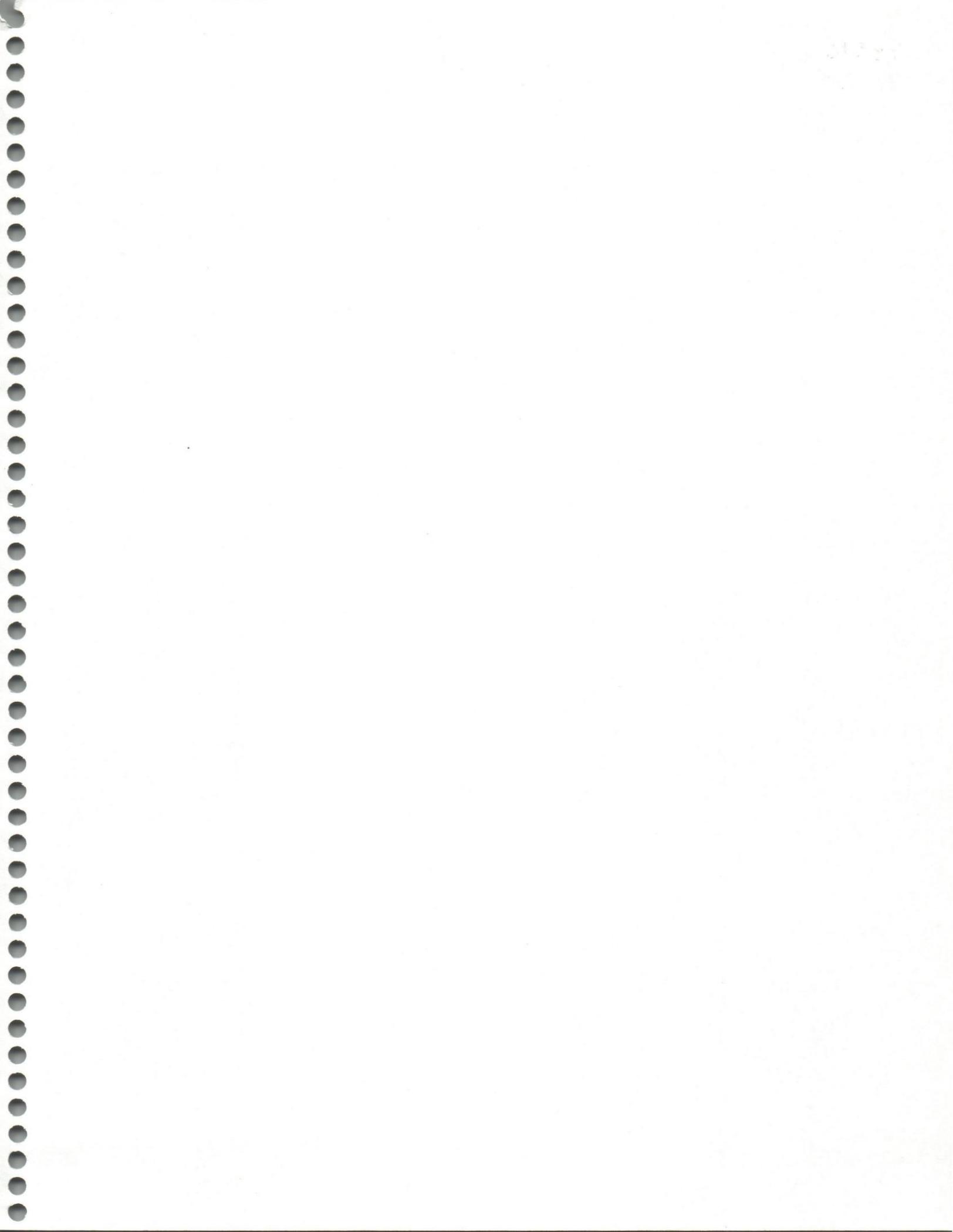
Prof. William Medina Quero

Autor:

Lic. Ana Judith Teixeira Neves

Caracas, julio 2005

AAU 1030 001 00000





Universidad Católica Andrés Bello
Programa de Post-Grado en Desarrollo Organizacional
Urb. La Castellana. Chacao.
Santa Teresa de Jesús. Edificio CERPE.
Teléfonos: 263-76-60/25-82/48-77
Telefax: 263-95-55

Constancia

Por medio de la presente hago constar que he asesorado a la Ciudadana: Ana Judith Teixeira Neves, Cédula de Identidad N° 14.350.130; en la elaboración del Trabajo de Grado de Especialista Titulado: “Análisis de los Niveles de Satisfacción Laboral del Personal Docente del Colegio Blanca Nieves”, después de haber revisado el contenido del referido proyecto, éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante el Director del respectivo Postgrado a efectos de considerar su aprobación.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, en Caracas a los diecisiete días del mes de mayo del año dos mil cinco.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'William Medina', written over a horizontal line.

William Medina
Asesor

RECONOCIMIENTOS Y AGRADECIMIENTOS

El presente Estudio no se habría podido llevar a cabo sin la generosa colaboración de muchas personas, además de su mayor respaldo e interés. A estas personas deseo expresar mi mayor agradecimiento.

A mi Profesor y Tutor de Trabajo de Grado William Medina Quero, quien con su gran ética y profesionalismo me guió por el camino correcto para obtener los mejores resultados durante el desenvolvimiento del trabajo de campo. Sin su ayuda y apoyo no hubiese sido posible llegar al final. Por esta razón le estaré siempre agradecida.

A la Fundadora del Colegio Blanca Nieves, Sra. Isabel Arroyo, quien permitió con el mayor agrado realizar este trabajo de investigación dentro de su institución educativa.

Al cliente Principal, Ana Carlota García, Directora Administrativa del Colegio, quien desde un principio se mostró receptiva y optimista en cuanto a los beneficios que se obtendrían con este trabajo de investigación.

A todo el Personal docente y administrativo del Plantel, personal de altura, calidad y profesionalismo, quienes fueron la razón primordial para realizar este estudio en Pro a incrementar su satisfacción en su labor diaria dentro del Plantel.

A mi familia, por haberme apoyado y colaborado en todos aquellos detalles que hicieron posible que llegara a la meta.

“La educación ayuda a la persona a aprender a ser lo que es capaz de ser”

Hesíodo

INDICE

	Pág.
Resumen	5
1. Introducción	
1.1. Importancia y Justificación del estudio	7
1.2. Planteamiento del Problema	9
2. Objetivos del Estudio	
2.1. Objetivo General	10
2.2. Objetivos Específicos	10
3. Marco Teórico de Referencia	
3.1. La satisfacción Laboral	11
3.2. Jerarquía de las Necesidades de Maslow	14
3.3. Teoría de los Dos Factores de Herzberg	17
3.4. Modelo de Referencia	19
4. Metodología	
4.1. Tipo de estudio	22
4.2. Población y Muestra	22
4.2.1. Operacionalización de las variables	23
4.3. Técnicas de recolección de información	28
4.4. Plan de Trabajo	31
4.5. Descripción de las fases	31
4.6. Flujograma	33
4.6.1 Explicación del Flujograma	34

	Pág.
5. Análisis de los resultados obtenidos	
5.1. Entrevistas	37
5.2. Cuestionarios	42
6. Conclusiones	54
7. Recomendaciones	56
8. Cronograma Planeado vs. Ejecutado	59
9. Bibliografía	60
10. Anexos	
Anexo I: Guía de Entrevistas	63
Anexo II: Tabla de Especificaciones	68
Anexo III: Cuestionario	72
Anexo IV: Tabla de respuestas del Cuestionario	75

RESUMEN

El objetivo general es identificar el nivel de satisfacción del personal docente del Colegio Blanca Nieves. En la justificación, se plantea la necesidad de realizar un estudio de campo para determinar cuáles de las variables intervinientes en la Satisfacción Laboral que están afectando el nivel de la misma en el personal docente de la institución debido a la importancia que tiene este tema para el óptimo desempeño de los docentes, teniendo de esta manera en el planteamiento del problema la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los factores que pudieran estar afectando el nivel de satisfacción en el Personal Docente?

En el marco teórico se encuentran varias definiciones de diferentes autores de lo que es la Satisfacción Laboral. Se toman en consideración 2 teorías que la tratan: La Jerarquía de las Necesidades de Maslow y la Teoría de los Dos Factores de Herzberg. La primera teoría señala que el individuo sólo se motiva por una serie de necesidades internas. Y la segunda se basa en dos tipos de factores que influyen en la productividad del individuo que son los de higiene y los de motivación. Posteriormente se esboza el modelo de referencia para el estudio, el cual se creó basado en las 2 teorías seleccionadas.

En el marco metodológico se define el tipo de investigación, la cual es una investigación de campo descriptiva. La población del estudio está conformada por 22 personas que conforman el personal docente y administrativo del Colegio Blanca Nieves. Posteriormente se encuentra la operacionalización de las variables del modelo de referencia, a partir de la misma se elaboró el cuestionario que se utilizó como una de las técnicas de recolección de información. Otras técnicas de recolección de información que se emplearon fueron las entrevistas y el análisis documental. Luego se encuentra el Plan de trabajo, el flujograma de las actividades que se llevaron a cabo para realizar el estudio.

Posteriormente se encuentran los resultados de la investigación, para los cuales se aplicaron análisis tanto cualitativos como cuantitativos para ambas técnicas de recolección de información empleadas. Para las entrevistas se realizó un análisis de contenido de lo expresado por las personas entrevistadas, con los porcentajes de frecuencias de respuestas. En cuanto a los cuestionarios se calculó la media de cada variable por cargo. Posteriormente se calculó la media de las respuestas a las afirmaciones formuladas, por cargo, con el análisis respectivo de los resultados obtenidos. Igualmente se puede visualizar los gráficos de los resultados obtenidos.

Se concluye que en líneas generales, el personal docente se encuentra “Algo Satisfecho” con su trabajo, destacándose aspectos positivos como aspectos que se deben tomar en cuenta para mejorar.

Por último, se realiza una serie de recomendaciones por cada una de las variables tomadas en cuenta en el estudio.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Importancia y Justificación del Estudio

El estudio de la “Satisfacción” en el ámbito laboral, es importante, ya que a través de la misma se logra conocer la salud de cualquier institución y gracias a eso se obtienen datos que pueden ayudar a identificar los problemas de mayor preocupación, las causas de descontento del personal y los factores que aportan a la satisfacción en general.

Mediante el estudio de la satisfacción laboral, las personas encargadas de guiar a un personal hacia unas metas determinadas, pueden obtener información acerca del efecto que producen las normas, políticas y disposiciones generales de la institución, para de esta manera tomar decisiones adecuadas y favorables a la organización en general.

Cada vez es más importante preocuparnos por eliminar los factores que no favorecen la satisfacción laboral, para evitar problemas posteriores. La insatisfacción de cada persona puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la institución, la calidad de los resultados e influir en el estancamiento del crecimiento y el desarrollo de la misma.

Debido a la importancia que tiene este tema para el óptimo desempeño de los trabajadores y a una necesidad expresada por nuestro cliente, Colegio Blanca Nieves, quien determina que existen algunos factores en el Clima de la Organización que están dificultando que las labores educativas que se llevan a cabo en la institución, no estén produciendo en el personal un nivel de satisfacción óptimo en sus tareas diarias, teniendo como conductas expresadas por parte del mismo, la poca apertura para introducir innovaciones en el acto educativo, se decidió realizar un estudio de campo, a través de diversas técnicas de recolección de información, para

determinar cuáles de las variables intervinientes en la Satisfacción Laboral están afectando el nivel de la misma en el personal docente de la institución.

La Educadora Isabel Arroyo "Chabela", después de una larga experiencia de trabajo en diferentes instituciones educativas en México y en Venezuela, decide fundar en el año 1.972 el Colegio Blanca Nieves.

Bajo la creencia que los preescolares tradicionales han olvidado que al niño, antes de educarlo, hay que amarlo y comprenderlo y que el primer encuentro social del niño con el mundo debe ser en un ambiente familiar lleno de cariño. Así se creó el Colegio Blanca Nieves: el hogar donde el niño se siente querido para aprender.

Misión

“Formar niños íntegros, entusiastas y con alta autoestima, iniciándolos con tolerancia y cariño en los primeros conocimientos, valores y disciplinas que les permitan adaptarse con éxito y confianza a la sociedad”.

Visión

“Queremos llegar a ser un preescolar a la vanguardia con Proyectos Educativos de excelencia, contando con un Recurso Humano capacitado, responsable y eficiente, con el fin de mantener la calidad y el trato personalizado a todos los miembros de la Comunidad Educativa”.

Niveles

El Colegio Blanca Nieves trabaja con niños con edades comprendidas entre los 8 meses y los 6 años, estos niños se encuentran, dependiendo de su edad, en los siguientes niveles:

- ✓ Prematernal A y B
- ✓ Maternal A y B
- ✓ Infantil A y B
- ✓ Preparatorio
- ✓ Kinder-preparatorio

1.2. Planteamiento del Problema

Nuestro cliente, el dueño del Colegio Blanca Nieves, solicitó nuestra consultoría a fin de determinar qué está ocurriendo con el personal docente, ya que nota cierto nivel de insatisfacción o desmotivación dentro del grupo, tiene la percepción de que “algo” está funcionando mal, pero no logra determinar que es. Por esta razón se ha planteado la necesidad de determinar ¿cuáles son los factores que pudieran estar afectando el nivel de satisfacción en el Personal Docente?

El Personal Docente del Colegio Blanca Nieves es pieza clave para lograr el desarrollo y el cambio dentro de la institución, ya que un porcentaje considerable de su tiempo lo pasan en ella y depende de varios factores que el paso por la misma sea satisfactorio y estimulante, o insatisfactorio y desagradable. De tal manera que la relación Organización-Trabajador conforma un sistema integrado y cualquier cambio que suceda en uno de ellos afectará inevitablemente al otro.

2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

2.1. Objetivo General:

Identificar el nivel de satisfacción del personal docente del Colegio Blanca Nieves.

2.2. Objetivos Específicos:

1. Evaluar las variables que intervienen en el nivel de satisfacción del personal docente.
2. Determinar posibles causas que generan satisfacción e insatisfacción en el personal.
3. Establecer los efectos en el personal del nivel de satisfacción e insatisfacción diagnosticado.

3. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

3.1. La satisfacción laboral:

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr una actitud similar como respuesta a su conducta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo. De esta manera la eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Si existe insatisfacción en el trabajo, se estará en presencia de un quiebre entre las relaciones supervisores – subordinados.

La satisfacción laboral es un aspecto que ha sido ampliamente estudiado desde que Hoppock en 1935, abarcando amplios grupos de población, desarrollara los primeros estudios sobre esta temática.

Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un “estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”, lo cual indica que las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo.

Porter y Lawler (en Hodgetts y Altman, 1991) plantean que la “satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa”.

La satisfacción laboral constituye una dimensión actitudinal que ocupa un lugar central en la consideración de la experiencia del hombre en el trabajo (Aldag y Brief, 1.978).

Diferentes estudios acerca de la satisfacción laboral, han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral y diferentes aspectos, tales como:

- Buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada.
- Salud física y psíquica. La insatisfacción laboral correlaciona de forma positiva con diversas alteraciones psicósomáticas, estrés, etc.
- Conductas laborales. Se han encontrado correlaciones entre insatisfacción y absentismo, rotación y retrasos.

Muchos estudios acerca de la satisfacción laboral establecen que la actitud general de un individuo hacia su empleo, está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

Las tres características del empleado que afectan las percepciones del “debería ser” (lo que desea el individuo de su puesto), son:

- a) **Las necesidades personales:** Son aquellos aspectos básicos e imprescindibles poder llevar una vida digna.

