

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
VICERRECTORADO  
CENTRO DE ESTUDIOS Y DE INVESTIGACIÓN  
EN EDUCACIÓN SUPERIOR CEPIES**



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN  
PROFESIONAL EN DOCENTES DE LA ESCUELA  
SUPERIOR DE FORMACIÓN DE MAESTROS  
WARISATA AÑO 2014**

Tesis de Maestría para optar el Grado Académico de Magister Scientiarum en Educación Superior

**Maestrante: Lic. NELSON ROJAS LOPEZ**

Tutor: Dr. Efraín Cruz Mullisaca Ph.D.

La Paz-Bolivia, 2015.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi reconocimiento profundo, sincero al CEPIES y al Dr. Efraín Cruz Mullisaca Ph.D, donde aproveché a lo máximo sus conocimientos durante la preparación de mi trabajo de grado.

Con el compromiso de llevar a la práctica todo lo adquirido en el CEPIES-UMSA.

## TABAL DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO I</b>	1
<b>INTRODUCCIÓN.</b>	1
<b>1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.</b>	2
1.1.1. Planteamiento del Problema.	2
1.1.2. Formulación del Problema.	3
<b>1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	3
1.2.1 Objetivo General.	3
1.2.2 Objetivos Específicos.	4
<b>1.3. JUSTIFICACIÓN.</b>	4
<b>1.4. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.</b>	5
<b>CAPITULO II</b>	6
<b>MARCO CONTEXTUAL.</b>	6
<b>2.1 Geográfico.</b>	6
<b>2.2 Cultural.</b>	7
<b>2.3 Económico</b>	7
<b>2.4 Educativo</b>	7
2.4.1 Antecedentes sobre la Formación de Docentes en Bolivia.	8
2.4.2 La Escuela Superior de Formación de Maestros “Warisata”	10
2.4.3 Visión y misión institucional.	13
a) Visión	13
b) Misión	13
2.4.4 Oferta Académica de la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata.	13
2.4.5 La Formación de Maestros y Maestras en la Nueva Ley de Educación.	14

<b>CAPÍTULO III</b>	16
<b>MARCO TEÓRICO</b>	16
<b>3.1 EL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	16
3.1.1 ¿Qué entender por Clima Organizacional?	16
3.1.2 Características del Clima Organizacional.	19
3.1.3 Función del Clima Organizacional	22
<b>3.2 EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN.</b>	24
3.2.1 La Teoría de Maslow.	24
3.2.2 Teoría de los Factores de Herzberg.	25
3.2.3 Teoría de Lawler.	25
<b>3.3 LA SATISFACCIÓN PROFESIONAL.</b>	26
3.3.1 ¿Qué es la satisfacción Profesional?	27
3.3.2 Factores que influyen en la Satisfacción Profesional.	30
<b>CAPÍTULO IV</b>	32
<b>METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b>	32
<b>4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.</b>	32
<b>4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	32
<b>4.3 SUJETOS.</b>	32
<b>4.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.</b>	33
4.4.1 Métodos.	33
a) Método inductivo - deductivo.	33
b) Método de análisis - síntesis.	33
4.4.2 Técnicas.	33
4.4.3 Instrumentos.	34
a) Título.	35
b) Objetivo.	35
c) Consigna.	35

d) Tiempo De Aplicación.	35
e) Forma de Aplicación.	35
f) Validez.	36
g) Confiabilidad.	36
<b>4.5 PROCEDIMIENTOS.</b>	36
<b>4.6 POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO.</b>	37
4.6.1 Población.	37
4.6.2 Muestra.	37
<b>4.7 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.</b>	38
a. Variable independiente	38
b. Variable dependiente	38
<b>4.7.1 Conceptualización de las Variables.</b>	38
a. Clima organizacional	38
b. Satisfacción profesional	39
Operacionalización de la variable independiente: Clima organizacional.	40
Operacionalización de la variable dependiente: Satisfacción profesional.	42
<b>CAPÍTULO V</b>	44
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	44
<b>5.1 SITUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA SUPERIOR DE FORMACIÓN DE MAESTROS WARISATA.</b>	44
5.1.1. Percepción de los docentes sobre la Estructura de Trabajo.	44
5.1.2. Responsabilidad Individual y Toma de Decisiones.	46
5.1.3. Satisfacción con la Remuneración Económica en la ESFM Warisata.	48
5.1.4. Situación de la Comunicación entre el personal docente de la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata.	53
5.1.5. Tolerancia al Conflicto.	57
<b>5.2 SATISFACCIÓN PROFESIONAL DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA SUPERIOR DE FORMACIÓN DE MAESTROS WARISATA.</b>	61