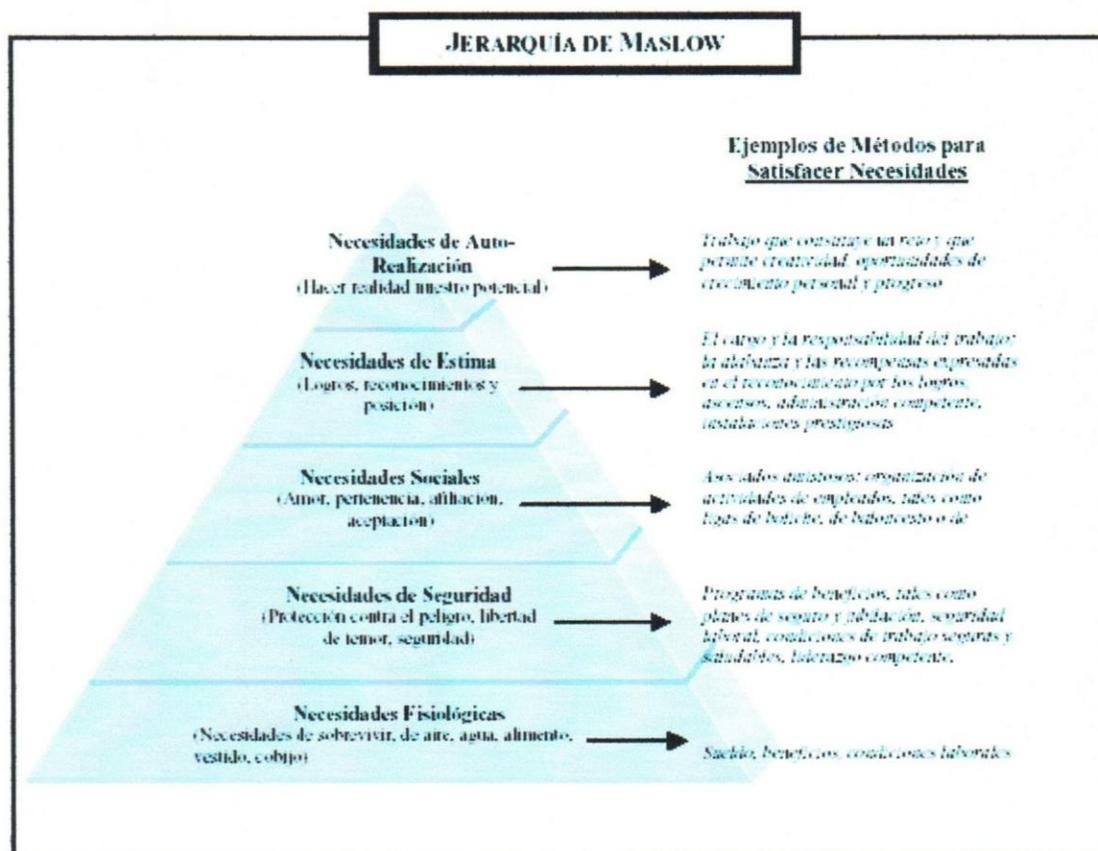
- b) **Los valores personales:** Aquellos a los que aspira el individuo para si mismo y responden a la pregunta de ¿qué es para usted lo más importante en la vida?
- c) **Rasgos personales:** Son el conjunto de características y diferencias individuales que distingue a una persona de otra.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del “debería ser” son:

- a) **Las comparaciones sociales con otros empleados:** Las personas tienden a compararse con sus colegas, en cuanto a condiciones de trabajo y compensación; de esta forma determinan lo que para ellos es el “deber ser” de un trabajo acorde a sus capacidades, profesión, nivel sociocultural y ramo económico, entre otros.
- b) **Las características de empleos anteriores:** Las personas tienden a comparar su empleo o condiciones de trabajo actuales con los anteriores, buscando siempre puntos referenciales en cuanto al “deber ser” de las condiciones actuales de trabajo. Generalmente, las personas tratan de igualar o incluso de mejorar las condiciones de empleo anteriores.
- c) **Los grupos de referencia:** Las personas tienden a compararse con otros grupos de individuos con los cuales se sienten afines o con características comunes, tomando de ellos un punto de referencia o de comparación en relación a sus condiciones de empleo.

3.2. Jerarquía de las Necesidades de Maslow:

En 1954, el libro *Motivation and Personality* (Motivación y Personalidad) (New York: Harper & Row) del psicólogo Abraham Maslow, articuló una teoría de la motivación que sugiere que las personas sólo se motivan por una serie de necesidades internas. Maslow clasificó las necesidades en una jerarquía mediante la cual los seres humanos buscan, en primer lugar, la satisfacción de las necesidades de nivel más primario. Una vez que han logrado satisfacer ese nivel de necesidades, éste ya no actúa como un elemento de motivación y la persona, más bien, se ve motivada por el siguiente nivel de necesidades de la jerarquía. El último nivel es el de la auto-realización, aquel que motiva a la persona a buscar su propio crecimiento, sus logros, su progreso, su creatividad y sus retos.



- **Necesidades Fisiológicas:** La prioridades en este nivel, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas, como lo son la necesidad de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un prolongado período de tiempo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo tanto dejan de existir.
- **Necesidades de Seguridad:** En esta fase de necesidad de seguridad se incluye una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían la necesidad de sentirse seguros, de tener estabilidad, de tener orden, de tener protección y de dependencia. Muchas personas dejan suspendidos muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad. Muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada, lo que se ve en la necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas.
- **Necesidades de amor y de pertenencia:** Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un lugar familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.
- **Necesidades de estima:** La necesidad de estima son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases:

- a) Las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación;
- b) Y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

Las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

- **Necesidades de autorrealización:** Las necesidades de autorrealización son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Las necesidades de autorrealización están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento. Uno de los medios para satisfacer la necesidad de autorrealización, es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea realizar y, además de realizarla, hacerlo del modo deseado. Para poder satisfacer la necesidad de autorrealización, es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer. No pueden haber restricciones puestas por uno mismo ni tampoco puestas por el medio.

3.3. Teoría de los Dos Factores de Herzberg:

Durante la década de los años 50 y de los años 60, el Dr. Frederick Herzberg, quien entonces era jefe del departamento de psicología de la Case Western Reserve University (Ohio), realizó una investigación para establecer relaciones entre la actitud de los empleados, los factores del ambiente de trabajo y la productividad.

Herzberg desarrolló su Teoría de la Higiene de la Motivación, la cual es la base conceptual del enriquecimiento laboral. Para poder comprender a cabalidad la Teoría de Herzberg, es importante que conozcamos lo siguiente:

*“Lo opuesto a la satisfacción laboral no es la insatisfacción sino, más bien, la **ausencia** de satisfacción laboral y, de igual modo, lo opuesto a la insatisfacción laboral no es la satisfacción laboral, sino la **ausencia** de insatisfacción laboral.”*

Dr. Frederick Herzberg, “One More Time: How Do You Motivate Employees?”

La Teoría de Herzberg, se basa en dos tipos de factores: los de higiene y los de motivación. A continuación se presenta una explicación más detallada acerca de los factores de higiene y de los factores motivacionales de la Teoría de Herzberg:

- **Factores de higiene o factores extrínsecos**: Según Herzberg, los factores de higiene son aquellos que al estar ausentes pueden generar empleados insatisfechos o percibirse como factores que tienen un alcance inadecuado. No obstante, cuando están presentes estos factores y cuando son los adecuados, los mismos no contribuyen a intensificar la satisfacción del empleado, ni sirven para motivarlos a la acción.

Estos factores constituyen el ambiente que rodea a las personas y como desempeña su trabajo. Estos factores están fuera del control de las personas. Algunos principales factores de higiene son:

- Salario
 - Los beneficios sociales
 - Tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores.
 - Las condiciones físicas y ambientales de trabajo.
 - Las políticas físicas de la empresa.
 - Reglamentos internos, etc.
-
- *Factores de motivación o factores intrínsecos*: Cuando se encuentran presentes los factores de motivación, estos tienden a generar satisfacción, o motivación en las mentes de los empleados. La ausencia de estos factores no conduce a la insatisfacción. No obstante, la ausencia de los mismos parece disminuir un ambiente que tiene como propósito motivar. Estos factores están bajo el control del individuo, ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña.

Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción del individuo Herzberg los llama factores de satisfacción. También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él, tal como se mencionó anteriormente, el opuesto de la satisfacción profesional no es la insatisfacción sino la ausencia de satisfacción.

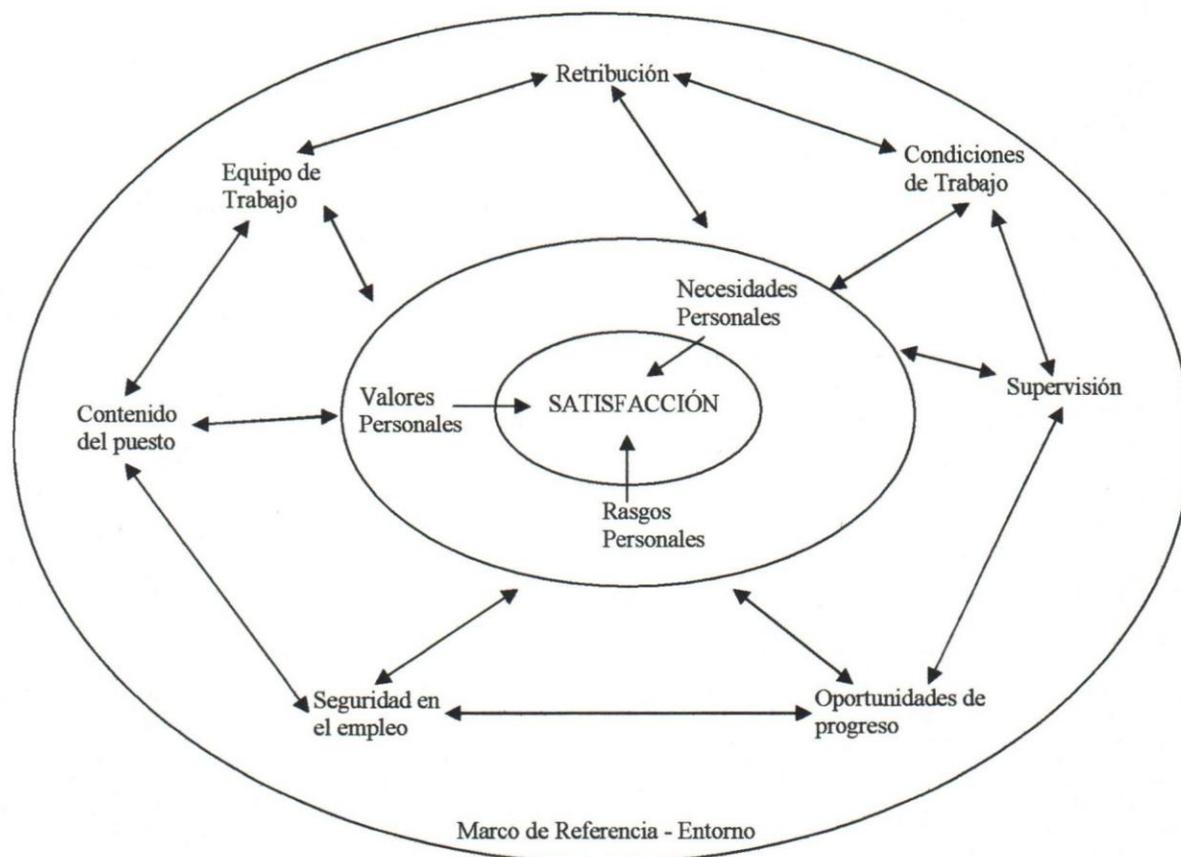
A continuación, se presentan los factores de higiene y de motivación de Herzberg:

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN – HIGIENE DE HERZBERG	
Factores de Motivación o Satisfacción (Contenido laboral)	Factores de Higiene o de Insatisfacción (Contexto laboral)
<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de logro • Forma de reconocimiento • Valor cualitativo del trabajo • Nivel de responsabilidad • Oportunidad de progreso • Desarrollo de crecimiento personal <p><i>Si estos factores se encuentran presentes, los empleados estarán satisfechos. Si no estuvieran presentes estos factores, los empleados no estarán</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prestaciones • Seguridad laboral • Percepción de la política de la compañía • Calidad de las relaciones interpersonales • Calidad de supervisión técnica • Sueldo • Estatus • Condiciones de trabajo <p><i>Si estos factores no se encuentran presentes, los empleados estarán insatisfechos. Ahora bien, si están presentes, no estarán insatisfechos, aunque tampoco estarán satisfechos o motivados por estos factores.</i></p>

Aquellos patronos que siguen las teorías de Herzberg no aceptan que el dinero sea un elemento de motivación y dirigen sus esfuerzos a ofrecer trabajos que ofrecen un mayor enriquecimiento personal.

3.4. Modelo de referencia:

En función de los autores antes citados, se construyó un modelo referencial de las variables que afectan el nivel de satisfacción de los individuos; en el cual se evidencia la interrelación existente entre las características individuales del empleado con las características propias del puesto y a su vez con el entorno o marco referencial del individuo, el cual está compuesto por todas sus experiencias laborales anteriores, comparaciones con otros empleados y grupos de referencia.



Las definiciones de las variables incluidas en el modelo de referencia, se detallan a continuación:

- a) **Retribución:** Es el sistema de salarios y políticas de ascensos y recompensas que se tiene en la organización.
- b) **Condiciones del trabajo:** Se trata del ambiente de trabajo, que brinda bienestar personal y que facilita realizar un buen trabajo. Es un ambiente físico cómodo y con un adecuado diseño del lugar.
- c) **Supervisión:** La supervisión es una actividad administrativa que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los recursos humanos que hacen

posible la realización de los procesos de trabajo, los cuales en forma directa e indirecta intervienen en la obtención de servicios destinados a la satisfacción de necesidades del cliente.

- d) **Equipo de trabajo:** Grupo de personas organizadas para un desempeñar diferentes roles dentro de una organización con objetivos y metas comunes y específicas.
- e) **Contenido del puesto:** Se refiere a las características propias del rol o cargo: Exigencia, autonomía, poder, complejidad, nivel de automatización, procesos y tareas.
- f) **Seguridad en el empleo:** Se refiere a la estabilidad que percibe el trabajador en su puesto laboral dentro de la organización.
- g) **Oportunidades de progreso:** Se refiere a adquirir experiencia en nuevos puestos así como la obtención de nuevos conocimientos y habilidades como vehículos para el crecimiento personal.

4. METODOLOGÍA

4.1. Tipo de Estudio

Es una investigación de campo descriptiva debido a que los datos fueron obtenidos directamente en la realidad desde el punto en el cual se trabaja, a través de diferentes técnicas de recolección de información. Y es descriptiva, ya que busca definir claramente lo que está sucediendo en la Institución, generó datos de primera fuente para realizar después un análisis general para presentar un diagnóstico del problema.

4.2. Población y Muestra

La población está conformada por 22 personas del Colegio Blanca Nieves. Dado que la población es reducida para efectos del estudio, se tomó toda la población como muestra, clasificadas como sigue:

Características de la muestra	Número	Sexo		Porcentaje
		F	M	
Personal Docente				
Maestras	8	8	0	38%
Auxiliares	8	8	0	38%
Total Personal docente				76%
Personal Administrativo				
Profesores Especiales	4	3	1	19%
Coordinadora de Inglés	1	1	0	2,5%
Administradora	1	1	0	2,5%
Total Personal Administrativo				24%
Total Muestra	22	21	1	100%

Las Maestras y Auxiliares son el personal docente que representan el 76% de la población, todas son mujeres, con edades comprendidas entre los 22 y 45 años de edad y con antigüedad que va desde 6 meses hasta 13 años.