<b>CAPÍTULO VI</b>	66
<b>DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.</b>	66
<b>CAPÍTULO VII</b>	71
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	71
<b>8.1 CONCLUSIONES.</b>	71
<b>8.2 RECOMENDACIONES.</b>	73
<b>CAPÍTULO VIII</b>	75
<b>PROPUESTA.</b>	75
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	82
<b>ANEXOS</b>	84

## INDICE DE LUSTRACIONES Y CUADROS

<b>Gráfico 1:</b> Conocimiento de la Visión, Misión y Objetivos de Desempeño de la ESFM Warisata.	45
<b>Gráfico 2:</b> Responsabilidad Individual y Toma de Decisiones.	47
<b>Gráfico 3:</b> Satisfacción con la Remuneración Económica y Reconocimientos.	49
<b>Gráfico 4:</b> Satisfacción de los docentes con los equipos, herramientas y materiales didácticos de la ESFM Warisata.	52
<b>Gráfico 5:</b> Espacio suficiente y cómodo para realizar su trabajo en forma adecuada.	52
<b>Gráfico 6:</b> Satisfacción con el ambiente físico de trabajo.	53
<b>Gráfico 7:</b> Trato entre docentes en el ambiente de trabajo.	54
<b>Gráfico 8:</b> Relación entre los Docentes y los directores de la ESFM Warisata.	56
<b>Gráfico 9:</b> Auto reflexión sobre el trabajo realizado en la ESFM Warisata.	58
<b>Gráfico 10:</b> Víctimas de acoso o maltrato por sexo, raza y edad.	59
<b>Gráfico 11:</b> Confianza en las habilidades de los directores para hacer su trabajo.	59
<b>Gráfico 12:</b> Accesibilidad de los directores cuando se los necesita.	60
<b>Gráfico 13:</b> Docentes desconocen donde acudir frente a un problema.	61
<b>Gráfico 14:</b> Satisfacción Profesional de los docentes en la ESFM Warisata.	62
<b>Gráfico 15:</b> Deseo de mejores oportunidades para obtener nuevos conocimientos y habilidades.	65

## **RESUMEN**

Este trabajo es producto de la investigación sobre el clima organizacional en la Escuela Superior de Formación de Maestros “Warisata” y la incidencia que tiene en los grados de satisfacción profesional de los docentes.

Debido a la importancia de lo señalado para el logro de la misión y visión institucional, el presente estudio determinó el nivel del clima organizacional en la Escuela Superior de Formación de Maestros “Warisata”, evaluando el grado de satisfacción profesional del personal docente. En cuanto a la metodología, el estudio fue descriptivo con un diseño de investigación transeccional, siendo que la finalidad no es establecer niveles de causalidad, sino resaltar la situación actual de dichas variables.

Con los resultados obtenidos, la investigación muestra que el clima organizacional de la Escuela Superior de Formación de Maestros “Warisata” es carente de organización, motivación e interacción, denotando insatisfacción profesional en el desempeño profesional de los docentes.

Por lo que, se plantea estrategias para mejorar el clima organizacional y, con ello, fortalecer la satisfacción profesional de los sujetos de la investigación; para esto, se consideran las áreas del clima organizacional tomadas en cuenta a lo largo de la investigación: Estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.



## **SUMMARY**

This work is the product of an investigation about the job environment in the Escuela Superior de Formación de Maestros “Warisata” and the incidence on the professional satisfaction levels of the teaching personal.

Because the importance pointed before for the mission and vision achievements, this work determined the organizational environment level in the Escuela Superior de Formación de Maestros “Warisata” in order to evaluate the professional satisfaction grade of the teaching personal. Talking about the methodology, the research was descriptive with an investigation design, the goal is not establish causality levels; actually the finality is highlight the actual situation of the variables.

With the results achieved, the investigation show us that the organizational environment of the Escuela Superior de Formación de Maestros “Warista” doesn’t have an organization structure, motivation and interaction in itself, showing a teaching personal unsatisfied in order of the professional development.