Los Profesores Especiales, la Coordinadora de inglés y la Administradora conforman el personal administrativo y representan el 24% de la población. Entre los Profesores Especiales hay un solo hombre, de 32 años y con 2 años de antigüedad; el resto son mujeres con edades comprendidas entre los 27 y 37 años y con antigüedad que va desde 2 hasta 4 años. La Coordinadora de inglés y la Administradora son mujeres entre 30 y 40 años de edad y con una antigüedad de 6 años.

4.2.1. Operacionalización de las variables

Retribución: Es el sistema de salarios y políticas de ascensos y recompensas que se tiene en la organización.

OPERACIONALIZACIÓN	ITEMS DEL CUESTIONARIO
Índice promedio obtenido sobre el nivel del salario, políticas de ascenso y recompensas.	1. Los salarios del personal docente en relación con el mercado, está: 2. Los beneficios no salariales son: 3. Las bonificaciones económicas otorgadas son:

Condiciones de Trabajo: Se trata del ambiente de trabajo, que brinda bienestar personal y que facilita realizar un buen trabajo. Es un ambiente físico cómodo y con un adecuado diseño del lugar.

OPERACIONALIZACIÓN	ITEMS DEL CUESTIONARIO
Índice promedio obtenido sobre el ambiente físico y bienestar personal, comodidad para realizar el trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El ambiente físico de la institución es: 2. Las dimensiones de las aulas están acordes con el número de alumnos. 3. La distribución de las áreas de trabajo dentro de las aulas, favorece el buen desempeño de la labor docente. 4. El salón donde trabajo tiene buena iluminación. 5. El salón donde trabajo está bien fresco y ventilado.

Supervisión: La supervisión es una actividad administrativa que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los recursos humanos que hacen posible la realización de los procesos de trabajo, los cuales en forma directa e indirecta intervienen en la obtención de servicios destinados a la satisfacción de necesidades del cliente.

OPERACIONALIZACIÓN	ITEMS DEL CUESTIONARIO
Índice promedio obtenido sobre la forma de supervisión, comunicación y retroalimentación en la institución.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los acuerdos y desacuerdos se tratan abiertamente con los supervisores inmediatos. 2. Sabemos exactamente lo que los supervisores inmediatos esperan de nosotros.

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Están claramente definidas las líneas de autoridad 4. Las relaciones con los supervisores son: 5. Los supervisores comprenden cuando el personal requiere ausentarse por razones personales. 6. Mis aportes de nuevas ideas e iniciativas son bien recibidas y valoradas. 7. El sistema de evaluación mide objetivamente mi desempeño. 8. Los supervisores otorgan reconocimiento por el trabajo bien hecho. 9. Los supervisores inmediatos nos comunican constructivamente aquellos aspectos que deben mejorarse.
--	---

Equipo de Trabajo: Grupo de personas organizadas para un desempeñar diferentes roles dentro de una organización con objetivos y metas comunes y específicas.

OPERACIONALIZACIÓN	ITEMS DEL CUESTIONARIO
<p>Índice promedio obtenido sobre el grado de integración del personal docente de la institución, así como de la calidad de la comunicación y el grado de competencia.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El nivel de cooperación y el trabajo en equipo en la institución es: 2. Cuento con el apoyo de mis compañeros de trabajo al momento de necesitar su colaboración. 3. Celebramos juntos los logros obtenidos y los momentos especiales. 4. Las relaciones con mis colegas son:

Contenido del Puesto: Se refiere a las características propias del rol o cargo: Exigencia, autonomía, poder, complejidad, nivel de automatización, procesos y tareas.

OPERACIONALIZACIÓN	ITEMS DEL CUESTIONARIO
<p>Índice promedio obtenido sobre las demandas del trabajo y las respuestas de ejecución.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tengo la posibilidad de realizar innovaciones en mi puesto de trabajo. 2. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de aplicar mis conocimientos y habilidades. 3. El ritmo de trabajo al que estoy sometido es adecuado. 4. El tiempo destinado para las labores administrativas es adecuado. 5. El tiempo destinado para las labores docentes es adecuado. 6. Los objetivos y metas que debo alcanzar son adecuados al puesto que ocupo. 7. La calidad de los resultados obtenidos por el personal es: 8. tengo la oportunidad de fijar mis propios objetivos. 9. La planificación de guardias para recibir a los niños es adecuada. 10. Cuento con los medios y recursos para realizar mi labor.

Seguridad en el empleo: Se refiere a la estabilidad que percibe el trabajador en su puesto laboral dentro de la organización.

OPERACIONALIZACIÓN	ITEMS DEL CUESTIONARIO
<p>Índice promedio obtenido sobre la estabilidad en el puesto laboral dentro de la institución.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las normas y reglas son bien comprendidas para la ejecución de las labores. 2. Estoy satisfecho con las actividades que realizo en mi puesto de trabajo. 3. La institución brinda estabilidad laboral a su personal.

Oportunidades de progreso: Se refiere a adquirir experiencia en nuevos puestos así como la obtención de nuevos conocimientos y habilidades como vehículos para el crecimiento personal.

OPERACIONALIZACIÓN	ITEMS DEL CUESTIONARIO
<p>Índice promedio obtenido sobre la posibilidad del individuo de continuar con su formación y promoción dentro de la institución.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participo en proyectos que involucren el desarrollo de mis conocimientos o habilidades. 2. La institución me da oportunidades de participar en actividades de capacitación y/o entrenamiento docente. 3. Tengo oportunidad de adquirir experiencia en otras áreas docentes.

4.3. Técnicas de recolección de información

Para el estudio se utilizaron técnicas de recolección de Información. Estas son:

- * **Entrevistas:** La entrevista es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación, es una conversación que tiene una estructura y un propósito. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo, donde una de las partes busca recoger información y la otra es la fuente de esas informaciones. Permite la observación no verbal. Su principal ventaja radica en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o piensa hacer. Es importante considerar que el entrevistado siempre nos dará la imagen que tiene de las cosas.

En las entrevistas se plantearon tres preguntas básicas:

1. ¿Qué le gusta y dejaría como está?
2. ¿Qué aspectos pueden mejorar o ser cambiados?
3. ¿Dónde se ve en tres años?

Para el estudio de la información que se obtuvo con las entrevistas se realizó un análisis de contenido de las respuestas, colocando cada frase en forma textual con el porcentaje de frecuencia respectivo. Adicionalmente se hizo una gráfica para las frecuencias de respuestas de cada pregunta.

- * **Cuestionarios:** Son un método para obtener información de manera clara y precisa, donde existe un formato estandarizado de preguntas y donde el informante reporta sus respuestas. Es un instrumento indispensable para llevar a cabo entrevistas formalizadas, pero puede usarse independientemente de éstas. En tal caso, se entregará al informante el cuestionario para que éste, por escrito, consigne por sí mismo las respuestas. A diferencia que en la entrevista, en el cuestionario no existe el elemento de interacción personal que la define. La principal ventaja de los cuestionarios auto administrados reside en la gran economía de tiempo y personal que implican, ya que pueden enviarse por correo, dejarse en algún lugar apropiado o administrarse directamente a grupos reunidos al efecto.

Se diseñó un cuestionario que tuvo por objetivo medir el nivel de satisfacción que tiene el personal docente del Colegio Blanca Nieves en relación con su trabajo. El mismo fue sometido a juicio de expertos. Luego de que el cuestionario fue aprobado por los expertos, se entregó un (1) fascículo a cada persona que conforma la muestra, quienes llenaron completamente el instrumento y lo devolvieron al día siguiente de su entrega.

El Nivel de satisfacción de cada grupo encuestado, fue calculado a través de la media de las respuestas de los planteamientos formulados. Igualmente se realizaron las gráficas respectivas a cada uno de ellos.

- * **Análisis Documental:** Esta técnica consiste en recopilar información que guardan las organizaciones en su banco de datos. Dicha información es producto de los registros que se hacen en el curso normal de las actividades (Producción, ausentismo, rotación de personal, accidentes, quejas, etc.). El agente de cambio selecciona cuál es la información a ser utilizada dependiendo de su objetivo (no existen procedimientos prefijados o estructurados). El objetivo del análisis documental es reunir información

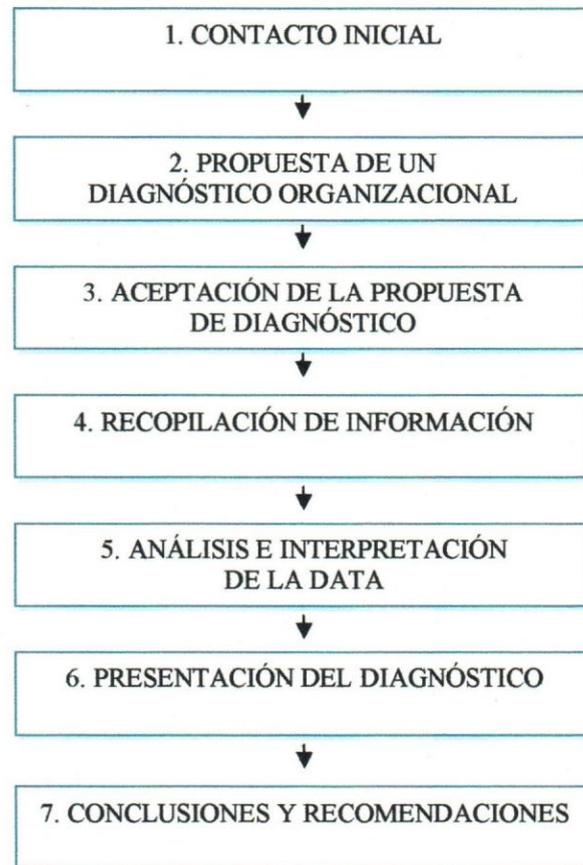
sobre: el contexto institucional de la empresa y los antecedentes de la realidad actual de la empresa.

Se utilizaron dos niveles de análisis de información, cuantitativo y cualitativo. Se utilizó el cualitativo para el análisis de contenido de las entrevistas y el cuantitativo para obtener las frecuencias de las respuestas de las entrevistas y analizar los cuestionarios.

Se establecieron dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- a) **Satisfacción General**, indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- b) **Satisfacción por variables** de acuerdo al grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

4.4. Plan de Trabajo



4.5. Descripción de las Fases:

1. Contacto inicial: Se establece el primer contacto con el cliente en donde se realizará la propuesta de un proceso de consultoría y el mismo expresó su inquietud a estudiar.

2. Propuesta de un diagnóstico organizacional: Luego del contacto inicial y conociendo la inquietud del cliente, se realizó una propuesta de diagnóstico en donde se incluyeron los objetivos del mismo, un modelo de referencia para el proceso y la metodología a seguir.

3. Aceptación de la propuesta de diagnóstico: El cliente aceptó la propuesta hecha con el fin de lograr los objetivos planteados.

4. Recopilación de información: Se aplicaron 3 técnicas de recolección de información (análisis documental, entrevistas y cuestionario) para obtener la data necesaria para el estudio.

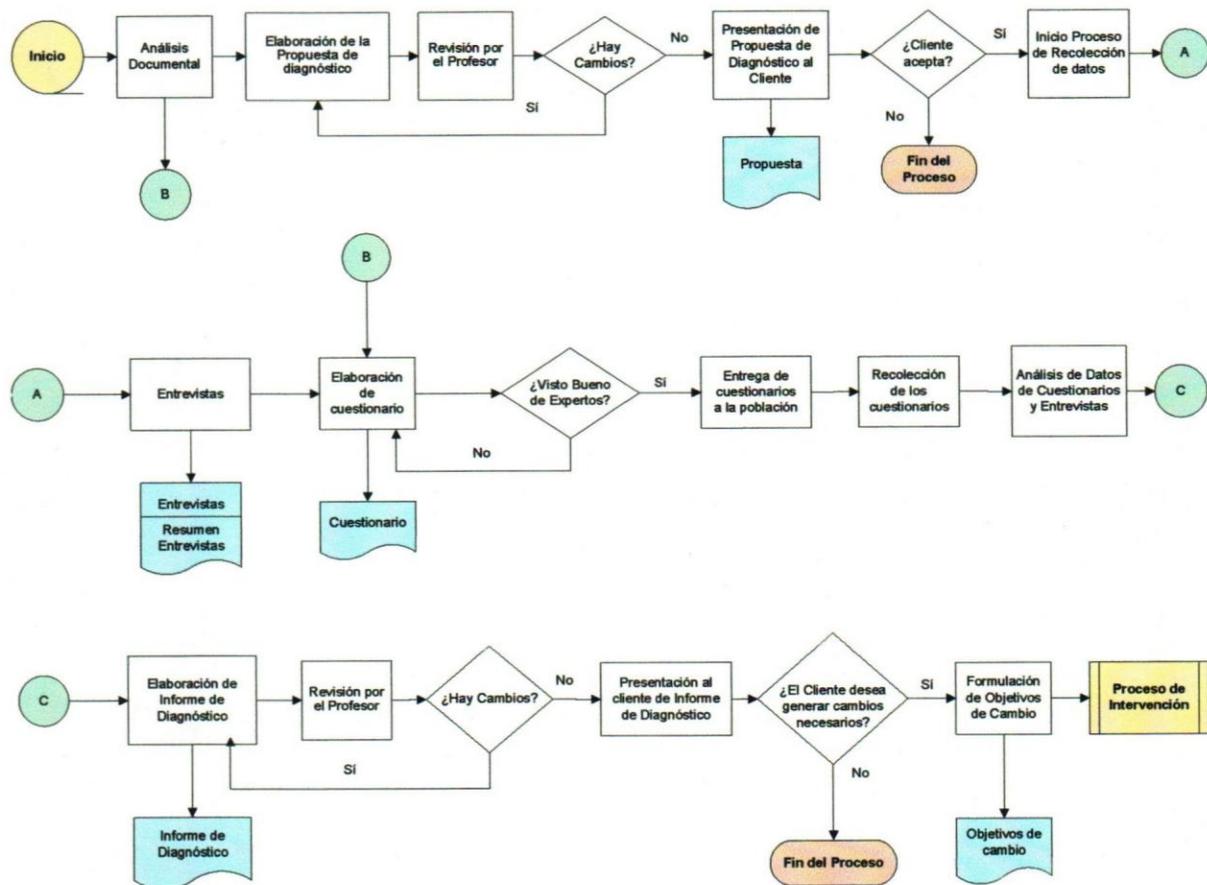
5. Análisis e interpretación de la data: Luego de obtenida la data se pasó a la interpretación de los resultados obtenidos.

6. Presentación del diagnóstico final: Luego de interpretados los datos se realizó la presentación del informe de diagnóstico final al cliente.

7. Conclusiones y Recomendaciones: El último paso fue la exposición de las conclusiones, obtenidas a través del análisis de la data, y de las recomendaciones, las cuales van dirigidas a incrementar el nivel de satisfacción del Personal Docente.

4.6. Flujograma:

Las actividades realizadas en el proceso de diagnóstico, fueron llevadas a cabo de la siguiente manera:



4.6.1. Explicación del Flujograma:

Nuestro cliente, el dueño del Colegio Blanca Nieves, solicitó la consultoría a fin de determinar qué está ocurriendo con el personal docente, ya que nota cierto nivel de insatisfacción o desmotivación dentro del grupo, tiene la percepción de que “algo” está funcionando mal, pero no logra determinar que es.

Este requerimiento da inicio al proceso de Consultoría al Colegio Blanca Nieves, el cual detallamos a continuación:

- ✓ **Inicio:** Solicitud del cliente.

- ✓ **Análisis Documental:** Una vez recibida la solicitud del cliente, pasamos a revisar la documentación disponible en relación a:
 - El Colegio Blanca Nieves, sus antecedentes, características y entorno.
 - Teoría relacionada con procesos de consultoría.
 - Teoría relacionada con satisfacción, motivación y clima laboral.

- ✓ **Elaboración de la Presentación de la Propuesta de Diagnóstico:** Se elabora la propuesta de diagnóstico, para ser presentada al cliente. Esta pasa al Profesor de la Cátedra para su revisión.

- ✓ **¿Hay Cambios?:**
 - Sí: Se modifica y es pasada nuevamente al Profesor.
 - No: Pasamos al siguiente paso.

- ✓ **Presentación al cliente:** Se realiza la presentación al cliente de la propuesta de diagnóstico.

✓ **¿Cliente Acepta?:**

Sí: Pasamos al siguiente paso.

No: Fin del proceso.

- ✓ **Proceso de Recolección de Datos:** El proceso de recolección de datos comienza con las entrevistas, las cuales son realizadas a toda la población docente del Colegio Blanca Nieves, esto con la finalidad de recopilar la percepción personal del “deber ser” de cada uno de los individuos entrevistados.

En las entrevistas se hicieron cuatro preguntas abiertas, las cuales, de ser necesario se complementarían con preguntas adicionales orientadas a indagar más sobre la información suministrada por el entrevistado. Estas preguntas son:

- ¿Qué le gusta y dejaría como está?
- ¿Qué puede ser mejorado?
- ¿Qué no le gusta o cambiaría?
- ¿Dónde de ve en 3 años?

- ✓ **Cuestionarios:** Otro instrumento utilizado para la recolección de datos es el cuestionario por su fácil aplicación, para ello se diseñó la tabla de especificaciones y con base en ella el cuestionario, una vez listo se pasó al Profesor de la Cátedra para su revisión y se solicitó “Juicio de Expertos”.

✓ **¿Visto Bueno Expertos?:**

Sí: Pasamos al siguiente paso.

No: Se modifica y se pasa nuevamente para su revisión.

- ✓ **Aplicación del cuestionario:** El cuestionario se entregó a todo el personal docente, para que fuese completado y entregado al día siguiente.

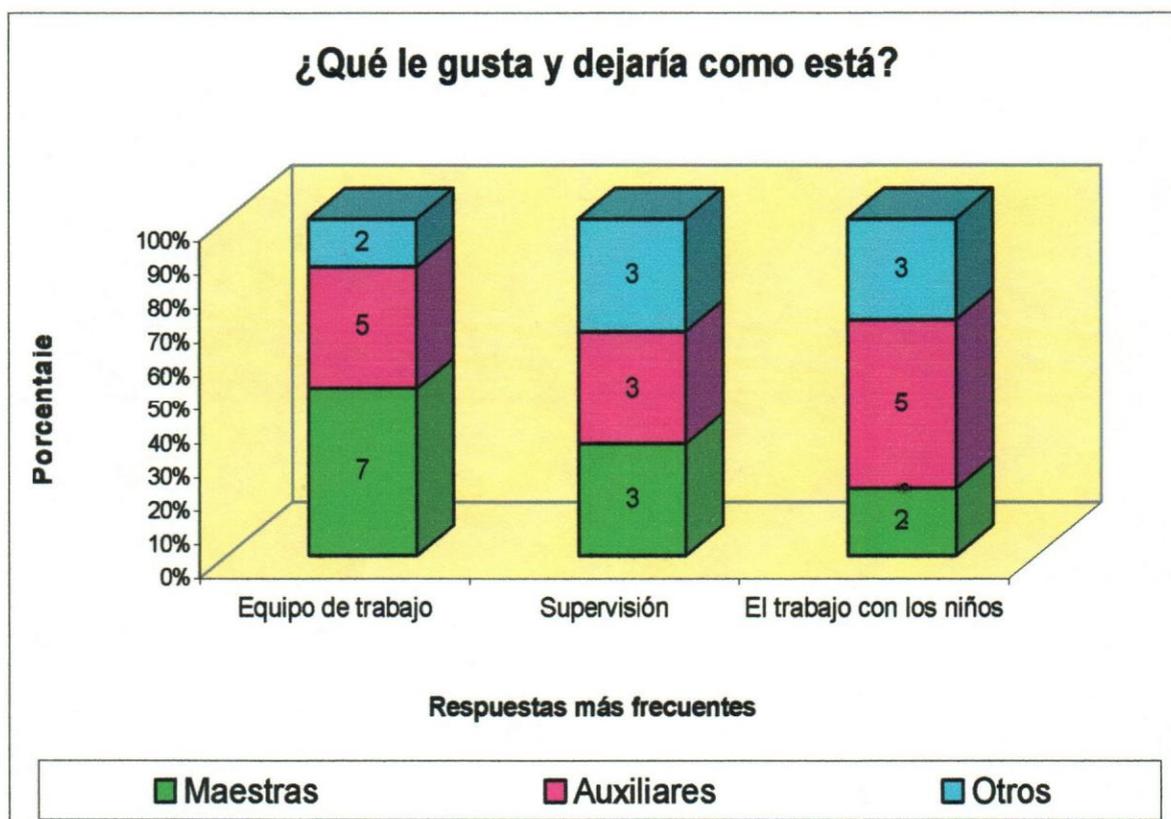
- ✓ **Análisis de datos:** Una vez recolectados los cuestionarios, se analizaron los datos obtenidos, tanto de las entrevistas como de los cuestionarios.
- ✓ **Informe de diagnóstico:** Analizados los datos se elaboró el Informe de Diagnóstico, el cual es pasado al Profesor de la Cátedra para su revisión.
- ✓ **¿Hay Cambios?:**
 - Sí: Se modifica y es pasado nuevamente al Profesor.
 - No: Pasamos al siguiente paso.
- ✓ **Presentación al cliente:** Se realiza la presentación al cliente de los datos arrojados por la investigación y se plantean conclusiones y recomendaciones.
- ✓ **¿El Cliente desea generar cambios necesarios?:**
 - Sí: Pasamos al siguiente paso.
 - No: Fin del proceso.
- ✓ **Formulación de Objetivos de Cambio:** Si el cliente acepta seguir con el proceso de consultoría, entonces, en conjunto, se fijarán objetivos de cambio, donde ambas partes, consultor y cliente, se comprometen a ejecutar las acciones necesarias para lograr el cambio o los cambios requeridos.
- ✓ **Proceso de Intervención:** Una vez que se han fijado los objetivos de cambio, finaliza el Proceso de Diagnóstico y comienza el Proceso de Intervención.

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

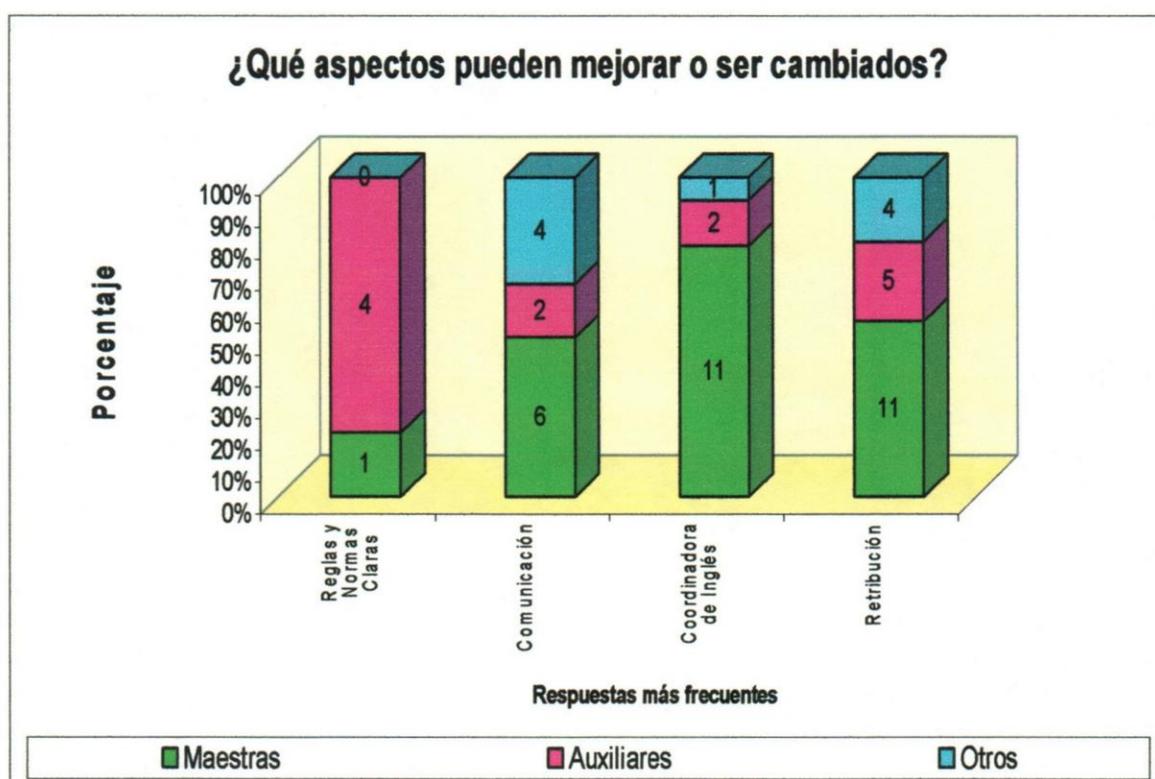
5.1. Entrevistas

<i>Frecuencia de Respuestas en las Entrevistas</i>	<i>%</i>
<i>¿Qué le gusta y dejaría como está?</i>	
<i>Equipo de Trabajo: “Nos llevamos bien, hay buenas relaciones”, “hay respeto”, “apoyo y compañerismo”</i>	66,67
<i>Me gusta mi trabajo con los niños</i>	47,62
<i>La supervisión, de la Administración y Dirección: “Hay orden, son organizadas”, “hay mejoras con la nueva Directora”, “se puede decir lo que se piensa y escuchan las buenas ideas” y “hay buena relación con la Administración y la Dirección”.</i>	42,86
<i>¿Qué aspectos pueden mejorar o ser cambiados?</i>	
<i>Retribución: “Los sueldos no están acordes al mercado” y otros beneficios (monetarios y no monetarios), “los bonos deben ser más representativos”, “necesitamos un seguro HCM aún cuando tenga que pagar parte de la prima”, “el colegio debería dotar los uniformes o por lo menos pagar una parte de ellos” y “debe pagar nuestro entrenamiento y capacitación”</i>	95,24
<i>La Coordinadora de Inglés, debe motivar más, aprender a comunicarse y a dar feedback positivo: “se mete en todo incluso en lo que no le corresponde”, “viene a mirar lo que están haciendo y luego hace críticas no positivas”, “va con el chisme a la administración” y “se toma atribuciones que no le corresponden”</i>	66,66
<i>Comunicación, normas y reglas claras: “no están muy claras las reglas para la entrega de los bonos”, “deben comunicar al personal las cosas relacionadas con los niños (ingresos, salidas y cambios)” y “Deben comunicar los temas relacionados con los beneficios del personal por ley, no esperar a que alguien reclame”</i>	57,14

<i>Aclarar los niveles de autoridad, para todo el personal del Colegio, no solamente al personal docente: "Hay personas que se toman atribuciones que no le corresponden no sólo entre el personal docente"</i>	23,81
<i>Perfeccionismo: "No dan espacio a la creatividad, molesta tanto perfeccionismo", "No deben darle tanta importancia a los arreglos de las carteleras y del salón" y "No deben ser tan elaborados los regalos, son hechos por niños"</i>	28,57
<i>Regalos innecesarios: "Hay demasiados obsequios y recuerdos. Debemos hacer menos y más útiles"</i>	28,57
¿Dónde se ve en tres años?	
<i>Estudiando</i>	33,33
<i>Con mi propio negocio</i>	23,81
<i>No sé</i>	23,81
<i>Surgir profesionalmente</i>	19,05
<i>Aquí en el colegio</i>	14,29
<i>En un colegio más grande</i>	9,52



Como se observa en el cuadro anterior, cuando a las personas se les preguntó que era lo que más les gustaba de su trabajo en el colegio, más de la mitad afirmó que era el equipo de trabajo, pues al parecer, en líneas generales, hay buenas relaciones y compañerismo, por otra parte, señalaron que la Administración y Dirección del colegio es muy organizada y estructurada. Lo antes mencionado refiere que las dimensiones Equipo de Trabajo y Condiciones del Puesto son percibidas como satisfactorias para el personal docente.

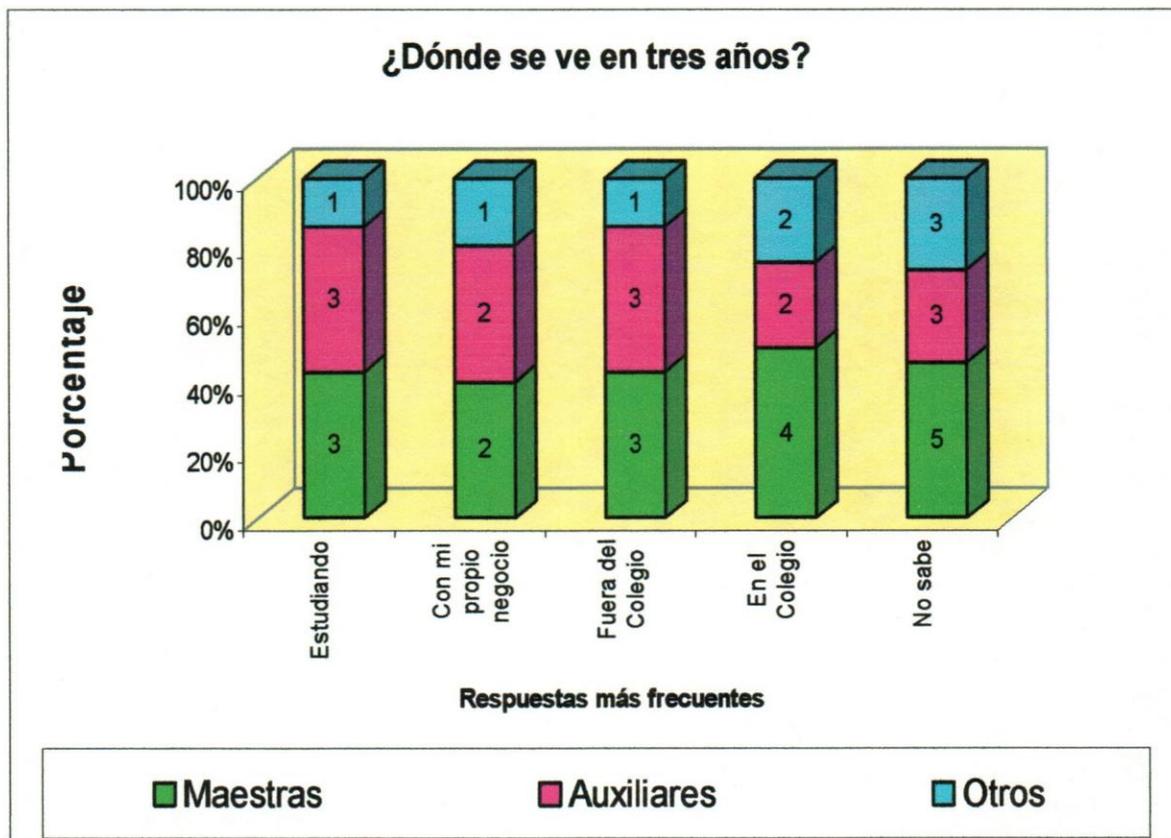


Ahora bien, cuando se le preguntó al personal qué aspectos debían ser mejorados o cambiados, casi en su totalidad hicieron referencia a los distintos componentes de la Retribución. Esto hace pensar que el personal tiene la percepción de que no está siendo pagado o retribuido su trabajo al nivel del mercado laboral para ese ramo, por consiguiente se denota una gran insatisfacción en relación con esta dimensión.