By the factors mentioned, I pose strategies to improve the organizational environment, and with them strengthen the professional satisfaction of the investigation subjects; to get this; it considers the different areas taken of the organizational environment along the investigation: Structure, individual responsibility, remuneration, risks and get decisions, support and the conflict tolerance.

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

El ambiente de trabajo, en el cual resaltan las relaciones entre las personas dentro de la institución pueden determinar los comportamientos que se generen en el personal, esto no es excepcional en las instituciones de formación, pese a lo reducido que puedan ser en comparación con la población estudiantil. A ese ambiente que se genera en la interacción de los distintos elementos que conforman la institución se la conoce como clima organizacional.

Precisamente, la investigación aborda el clima organizacional que se genera en la Escuela Superior de Formación de Maestros “Warisata”, a fin de resaltar la importancia de los recursos humanos para la institución y reconocer que el profesional no sólo trabaja por dinero, sino que lo hace para satisfacer sus necesidades de interacción e interrelación con los demás, innovando actitudes asertivas.

A través de la identificación del clima organizacional de la Escuela Superior de Formación de Maestros “Warisata” es carente de organización, motivación e interacción, denotando insatisfacción profesional del personal docente de dicha institución.

Debido a la importancia de lo señalado para el logro de la misión y visión institucional, el presente estudio determina el nivel del clima organizacional en la ESFM “Warisata”, evaluando el grado de satisfacción profesional del personal docente.

En cuanto a la metodología, el estudio fue descriptivo con un diseño de investigación transeccional, siendo que la finalidad no es establecer niveles de causalidad, sino resaltar la situación actual de dichas variables.

Por otra parte, los ejes teóricos que sustentan la investigación tratan sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior y la satisfacción profesional de los docentes.

## **1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

El problema que guía la investigación trata sobre el clima organizacional en la Escuela Superior de Formación de Maestros (ESFM) “Warisata” y la satisfacción profesional del personal docente.

### **1.1.1. Planteamiento del Problema.**

La Escuela Superior de Formación de Maestros “Warisata”, a partir de su creación (1938) como “Escuela Indígenal de Warisata”, fue estructurándose y forjando su propia identidad, siendo que se sitúa en el área rural del departamento de La Paz.

La ESFM está determinada por los recursos humanos como actores principales: directivos, docentes, estudiantes, administrativos y personal de servicio, en la interacción de éstos se da el clima organizacional que puede o no ser favorable en la creación de estados de satisfacción, en el desarrollo de su desempeño profesional.

El clima organización es el entorno o medio ambiente de trabajo que se crea acerca de la organización y la estructura institucional, que – según Gonçalves A. P. (2011) tiene como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio y puede repercutir en su comportamiento laboral.

Precisamente, para el caso de los docentes de la Escuela Superior de Formación de Maestros “Warisata”, la percepción que tengan sobre el clima organizacional influirá en su comportamiento, sin ir más lejos es común que cuando los docentes se encuentren en vacaciones les resulte difícil regresar con entusiasmo a la institución que es su fuente laboral, esto puede deberse a la posible incomodidad que sientan; en otros casos, el compromiso laboral de los docentes implica el conocimiento de los objetivos

institucionales, misión y visión, entre otros aspectos, pero ello no siempre es así; en otra línea, acceder a la información requerida o contar con herramientas, equipos y material didáctico necesarios para llevar a cabo su trabajo, también pueden incidir en el clima organizacional que perciban y con ello el grado de satisfacción profesional que sientan con su desempeño en la Escuela Superior de Formación de Maestros.

Un clima favorable puede constituirse en una fortaleza para la ESFM Warisata, caso contrario puede constituirse en una de sus principales debilidades, es así que es indispensable que el personal en general y los docentes en particular se identifiquen con la institución para desarrollar un clima de trabajo motivante, situación que también será transmitida a los principales destinatarios de su trabajo: los estudiantes.

Debido a las anteriores conjeturas, resulta menester identificar la situación del clima organizacional y, con ello, la satisfacción profesional de los docentes en la ESFM Warisata, considerando que ellos también son sujetos en el proceso de enseñanza-aprendizaje y la satisfacción que sientan al ejercer su profesión incidirá en la formación de formadores que resulten de dicho proceso.

### **1.1.2. Formulación del Problema.**

¿Cuál es la situación del clima organizacional y la satisfacción profesional del personal docente de la Escuela Superior de Formación de Maestros “Warisata”, durante la gestión 2014?