Por otra parte, la dimensión relacionada con la Supervisión refleja que más de la mitad del personal considera que la Coordinadora de Inglés no está llevando a cabo una buena función de supervisor, presentando fallas en: la comunicación, feedback, relaciones con sus colegas y subordinados y su estilo de liderazgo, lo cual está generando un alto nivel de insatisfacción entre el personal docente.

En cuanto a la dimensión Seguridad en el Empleo, las personas entrevistadas señalaron que el colegio no comunica a sus empleados los beneficios a los cuales tienen derecho por ley, como por ejemplo el caso de los “cesta tickets”, sino que por el contrario esperan a que alguien reclame el no pago o incumplimiento por parte del colegio para dar explicaciones. Esto está generando un grado considerable de insatisfacción en el personal docente.

En relación con las Condiciones del Puesto, las personas entrevistadas señalaron cierto nivel de insatisfacción por el hecho de tener que elaborar numerosos recuerdos o regalos para los niños y padres, adicionalmente señalan que hay exigencias elevadas en cuanto a la elaboración y calidad de los mismos, lo cual en muchos casos va en contraposición con el hecho de que supuestamente estos recuerdos son elaborados por los niños. Aunado a esto, el personal docente señala que al momento de decorar las carteleras también se presenta cierto nivel de exigencia “perfeccionismo” que en cierta manera no les permite ser creativas. Todo esto genera niveles moderados de insatisfacción en el personal.



En cuanto a la última pregunta, las personas señalaron que deseaban seguir estudiando y progresando, bien sea dentro o fuera del colegio, pareciera que la dimensión Oportunidades de Progreso está un poco baja, pues menos de la cuarta parte del personal considera surgir profesionalmente en el colegio, la mayoría se visualizó teniendo su propio negocio. Por otra parte, se observó que muchos deseaban seguir estudiando, lo cual incide en la necesidad de oportunidades de progreso dentro del colegio.

5.2. Cuestionarios

Para la elaboración del cuestionario, en primer lugar se definieron tanto conceptualmente como operacionalmente, las dimensiones que serían estudiadas relacionadas con la “Satisfacción Laboral”, posteriormente, se redactaron una serie de afirmaciones directamente relacionadas con dichas dimensiones a las cuales se les aplicó la escala de Lickert con cinco niveles de respuesta, para poder obtener el grado de satisfacción de las personas encuestadas.

El cuerpo del cuestionario está compuesto por una primera parte destinada a explicar el motivo de la medición y la forma de llenado del mismo, incluyendo un caso ejemplo, posteriormente, se encuentran un total de 37 afirmaciones con sus respectivas alternativas de respuesta y al final una sección donde el encuestado debe señalar a que grupo de la muestra pertenece.

Los resultados obtenidos de los cuestionarios fueron valorados según la siguiente escala:



1,00 – 1,79	Muy insatisfecho
1,80 – 2,59	Insatisfecho
2,60 – 3,39	Algo Satisfecho
3,40 – 4,19	Satisfecho
4,20 – 5,00	Muy Satisfecho

Los datos obtenidos, una vez analizada la data fueron los siguientes:

Media del instrumento: Se pudo observar que la media de los resultados globales del instrumento fue de 3,27 lo cual indica, que en líneas generales, el personal docente se encuentra “Algo Satisfecho” con su labor dentro de la institución. Por otra parte, las respuestas se ubicaron entre un valor mínimo de 1,82 “Insatisfecho” y un valor máximo de 4,33 “Muy Satisfecho”.

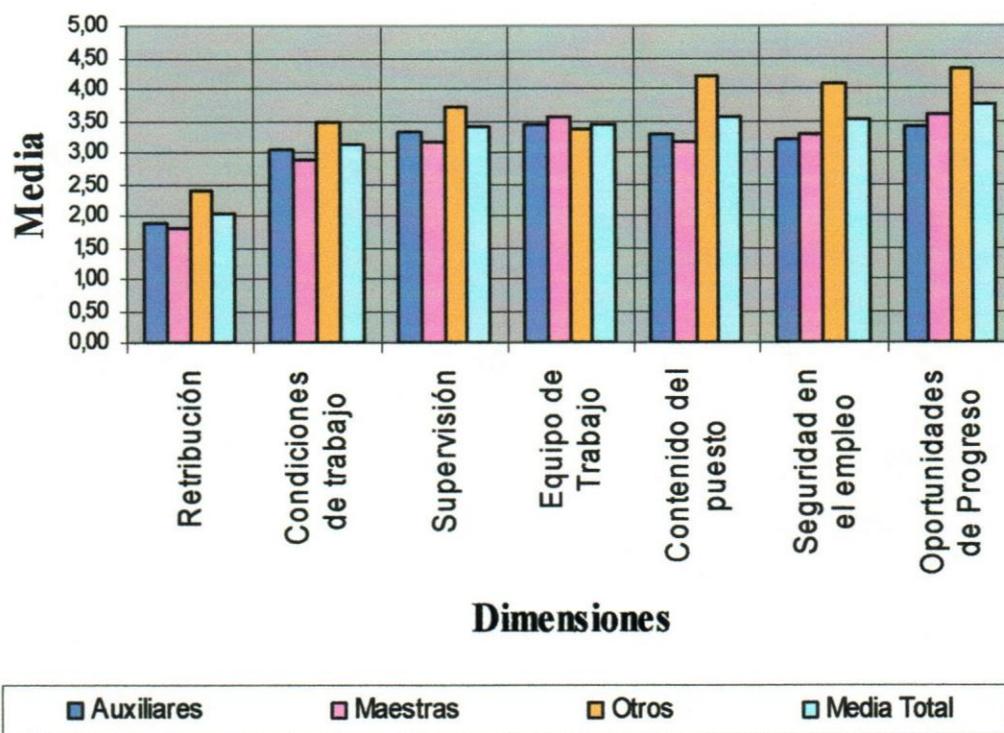
Media de las Dimensiones por Cargo

DIMENSIONES	CARGO			Media
	Auxiliares	Maestras	Otros	
Retribución	1.87	1.82	2.40	2.03
Condiciones de Trabajo	3.04	2.89	3.48	3.14
Supervisión	3.31	3.16	3.71	3.39
Equipo de Trabajo	3.45	3.57	3.35	3.46
Contenido del Puesto	3.30	3.17	4.20	3.56
Seguridad en el Empleo	3.20	3.27	4.07	3.51
Oportunidades de Progreso	3.40	3.61	4.33	3.78
TOTAL	3.08	3.07	3.65	3.27

La escala de valores es:

4,20-5,00	Muy Satisfecho
3,40-4,19	Satisfecho
2,60-3,39	Algo satisfecho
1,80-2,59	Insatisfecho
1,00-1,79	Muy insatisfecho

Media de las Dimensiones por cargo



Estos valores denotan que el personal docente comprendido por Maestras y Auxiliares está en el nivel “Algo Satisfecho”, mientras que el grupo Otros está en el nivel “Satisfecho”.

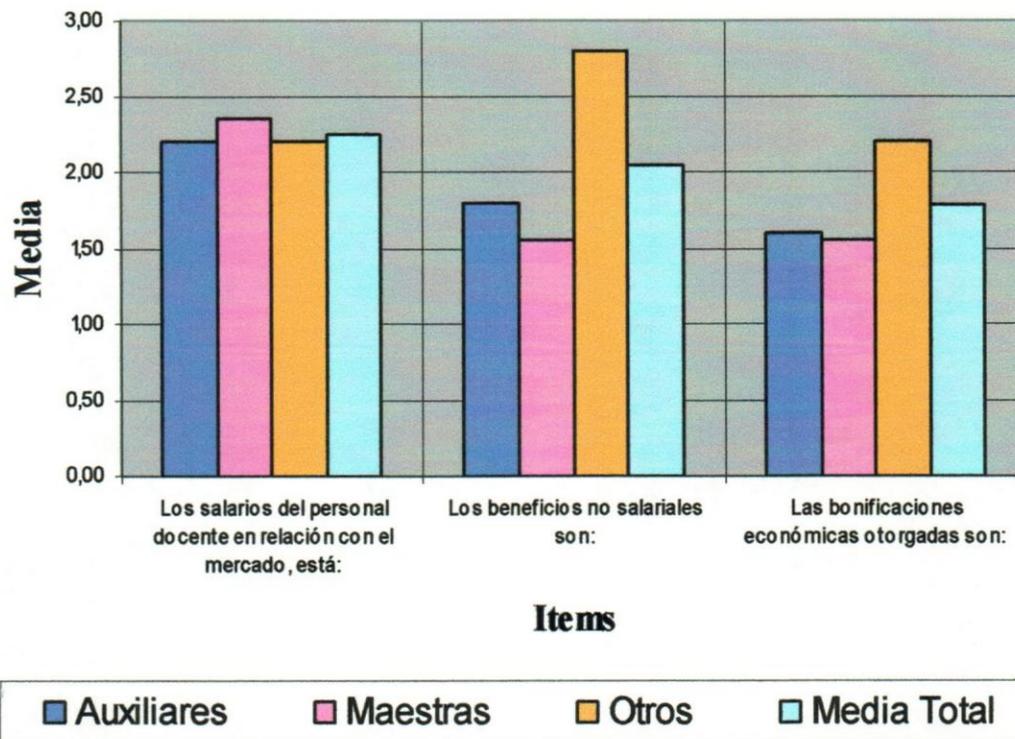
Al estudiar la media por variable, se encontraron valores interesantes, los cuales se señalan a continuación:

Retribución: Media de la variable 2,03 “Insatisfecho”

- Auxiliares 1,87
- Maestras 1,82
- Otros 2,40

Nro.	RETRIBUCIÓN	Aux.	Maest.	Otros	Media
5	Los salarios del personal docente en relación con el mercado, está:	2.20	2.36	2.20	2.25
11	Los beneficios no salariales son:	1.80	1.55	2.80	2.05
23	Las bonificaciones económicas otorgadas son:	1.60	1.55	2.20	1.78
	MEDIA TOTAL	1,87	1,82	2,40	2.03

Retribución

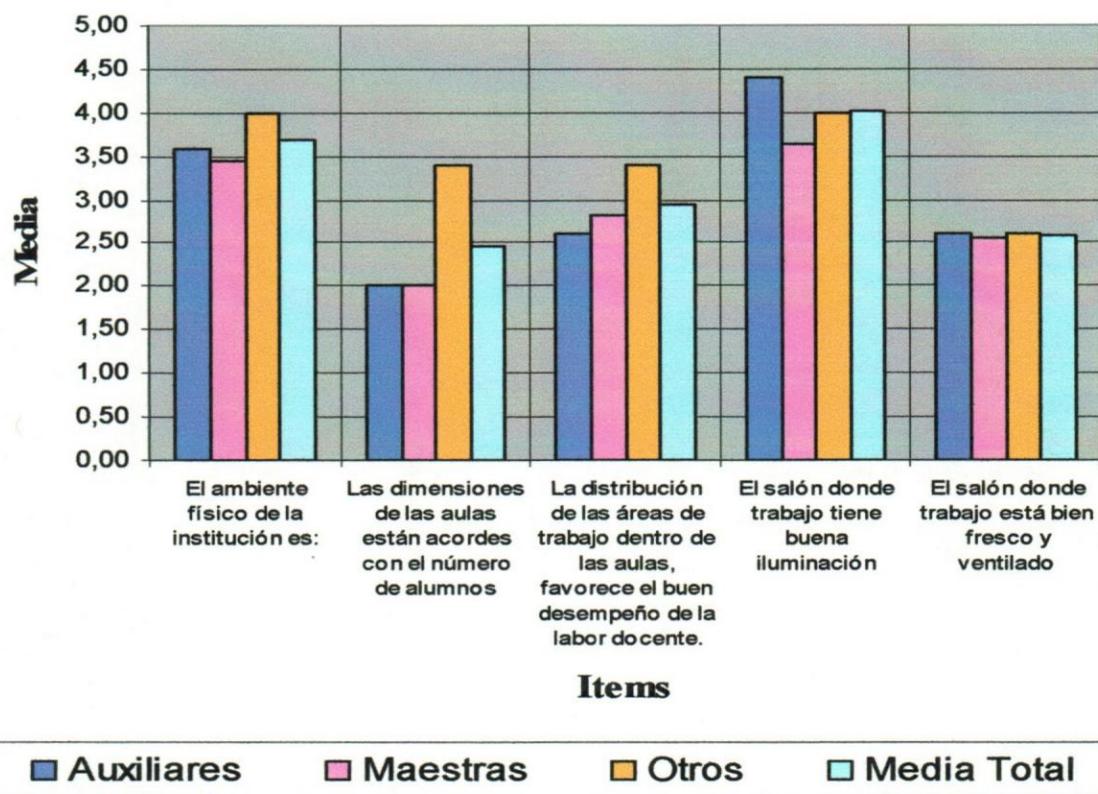


Condiciones de Trabajo: Media de la variable 3,14 “Algo Satisfecho”

- Auxiliares 3,04
- Maestras 2,89
- Otros 3,48

Nro.	CONDICIONES DE TRABAJO	Aux.	Maest.	Otros	Media
1	El ambiente físico de la institución es:	3.60	3.45	4.00	3.68
12	Las dimensiones de las aulas están acordes con el número de alumnos.	2.00	2.00	3.40	2.47
6	La distribución de las áreas de trabajo dentro de las aulas, favorece el desempeño de la labor docente.	2.60	2.82	3.40	2.94
29	El salón donde trabajo tiene buena iluminación.	4.40	3.64	4.00	4.01
25	El salón donde trabajo está bien fresco y ventilado.	2.60	2.55	2.60	2.58
	MEDIA TOTAL	3.04	2.89	3.48	3.14

Condiciones de Trabajo

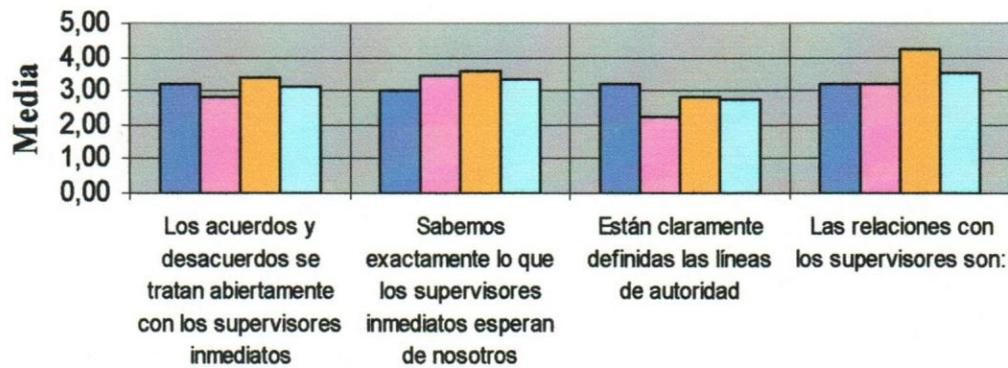


Supervisión: Media de la variable 3,39 “Algo Satisfecho”