## **1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.2.1. Objetivo General**

- Determinar la situación del clima organizacional y la satisfacción profesional del personal docente de la Escuela Superior de Formación de Maestros “Warisata”, durante la gestión 2014.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Describir las características del clima organizacional percibido por los docentes de la ESFM “Warisata”.
- Identificar los grados de satisfacción profesional de los docentes de la ESFM “Warisata”, según el clima organizacional.
- Proponer estrategias para fortalecer la satisfacción profesional de los docentes en la ESFM “Warisata”, en función al clima organizacional que perciben.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN.**

Según la revisión de investigaciones referentes al clima organizacional en las instituciones de educación superior, a nivel de la administración educativa, el área no es considerado como objeto de investigación, muchos de los estudios centran su atención en otros ámbitos de intervención, especialmente en lo referente a las debilidades de la administración en sus diferentes etapas (organización, planificación, ejecución y evaluación).

Por tanto, se plantea la necesidad de investigar el clima organizacional en las instituciones de educación superior, en este caso, en la Escuela Superior de Formación de Maestros “Warisata” y la incidencia que tiene en los grados de satisfacción profesional de los docentes.

Entonces, la temática goza de actualidad en el ámbito de la educación superior, siendo que los sujetos, encargados de llevar adelante los procesos de formación, son precisamente los docentes.

En cuanto a la conveniencia de llevar adelante la investigación destaca el aporte de los resultados para generar un ambiente que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas de los docentes, haciendo que se integren esfuerzos y el compromiso de voluntades para lograr un clima organizacional favorable que contribuya en su satisfacción profesional.

Por otro lado, el hecho de identificar la relación entre la satisfacción profesional de los docentes y el ambiente que deriva de la organización, se constituye en un aporte interesante a nivel de la implicancia práctica para la administración y gestión educativa, ya que el rendimiento del personal docente (recursos humanos), también determinará el cumplimiento de la visión, la misión y los objetivos institucionales.

Asimismo, el estudio se constituye en una herramienta para analizar, describir y replantear las orientaciones de la administración y gestión, en miras de mejorar los procesos mismos de formación que se generan en las aulas, pues es sabido que si existe compromiso y deseo de ejercer la profesión, independientemente de la institución, habrá mayor productividad, este término empleado en la ciencia de la administración para el caso de la Escuela Superior de Formación de Maestros, se traduce en la efectividad de los procesos de enseñanza - aprendizaje con aquellos que posteriormente ejercerán la carrera docente en instituciones educativas.

#### **1.4. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.**

El clima organizacional de la Escuela Superior de Formación de Maestros “Warisata” es carente de organización, motivación e interacción, denotando insatisfacción profesional del personal docente de dicha institución.

## **CAPITULO II**

### **MARCO CONTEXTUAL**

#### **2.1 Geográfico.**

La Escuela Superior de Formación de Maestros “Warisata”, se ubica en:

- Warisata
- Primera Sección Municipal
- Municipio de Achacachi
- Provincia Omasuyos
- Departamento de La Paz

La Escuela Superior de Formación de Maestros “Warisata”, se encuentra en la meseta altiplánica de Los Andes, al pie del nevado Illampu, en el cantón Warisata, provincia Omasuyos del departamento de La Paz.

Fisio-geográficamente está ubicado a las proximidades del lago Titicaca y el nevado Illampu, presenta un clima frígido, ventoso y seco, generándose cambios bruscos de temperatura durante las estaciones de invierno y verano.

La temperatura llega hasta 18° C° durante el día por la gran insolación y en la noche baja a 8° bajo cero durante el invierno, con una temperatura media de 12°C° aproximadamente, con cielo limpio y sol radiante la mayor parte del año.

El área de influencia a la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata son: Warisata Grande, Muramaya, Tahari, Llajma, Cotapamapa, Suñasivi, Cariza y el pueblo de Warista, asimismo, tiene influencias en las comunidades adyacentes del cantón.

Warisata se encuentra ubicado a una altitud de 3.823 m.s.n.m. y a una distancia de 105 Km de la ciudad de La Paz.

## **2.2 Cultural.**

El nivel de formación cultural es heterogéneo de los habitantes del área de influencia.

La lengua propia de la región es el Aymara; pero, la lengua de uso predominante es el castellano.