- Auxiliares 3,31
- Maestras 3,16
- Otros 3,71

Nro.	SUPERVISIÓN	Aux.	Maest.	Otros	Media
2	Los acuerdos y desacuerdos se tratan abiertamente con los supervisores inmediatos.	3.20	2.82	3.40	3.14
34	Sabemos exactamente lo que los supervisores inmediatos esperan de nosotros.	3.00	3.45	3.60	3.35
37	Están claramente definidas las líneas de autoridad.	3.20	2.27	2.80	2.76
24	Las relaciones con los supervisores son:	3.20	3.18	4.20	3.53
30	Los supervisores comprenden cuando el personal requiere ausentarse por razones personales.	3.60	3.73	4.00	3.78
13	Mis aportes de iniciativas son valoradas.	3.40	3.27	4.20	3.62
28	El sistema de evaluación mide mi desempeño.	3.00	3.27	3.80	3.36
36	Los supervisores otorgan reconocimiento por el trabajo bien hecho.	4.00	2.73	3.40	3.38
26	Los supervisores inmediatos nos comunican constructivamente aquellos aspectos que deben mejorarse	3.20	3.73	4.00	3.64
	MEDIA TOTAL	3.31	3.16	3.71	3.39

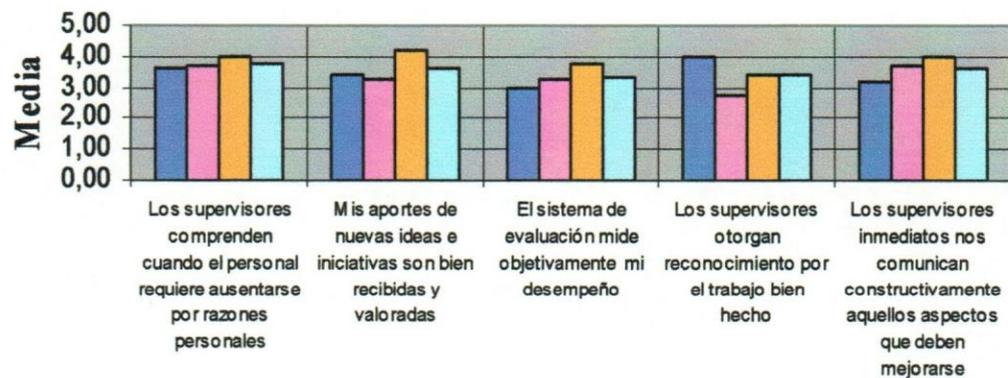
Supervisión



Ítems



Cont. Supervisión



Ítems

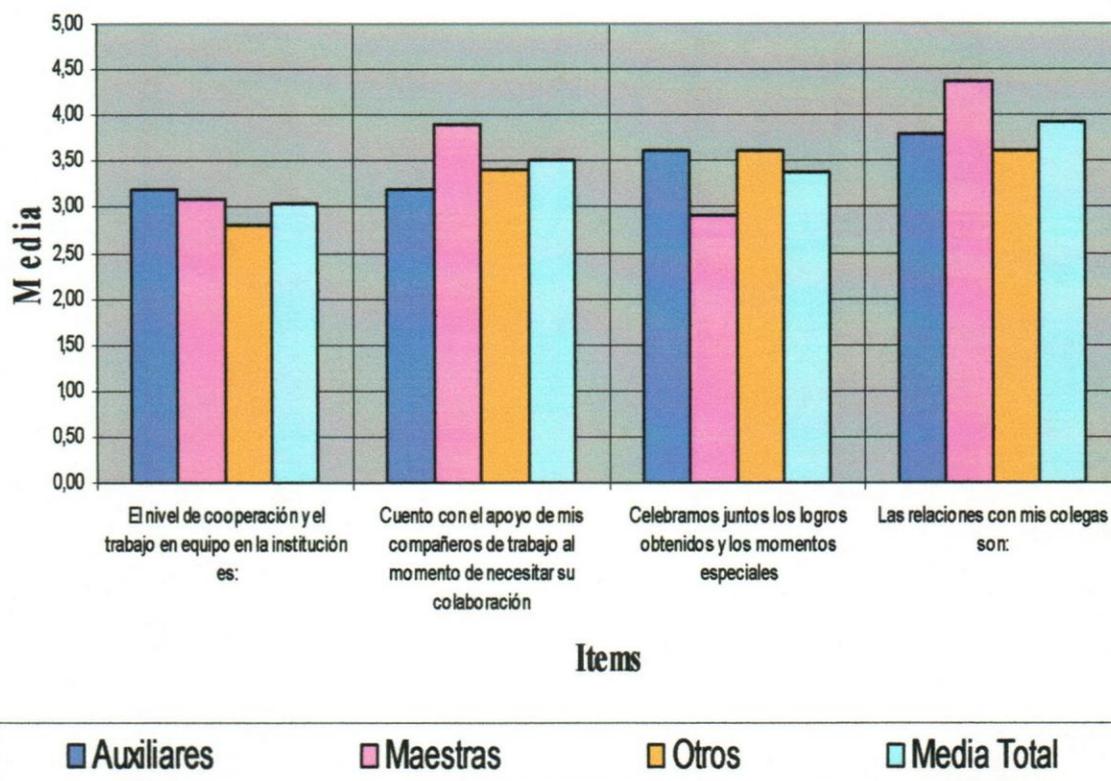


Equipo de Trabajo: Media de la variable 3,46 "Satisfecho"

- Auxiliares 3,45
- Maestras 3,57
- Otros 3,35

Nro.	EQUIPO DE TRABAJO	Aux.	Maest.	Otros	Media
3	El nivel de cooperación y el trabajo en equipo en la institución es:	3.20	3.09	2.80	3.03
14	Cuento con el apoyo de mis compañeros de trabajo al momento de necesitar su colaboración.	3.20	3.91	3.40	3.50
19	Celebramos juntos los logros obtenidos y los momentos especiales.	3.60	2.91	3.60	3.37
27	Las relaciones con mis colegas son:	3.80	4.36	3.60	3.92
	MEDIA TOTAL	3.45	3.57	3.35	3.46

Equipo de Trabajo

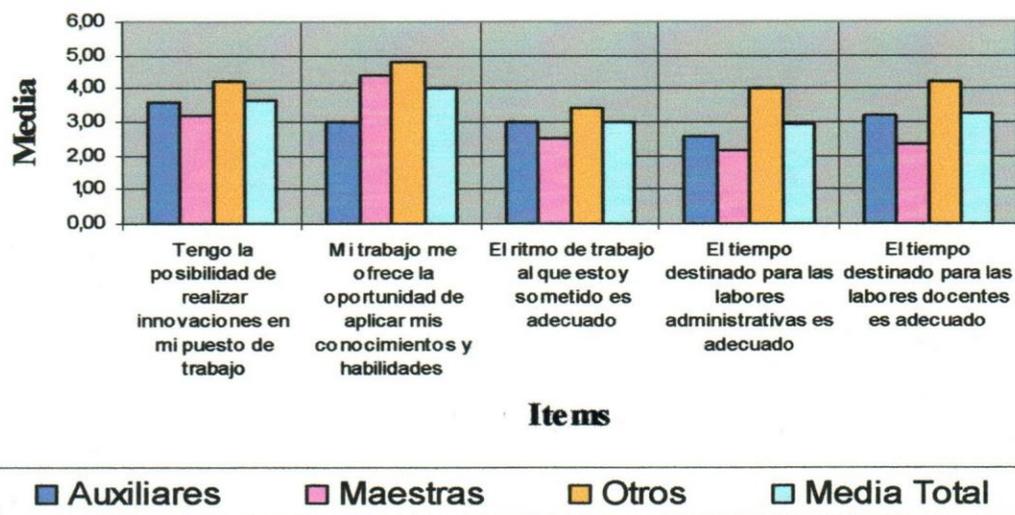


Contenido del Puesto: Media de la variable 3,56 "Satisfecho"

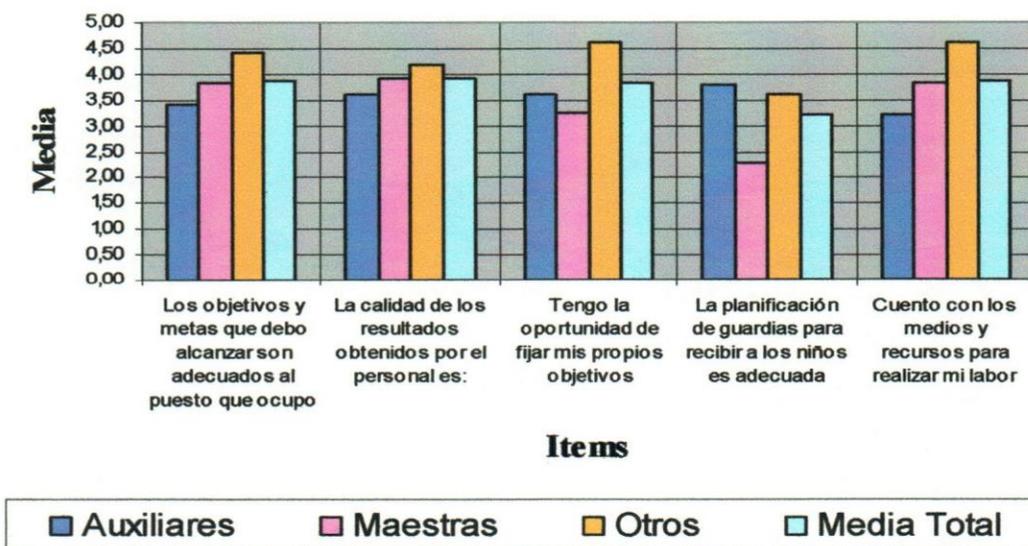
- Auxiliares 3,30
- Maestras 3,17
- Otros 4,20

Nro.	CONTENIDO DEL PUESTO	Aux.	Maest.	Otros	Media
4	Tengo la posibilidad de realizar innovaciones en mi puesto de trabajo.	3.60	3.18	4.20	3.66
15	Mi trabajo me ofrece la oportunidad de aplicar mis conocimientos y habilidades.	3.00	4.36	4.80	4.05
35	El ritmo de trabajo al que estoy sometido es	3.00	2.55	3.40	2.98
31	El tiempo destinado para las labores administrativas es	2.60	2.18	4.00	2.93
33	El tiempo destinado para las labores docentes es.	3.20	2.36	4.20	3.25
16	Los objetivos y metas que debo alcanzar son adecuados al puesto que ocupo.	3.40	3.82	4.40	3.87
9	La calidad de los resultados obtenidos por el personal es:	3.60	3.91	4.20	3.90
32	Tengo la oportunidad de fijar mis propios objetivos.	3.60	3.27	4.60	3.82
20	La planificación de guardias para recibir a los niños es adecuada.	3.80	2.27	3.60	3.22
8	Cuento con los medios y recursos para realizar mi labor.	3.20	3.82	4.60	3.87
	MEDIA TOTAL	3.30	3.17	4.20	3.56

Contenido del Puesto



Cont. Contenido del Puesto

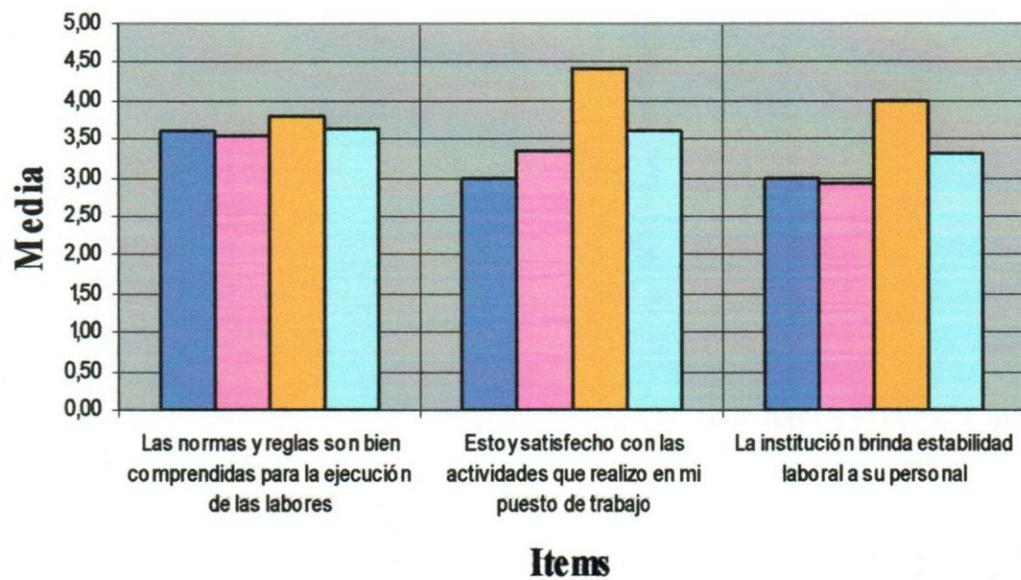


Seguridad en el Empleo: Media de la variable 3,51 "Satisfecho"

- Auxiliares 3,20
- Maestras 3,27
- Otros 4,07

Nro.	SEGURIDAD EN EL EMPLEO	Aux.	Maest.	Otros	Media
17	Las normas y reglas son bien comprendidas para la ejecución de las labores.	3.60	3.55	3.80	3.65
22	Estoy satisfecho con las actividades que realizo en mi puesto de trabajo.	3.00	3.36	4.40	3.59
10	La institución brinda estabilidad laboral a su personal.	3.00	2.91	4.00	3.30
	MEDIA TOTAL	3.20	3.27	4.07	3.51

Seguridad en el empleo



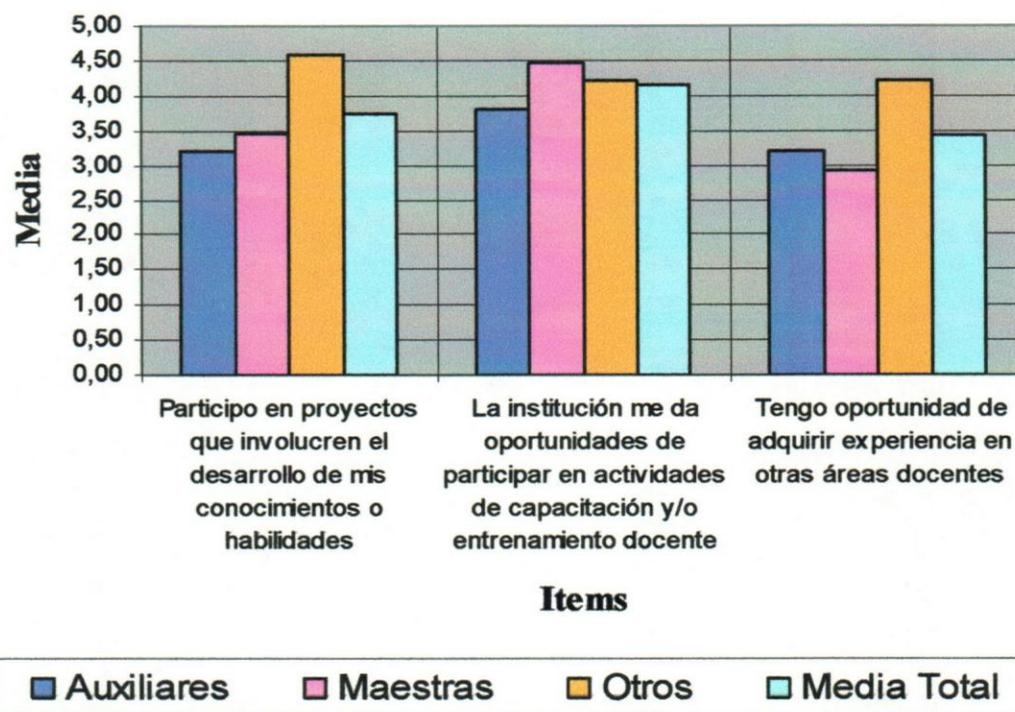
■ Auxiliares ■ Maestras ■ Otros ■ Media Total

Oportunidad de Progreso: Media de la variable 3,78 "Satisfecho"

- Auxiliares 3,40
- Maestras 3,61
- Otros 4,33

Nro.	OPORTUNIDAD DE PROGRESO	Aux.	Maest.	Otros	Media
7	Participo en proyectos que involucren el desarrollo de mis conocimientos o habilidades.	3.20	3.45	4.60	3.75
21	La institución me da oportunidades de participar en actividades de capacitación y/o entrenamiento docente.	3.80	4.45	4.20	4.15
18	Tengo oportunidad de adquirir experiencia en otras áreas docentes.	3.20	2.91	4.20	3.44
	MEDIA TOTAL	3.40	3.61	4.33	3.78

Oportunidades de Progreso



6. CONCLUSIONES

Una vez procesados y analizados los datos obtenidos, se pudo observar que, en líneas generales, el personal docente se encuentra “Algo Satisfecho” con su trabajo. Notando una ligera diferencia entre el grupo “Otros” (Profesores Especiales, Coordinadora de inglés y Administradora) y los demás, ya que éste último denota un mayor nivel de satisfacción.

Entre los aspectos positivos destacados por las personas entrevistadas, se encuentran, el Equipo de Trabajo, el trabajo con los niños y la Supervisión referida a la Administración y Dirección del Colegio. El personal docente tiene la percepción de que el equipo de trabajo es bueno (existe colaboración, respeto y apoyo), que les agrada el trabajo con los niños y los resultados que obtienen, y que la Administración y Dirección del Colegio están bien estructuradas y organizadas.

Sin embargo, en la variable Retribución, la data analizada arrojó valores más bajos, indicando que el personal docente se encuentra “Insatisfecho”. Cabe destacar que en esta variable se consideran aspectos tales como: Sueldo, Beneficios monetarios (bonos de reconocimiento) y Beneficios no monetarios (HCM, dotación de uniformes y capacitación).

Adicionalmente las entrevistas dieron a conocer cierto nivel de insatisfacción del personal con relación a la Coordinadora de Inglés, probablemente debido a su poca asertividad y estilo de liderazgo.

El personal docente, también percibe que la comunicación no es muy efectiva, pareciera que las funciones no están muy claras para todo el personal. Además, acusan que no existen reglas claras en todos los procesos, por ejemplo pago de bonos. Por

último, pareciera que existen dos o más cabezas de mando (dueñas, Administradora y Directora) lo cual confunde y genera insatisfacción en el personal docente, debido a que en ocasiones las reglas o parámetros son modificados.

Otro aspecto relevante, relacionado con insatisfacción en el personal docente, es el relacionado con el Contenido del Puesto, debido a que se elaboran muchos regalos y recuerdos y existe cierto nivel de “perfeccionismo” en la elaboración de estos y en la decoración de las carteleras de los salones.

También se pudo conocer que el personal docente tiene aspiraciones de seguir desarrollándose tanto en el ámbito profesional como en su vida personal, dentro o fuera del Colegio.

7. RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico, se recomienda al cliente Colegio Blanca Nieves revisar aquellos aspectos en los cuales se obtuvieron valores más bajos de Satisfacción Laboral en el Personal Docente:

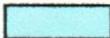
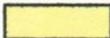
DIMENSIONES	RECOMENDACIONES
Retribución	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar a cabo un estudio de mercado, en el cual se pueda determinar si los niveles de remuneración del personal docente (monetarios y no monetarios) están o no acordes al mismo. ✓ Una vez conocidos los resultados, evaluar la necesidad de ajustar o no los salarios del personal, así como de ofrecer o no otros beneficios adicionales. ✓ Comunicar efectivamente, la situación salarial del personal con respecto al mercado, si no es necesario hacer ajustes.
Condiciones del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener un ambiente físico acorde a las actividades que se realizan en el Colegio. ✓ Vigilar que el material didáctico sea suficiente, esté en buen estado y sea adecuado a las actividades que deber realizarse en cada salón, para lograr los objetivos propuestos.

DIMENSIONES	RECOMENDACIONES
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Coordinadora de Inglés debe revisar su estilo de liderazgo, comunicación, manera de dar feedback y relación con sus colegas y subordinados. ✓ Mantener el estilo de liderazgo y supervisión de la Dirección y la Administración.
Equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar actividades colectivas orientadas a mantener las buenas relaciones existentes entre el personal. ✓ Mantener y reforzar positivamente las buenas alianzas dentro de los equipos de trabajo.
Contenido del puesto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar la cantidad de regalos o recuerdos que se elaboran durante el año escolar. ✓ Coordinar con una, máximo dos personas el diseño y revisión de los regalos. ✓ Analizar el nivel de “perfección” exigidos para la elaboración de los regalos y de la decoración de las carteleras.
Seguridad en el empleo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es necesario repasar las descripciones de cargo y comunicar las funciones de cada persona. ✓ Debe comunicarse efectivamente la estructura organizativa del colegio, para que el personal tenga más claras sus funciones.

DIMENSIONES	RECOMENDACIONES
Oportunidades de progreso	<ul style="list-style-type: none">✓ Mantener y reforzar actividades destinadas a generar oportunidades de desarrollo de nuevas destrezas.✓ Mantener y reforzar los programas de entrenamiento y capacitación orientados a la actualización del personal en materias educativas.

8. CRONOGRAMA PLANEADO Vs. EJECUTADO

	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana	5 semana	6 semana	7 semana	8 semana	9 semana	10 semana	TIEMPO
Presentación de la propuesta de diagnóstico al cliente	1 hora										1 hora
Análisis documental	1 ½ hora										1 ½ hora
Inicio del diagnóstico/Entrevista con el cliente	1 hora										1 hora
Entrevistas con el cuerpo docente		8 horas									8 horas
Pasar cuestionarios al cuerpo docente / Recoger los cuestionarios terminados			24 horas								24 horas
Análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos				6 horas							6 horas
Informe de conclusiones y recomendaciones					1 ½ hora						1 ½ hora
Presentación del Informe de Diagnóstico al cliente					2 horas						2 horas

 Cronograma Planeado
 Cronograma Ejecutado

9. BIBLIOGRAFÍA

Ardouin Javier , Bustos Claudio , Gayó Rosa y Jarpa Mauricio (2000). *Motivación y Satisfacción Laboral*. Extraído el 28 de junio, 2005 de <http://www.apsique.com/tiki-index.php?page=labomotysatis>

Block, Meter. (1994). *Consultoría sin fisuras*. Ediciones Granica, S.A.

Corporate Leadership Council. (1997). Cómo motivar a los empleados. En Corporate Leadership Council (Ed.), *Resumen de Fuentes Secundarias de Información* (Catalogo No.: 070-189-642).

Diccionario de Recursos Humanos. Extraído el 02 de febrero, 2005 de <http://www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,97789,00.html>

French, W. & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la Organización*. México: Editorial Prentice May Hispanoamericana S.A. Quinta edición.

Herencia-Leva, A. (2003). Estimación de la Satisfacción Laboral mediante variables multinominales referidas a aspectos de la comunicación interna. *Revista electrónica de Metodología Aplicada*, N° 1, Vol. 8. Extraído el 01 de febrero, 2005 de http://www.psico.uniovi.es/REMA/v8n1/a2/v8a2_1.html

Jáuregui G. Alejandro. 7 elementos Básicos en Metodología de Investigación de Mercados. Extraído el 17 de mayo, 2005 de: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/24/7metinv.htm>

Meliá, J. L. & Peiró, J. M. (1989). *La medida de la satisfacción Laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de Satisfacción S20/23 (The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire)*. *Psicologemas*, 5, 59-74. Valencia: Universidad de Valencia, Facultad de Psicología.

Morales, A. Satisfacción Laboral para el buen funcionamiento de la empresa. Extraído el 02 de febrero, 2005 de <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/21.htm>

Morris, C. & Maisto, A. (2001). Psicología Industrial/organizacional. En *Psicología* (pp. 625-634). México: Prentice Hall. Décima edición.

Oficina Internacional del trabajo. (). *La Consultoría de Empresas*. Editorial Limusa.

Palma Carrillo, S. *Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias*. Extraído el 02 de febrero, 2005 de <http://www.monografias.com/trabajos16/personal-universitario/personal-universitario.shtml>

Pérez Bilbao Jesús & Fidalgo Vega Manuel. *NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. Extraído el 28 de junio, 2005 de http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_394.htm.

¿Qué es la investigación de mercados y en general qué tipos de investigación existen? Extraído el 17 de mayo, 2005 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/45/invmktmar.htm>

Rubio Navarro, E. Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral. *Su Dinero. El Mundo. Semanario de Economía familiar, Consumo y Empleo*. Extraído el 02 de febrero, 2005 de <http://www.el-mundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>

10. ANEXOS

ANEXO I: GUÍA DE ENTREVISTAS

Preguntas a realizar

1. ¿Qué le gusta y dejaría como está?
2. ¿Qué aspectos pueden mejora o ser cambiados?
3. ¿Dónde se ve en tres años?

Resumen de Respuestas

Respuestas Frecuentes	Maestras	Auxiliares	Otros	Total	%
¿Qué le gusta y dejaría como está?					
Ambiente de trabajo	5	1	2	8	38,10%
Equipo de trabajo	7	5	2	14	66,67%
Supervisión	3	3	3	9	42,86%
La Empresa se preocupa por su gente	3	3	1	7	33,33%
El trabajo con los niños	2	5	3	10	47,62%
Se escuchan las buenas ideas	1	1		2	9,52%
Organización excelente		2	3	5	23,81%
Buena relación con los supervisores	2		2	4	19,05%
Tengo oportunidad de desarrollo		2	1	3	14,29%
Estructura organizativa esta muy bien		1		1	4,76%
Ambiente físico	3		1	4	19,05%
Autonomía	1			1	4,76%
Hay participación en la toma de decisiones	1			1	4,76%
Buena relación con los padres		1	1	2	9,52%

Respuestas Frecuentes	Maestras	Auxiliares	Otros	Total	%
¿Qué aspectos pueden mejora o ser cambiados?					
Motivación	5	2		7	33,33%
Comunicación	3	1	1	5	23,81%
Valorar el trabajo	1			1	4,76%
Crear un plan de contingencia	1			1	4,76%
Mejorar el proceso de comunicación de salidas	1			1	4,76%
Mayor motivación al personal por parte de la Coordinadora de inglés	3			3	14,29%
Sueldos	5	1	3	9	42,86%
Beneficios monetarios	2	1	1	4	19,05%
La Coordinadora de inglés no es buena supervisora	1	1	1	3	14,29%
Mejorar el plan de guardias	3			3	14,29%
Apartar más horas para los trabajos administrativos de manera de no llevar trabajos a la casa	3			3	14,29%
Mayor control de la hora de entrada de los niños	2			2	9,52%
Clases de inglés, no me motivan y siento que no aprendo lo suficiente	2	1		3	14,29%
Disminuir el número de niños pequeños por adulto	2	1	1	4	19,05%
Necesitamos HCM	2	1	1	4	19,05%
Comunicación de la Coordinadora de Inglés, debe escuchar, dar reforzamiento positivo y dejar las críticas no constructivas	3	1		4	19,05%
Aclarar los niveles de autoridad, la Coordinadora de Inglés se toma atribuciones que no le corresponden.	2			2	9,52%
Planificar mejor y considerar los recursos tiempo y capacidad del personal, para no sobrecargar al personal.	2	1		3	14,29%
Beneficios no monetarios (uniformes y entrenamiento pagados por la institución -por lo menos en parte-)	1	2		3	14,29%
Revisar horarios de las clases de inglés	1			1	4,76%
Hay demasiados obsequios y recuerditos innecesarios	1	1		2	9,52%

Dejar el perfeccionismo y abrir más espacios a la creatividad de las maestras en cuanto a decoración y obsequios.	1	3		4	19,05%
Autoritarismo, no me gusta que me obliguen a hacer las cosas, como el curso de inglés	2			2	9,52%
El feedback no es sincero	1			1	4,76%
Mayor equilibrio entre lo que exigen y lo que dan				0	0,00%
Transparencia y reglas claras	1		2	3	14,29%
Clima laboral necesitamos más unión y mejor actitud		3	2	5	23,81%
Contratar personal bilingüe		1	1	2	9,52%
Mayor participación de las auxiliares en la toma de decisiones o planificación		2		2	9,52%
Respeto a los derechos del personal (por la ley laboral vigente)		2		2	9,52%
Disminuir la fuerte presión sobre el personal		1		1	4,76%
Mejorar el sistema de evaluación			1	1	4,76%
Definir el inglés para los niños visto a futuro			1	1	4,76%
Cumplimiento de las normas			1	1	4,76%
Niveles de autoridad no muy claros			2	2	9,52%
La Coordinadora de inglés no motiva	2			2	9,52%
Niveles de autoridad no muy claros	1		2	3	14,29%
Reglas no muy claras	1	1	1	3	14,29%
Informar mejor a todos normas y funciones	1			1	4,76%
Regalos innecesarios	4			4	19,05%
Perfeccionismo en los adornos y recuerditos	2			2	9,52%
Curso de inglés, no me gusta creo que no aprendo o el horario no me conviene	2			2	9,52%
Más motivación y consideración hacia el personal docente	1	1		2	9,52%
Mejorar el clima laboral, parece que para el colegio es más importante el dinero que ingresa que su personal	1			1	4,76%
Autonomía deben confiar en su personal	1			1	4,76%

Mayor participación de las auxiliares en la toma de decisiones o planificación		1		1	4,76%
Mayor reconocimiento al trabajo bien hecho		1		1	4,76%
Comunicaciones, canalizar las críticas y reclamos de los dueños a través de la dirección y administración		1	1	2	9,52%
Chismes		1		1	4,76%
Concienciar al personal de dejar sus problemas a un lado a la hora de trabajar con los niños		2		2	9,52%
Mejorar la comunicación y relaciones entre las maestras y auxiliares		2		2	9,52%
Reducir la cantidad de fiestas y hacerlas mejores de mayor calidad		1		1	4,76%
Dotar mejor los salones		1		1	4,76%
Dejar las criticas no constructiva		1		1	4,76%
La mala vibra			1	1	4,76%

Respuestas Frecuentes	Maestras	Auxiliares	Otros	Total	%
¿Dónde te ves en el futuro (3 años)?					
Estudiando	3	3	1	7	33,33%
Surgir profesionalmente	2		2	4	19,05%
Otro colegio más grande	1	1		2	9,52%
Con mi propio negocio	2	2	1	5	23,81%
Aquí en el colegio	1	1	1	3	14,29%
No sabe	3	1	1	5	23,81%
No me veo como maestra toda la vida		2		2	9,52%

ANEXO II: TABLA DE ESPECIFICACIONES

MEDICIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL

MUESTRA: Todo el personal docente del Colegio Blanca Nieves (Total 22 individuos)

DIMENSIÓN	RETRIBUCIÓN		CONDICIONES DE TRABAJO				SUPERVISIÓN				TIPO DE ITEM						
Conceptualización Operativa	Índice promedio obtenido sobre el nivel del salario, políticas de ascenso y recompensas.		Índice promedio obtenido sobre el ambiente físico y bienestar personal, comodidad para realizar el trabajo.				Índice promedio obtenido sobre la forma de supervisión, comunicación y retroalimentación en la institución.				ESCALA DE LIKERT						
	10%		10%				22,50%								100%		
ITEM	Nivel Salarial	Beneficios Laborales	Aspecto físico	Espacio físico	Iluminación del lugar de trabajo	Ventilación del lugar de trabajo	Comunicación con los supervisores	Relación con el supervisor	Nivel de participación en la toma de decisiones	Sistema de evaluación	Retroalimentación	Colaboración entre los compañeros de trabajo	Nivel de participación en actividades grupales	Comunicación dentro del equipo del personal docente	Afirmaciones	Negaciones	preguntas
	5,4%	2,7%	2,7%	5,4%	2,7%	2,7%	5,4%	5,4%	5,4%	2,7%	5,4%	5,5%	2,7%	2,7%	100%	0%	0%
1.	X														X		
2.	X														X		
3.		X													X		

4.			X												X		
5.				X											X		
6.				X											X		
7.					X										X		
8.						X									X		
9.							X								X		
10.							X								X		
11.								X							X		
12.								X							X		
13.									X						X		
14.									X						X		
15.										X					X		
16.											X				X		
17.											X				X		
18.												X			X		
19.												X			X		
20.													X		X		
21.														X	X		
	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	23	0	0

CONTINUACIÓN TABLA DE ESPECIFICACIONES

<i>DIMENSIÓN</i>	<i>CONTENIDO DEL PUESTO</i>					<i>SEGURIDAD EN EL EMPLEO</i>		<i>OPORTUNIDAD DE PROGRESO</i>			<i>TIPO DE ITEM</i>		
<i>Conceptualización Operativa</i>	Índice promedio obtenido sobre las demandas del trabajo y las respuestas de ejecución					Índice promedio obtenido sobre la estabilidad en el puesto laboral dentro de la institución.		Índice promedio obtenido sobre la posibilidad del individuo de continuar con su formación y promoción dentro de la institución.			ESCALA DE LIKERT		
	22,5%					10%		10%					
ITEM	Oportunidad para la creatividad	Cantidad de trabajo	Nivel de exigencia	Nivel de autonomía	Disponibilidad de recursos	Reglas claras	Estabilidad Laboral	Oportunidad de desarrollo de nuevas destrezas	Oportunidad de entrenamiento y capacitación	Oportunidad de ascenso	Afirmaciones	Negaciones	Preguntas
	5,4%	8,1%	5,4%	2,7%	5,4%	2,7%	5,4%	2,7%	2,7%	2,7%	100%	0%	0%
22.	X										X		
23.	X										X		
24.		X									X		
25.		X									X		
26.		X									X		
27.			X								X		
28.			X								X		

29.				X							X		
30.					X						X		
31.					X						X		
32.						X					X		
33.							X				X		
34.							X				X		
35.								X			X		
36.									X		X		
37.										X	X		
	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	17	0	0

ANEXO III: CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como objetivo medir el nivel de satisfacción que usted tiene en relación con su trabajo en el “Colegio Banca Nieves”.

A continuación le serán presentadas una serie de afirmaciones relacionadas con el personal docente y la Institución, con cinco alternativas de respuesta, a las cuales usted deberá contestar según como se siente en relación a lo que en ellas se plantea. Este cuestionario es confidencial y anónimo. Por favor, no deje de contestar ninguna de las afirmaciones presentadas.

A continuación le damos un ejemplo:

#.-	El nivel de analfabetismo ha disminuido considerablemente en Venezuela en los últimos cinco años.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input checked="" type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
-----	---	--	---	---	---	---

SITUACIONES		SUS RESPUESTAS				
1.-	El ambiente físico de la institución es:	Excelente 5. <input type="checkbox"/>	Muy bueno 4. <input type="checkbox"/>	Bueno 3. <input type="checkbox"/>	Regular 2. <input type="checkbox"/>	Malo 1. <input type="checkbox"/>
2.-	Los acuerdos y desacuerdos se tratan abiertamente con los supervisores inmediatos.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
3.-	El nivel de cooperación y el trabajo en equipo en la institución es:	Excelente 5. <input type="checkbox"/>	Muy bueno 4. <input type="checkbox"/>	Bueno 3. <input type="checkbox"/>	Regular 2. <input type="checkbox"/>	Malo 1. <input type="checkbox"/>
4.-	Tengo la posibilidad de realizar innovaciones en mi puesto de trabajo.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
5.-	Los salarios del personal docente en relación con el mercado, está:	Muy por Encima 5. <input type="checkbox"/>	Por Encima 4. <input type="checkbox"/>	Acorde al mercado 3. <input type="checkbox"/>	Por Debajo 2. <input type="checkbox"/>	Muy por Debajo 1. <input type="checkbox"/>
6.-	La distribución de las áreas de trabajo dentro de las aulas, favorece el buen desempeño de la labor docente.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
7.-	Participo en proyectos que involucren el desarrollo de mis conocimientos o habilidades.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
8.-	Cuento con los medios y recursos para realizar mi labor.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
9.-	La calidad de los resultados obtenidos por el personal es:	Excelente 5. <input type="checkbox"/>	Muy buena 4. <input type="checkbox"/>	Buena 3. <input type="checkbox"/>	Regular 2. <input type="checkbox"/>	Mala 1. <input type="checkbox"/>

10.-	La institución brinda estabilidad laboral a su personal.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
11.-	Los beneficios no salariales son:	Excelentes 5. <input type="checkbox"/>	Muy buenos 4. <input type="checkbox"/>	Buenos 3. <input type="checkbox"/>	Regulares 2. <input type="checkbox"/>	Malos 1. <input type="checkbox"/>
12.-	Las dimensiones de las aulas están acordes con el número de alumnos.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
13.-	Mis aportes de nuevas ideas e iniciativas son bien recibidas y valoradas.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
14.-	Cuento con el apoyo de mis compañeros de trabajo al momento de necesitar su colaboración.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
15.-	Mi trabajo me ofrece la oportunidad de aplicar mis conocimientos y habilidades.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
16.-	Los objetivos y metas que debo alcanzar son adecuados al puesto que ocupo.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
17.-	Las normas y reglas son bien comprendidas para la ejecución de las labores.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
18.-	Tengo oportunidad de adquirir experiencia en otras áreas docentes.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
19.-	Celebramos juntos los logros obtenidos y los momentos especiales.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
20.-	La planificación de guardias para recibir a los niños es adecuada.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
21.-	La institución me da oportunidades de participar en actividades de capacitación y/o entrenamiento docente.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
22.-	Estoy satisfecho con las actividades que realizo en mi puesto de trabajo.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
23.-	Las bonificaciones económicas otorgadas son:	Excelentes 5. <input type="checkbox"/>	Muy buenos 4. <input type="checkbox"/>	Buenos 3. <input type="checkbox"/>	Regulares 2. <input type="checkbox"/>	Malos 1. <input type="checkbox"/>
24.-	Las relaciones con los supervisores son:	Excelentes 5. <input type="checkbox"/>	Muy buenas 4. <input type="checkbox"/>	Buenas 3. <input type="checkbox"/>	Regulares 2. <input type="checkbox"/>	Malas 1. <input type="checkbox"/>
25.-	El salón donde trabajo está bien fresco y ventilado.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
26.-	Los supervisores inmediatos nos comunican constructivamente aquellos aspectos que deben mejorarse	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>

27.-	Las relaciones con mis colegas son:	Excelentes 5. <input type="checkbox"/>	Muy buenas 4. <input type="checkbox"/>	Buenas 3. <input type="checkbox"/>	Regulares 2. <input type="checkbox"/>	Malas 1. <input type="checkbox"/>
28.-	El sistema de evaluación mide objetivamente mi desempeño.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
29.-	El salón donde trabajo tiene buena iluminación.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
30.-	Los supervisores comprenden cuando el personal requiere ausentarse por razones personales.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
31.-	El tiempo destinado para las labores administrativas es adecuado.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
32.-	Tengo la oportunidad de fijar mis propios objetivos.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
33.-	El tiempo destinado para las labores docentes es adecuado.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
34.-	Sabemos exactamente lo que los supervisores inmediatos esperan de nosotros.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
35.-	El ritmo de trabajo al que estoy sometido es adecuado.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
36.-	Los supervisores otorgan reconocimiento por el trabajo bien hecho.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>
37.-	Están claramente definidas las líneas de autoridad.	Totalmente de acuerdo 5. <input type="checkbox"/>	Muy de Acuerdo 4. <input type="checkbox"/>	De Acuerdo 3. <input type="checkbox"/>	En desacuerdo 2. <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo 1. <input type="checkbox"/>

Grupo al que pertenece:

Maestras

Auxiliares

Otros

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

ANEXO IV: TABLA DE RESPUESTAS

Dimensión	Item	Cargo	5	4	3	2	1
Retribución	5	Auxiliar			2	2	1
		Maestra			5	5	1
		Otros			2	2	1
Los salarios del personal docente en relación con el mercado, está:	11	Auxiliar			1	2	2
		Maestra			1	4	6
		Otros		1	3		1
Los beneficios no salariales son:	23	Auxiliar				3	2
		Maestra				6	5
		Otros			3		2
Las bonificaciones económicas otorgadas son:	23	Auxiliar				3	2
		Maestra				6	5
		Otros			3		2
Dimensión	Item	Cargo	5	4	3	2	1
Condiciones de Trabajo	1	Auxiliar			3	2	
		Maestra	1	4	5	1	
		Otros	2	1	2		
El ambiente físico de la institución es:	12	Auxiliar			1	3	1
		Maestra			2	7	2
		Otros	1	2		2	
Las dimensiones de las aulas están acordes con el número de alumnos.	6	Auxiliar		1	2	1	1
		Maestra		2	5	4	
		Otros	1	1	2	1	
La distribución de las áreas de trabajo dentro de las aulas, favorece el desempeño de la labor docente.	29	Auxiliar	2	3			
		Maestra	3	2	5	1	
		Otros	3		1	1	
El salón donde trabajo tiene buena iluminación.	29	Auxiliar	2	3			
		Maestra	3	2	5	1	
		Otros	3		1	1	

El salón donde trabajo está bien fresco y ventilado.	25	Auxiliar		1	2	1	1
		Maestra		2	4	3	2
		Otros	1		2		2
Dimensión	Item	Cargo	5	4	3	2	1
Supervisión	2	Auxiliar	1		3	1	
Los acuerdos y desacuerdos se tratan abiertamente con los supervisores inmediatos.		Maestra	1	1	4	5	
		Otros	1	2		2	
	34	Auxiliar		1	3	1	
Sabemos exactamente lo que los supervisores inmediatos esperan de nosotros.		Maestra	1	4	5	1	
		Otros	1	2	1	1	
	37	Auxiliar	2	1			2
Están claramente definidas las líneas de autoridad.		Maestra			5	4	2
		Otros	1		1	3	
	24	Auxiliar	1		3	1	
Las relaciones con los supervisores son:		Maestra	2	2	3	4	
		Otros	3	1		1	
	30	Auxiliar	1	2	1	1	
Los supervisores comprenden cuando el personal requiere ausentarse por razones personales.		Maestra	3	2	6		
		Otros	2	2		1	
	13	Auxiliar	1	1	2	1	
Mis aportes de iniciativas son valoradas.		Maestra		4	6	1	
		Otros	2	2	1		
	28	Auxiliar		1	3	1	
El sistema de evaluación mide mi desempeño.		Maestra	1	1	9		
		Otros	1	3		1	

Los supervisores otorgan reconocimiento por el trabajo bien hecho.	36	Auxiliar	2	1	2		
		Maestra		1	6	4	
		Otros	2		1	2	
Los supervisores inmediatos nos comunican constructivamente aquellos aspectos que deben mejorarse	26	Auxiliar		2	2	1	
		Maestra	3	3	4	1	
		Otros	2	2		1	
Dimensión	Item	Cargo	5	4	3	2	1
Trabajo en Equipo	3	Auxiliar		2	2	1	
El nivel de cooperación y el trabajo en equipo en la institución es:		Maestra		4	5	1	1
		Otros		1	2	2	
Cuento con el apoyo de mis compañeros de trabajo al momento de necesitar su colaboración.	14	Auxiliar		1	4		
		Maestra	4	4	1	2	
		Otros	1	1	2	1	
Celebramos juntos los logros obtenidos y los momentos especiales.	19	Auxiliar	1	2	1	1	
		Maestra	1	2	4	3	1
		Otros	1	2	1	1	
Las relaciones con mis colegas son:	27	Auxiliar	1	3		1	
		Maestra	6	3	2		
		Otros	1	2	1	1	

Dimensión	Item	Cargo	5	4	3	2	1
Contenido del Puesto	4	Auxiliar	1	1	3		
Tengo la posibilidad de realizar innovaciones en mi puesto de trabajo.		Maestra	1	2	6	2	
		Otros	3		2		
Mi trabajo me ofrece la oportunidad de aplicar mis conocimientos y habilidades.	15	Auxiliar	1	1	1	1	1
		Maestra	6	3	2		
		Otros	4	1			
El ritmo de trabajo al que estoy sometido es	35	Auxiliar		2	1	2	
		Maestra			4	5	
		Otros	1	1	2	1	
El tiempo destinado para las labores administrativas es	31	Auxiliar		1	2	1	
		Maestra	2		1	3	5
		Otros	2	1	2		
El tiempo destinado para las labores docentes es.	33	Auxiliar	1		3	1	
		Maestra		1	4	4	2
		Otros	1	2	1		
Los objetivos y metas que debo alcanzar son adecuados al puesto que ocupo.	16	Auxiliar	1	1	2	1	
		Maestra	2	6	2	1	
		Otros	3	1	1		
La calidad de los resultados obtenidos por el personal es:	9	Auxiliar		4		1	
		Maestra	2	6	3		
		Otros	2	2	1		

Tengo la oportunidad de fijar mis propios objetivos.	32	Auxiliar	1	1	3		
		Maestra	2	3	3	2	1
		Otros	3	2			
La planificación de guardias para recibir a los niños es adecuada.	20	Auxiliar	2	1	1		
		Maestra		1	3	5	2
		Otros	1	1	3		
Cuento con los medios y recursos para realizar mi labor.	8	Auxiliar	1	2		1	1
		Maestra	2	5	4		
		Otros	3	2			
Dimensión	Item	Cargo	5	4	3	2	1
Seguridad en el Empleo	17	Auxiliar	2	1	1		1
Las normas y reglas son bien comprendidas para la ejecución de las labores.		Maestra	2	3	5	1	
		Otros	1	3		1	
	22	Auxiliar		1	3	1	
Estoy satisfecho con las actividades que realizo en mi puesto de trabajo.		Maestra		5	5	1	
		Otros	4			1	
	10	Auxiliar		2	1	2	
La institución brinda estabilidad laboral a su personal.		Maestra	1	2	3	5	
		Otros	2	1	2		

Dimensión	Item	Cargo	5	4	3	2	1
Oportunidad de Progreso	7	Auxiliar		2	2	1	
Participo en proyectos que involucren el desarrollo de mis conocimientos o habilidades.		Maestra	1	3	7		
		Otros	3	2			
La institución me da oportunidades de participar en actividades de capacitación y/o entrenamiento docente.	21	Auxiliar	2	1	1	1	
		Maestra	7	2	2		
		Otros	3		2		
Tengo oportunidad de adquirir experiencia en otras áreas docentes.	18	Auxiliar		1	4		
		Maestra	1	1	5	4	
		Otros	2	2	1		