Los medios de comunicación que existen en el sector son: radio Fides Achacachi, SICOM, radio Omasuyos FM, radio la Voz Cristiana, Canal 15 UHF – SICOM, Sistema de Radio y Televisión Libertad, canal Municipal. 6 TV y canal 7 TVB.

La migración a la ciudad de La Paz se da en un porcentaje considerable por razones de trabajo, estudios superiores y para capacitarse en competencias tecnológicas.

## **2.3 Económico.**

Warisata es una población eminentemente agricultor, una parte se dedica al comercio y otros a trabajos administrativos.

Warisata, tiene caminos y carreteras que vinculan con otras localidades:

Warisata – Sorata..... 52 Km

Achacachi –Warisata..... 5 Km

## **2.4 Educativo.**

La enseñanza en la Escuela Superior de Formación de Maestros es predomina el castellano y en algunas situaciones utilizan la lengua originaria.

La Escuela Superior está inmersa en un nivel cultural medio y recibe influencias de las costumbres y tradiciones populares, inmersas propiamente a la ciudad de La Paz.



En Warisata funcionan cuatro instituciones educativas: Escuela de Aplicación, Unidad Educativa “Elizardo Pérez”, Escuela Superior de Formación de Maestros “Warisata” y la Universidad Tupac Katari.

Como control social educativo, está el histórico Parlamento de Amautas conformado por representantes de las cuatro zonas de Warisata, son elegidos democráticamente en la magna asamblea de los comunarios y ocupan el cargo por una gestión académica.

El parlamento de amautas, es una de las instancias máximas de autoridad en la Escuela Superior de Formación de Maestros y en las unidades educativas de Warisata, tiene la responsabilidad de velar por la buena enseñanza - aprendizaje de los estudiantes, la comodidad en las viviendas, la buena alimentación, controlar la disciplina y el buen comportamiento, el bienestar de la comunidad normalista, coadyuvar los actos educativos con los directores, supervisar la infraestructura, el manejo económico, la agricultura, la ganadería y representar ante las autoridades del Ministerio de Educación y otras instancias.

Como parte de la contextualización del ámbito de estudio, se pasa a considerar los antecedentes de la formación docente en Bolivia, incluyendo los de la Escuela Superior de Formación de Maestros “Warisata”.

#### **2.4.1 Antecedentes sobre la Formación de Docentes en Bolivia**

La formación de docentes de Bolivia se inicia con la fundación de la Escuela Normal de Profesores y Preceptores de la República, el 6 de junio de 1909, en la ciudad de Sucre, a cargo de la Misión Belga a la cabeza del pedagogo Georges Rouma; años más tarde (1917) el mismo pedagogo funda la Escuela Superior de Formación de Maestros Simón Bolívar para formar docentes en educación secundaria.

Rescatando los aportes de Blithz Lozada Pereira (2004 pg.56) cabe señalar que la fundación de la Normal de Sucre, como la primera institución laica dedicada a formar los futuros profesores de Bolivia, se dio con la finalidad de efectuar una formación integrada, aunque con la preeminencia de contenidos científicos y técnicos. Los futuros maestros que se formarían en ella debían dominar contenidos especializados, los cuales se transmitirían a los estudiantes bolivianos a través de una disciplina rígida. La visión formativa remarcaba una pedagogía del orden que vigorice y encauce las disposiciones y energías de los educandos.

La misión presidida por Georges Rouma, abogó por la libertad de conciencia en la educación, la enseñanza laica y la autonomía de los contenidos; propuso reformar la educación primaria y constituir por primera vez en Bolivia, un sistema de formación docente. Los principales problemas con los que se enfrentó fue la deficiente preparación de los 28 primeros postulantes a la Escuela Nacional, de los cuales se graduaron seis en 1911; ante tal situación Rouma solicitó al gobierno que la selección de postulantes se hiciera en todas las capitales de Bolivia.

Con dichas Normales se dieron los primeros pasos para comenzar la historia de un sistema de formación docente en Bolivia.

En cuanto a la irrupción de la educación indigenal en el país, según Lozada P. (2004), existe una enriquecedora experiencia de escuelas clandestinas, ejemplos dramáticos de la historia de caciques apoderados perseguidos por pretender conquistar las primeras letras para los indios, la educación indígena de la cual se tiene fuentes escritas, centró su interés en la formación de maestros rurales. Así, hubo tres experiencias iniciales, se trata de Warisata (la escuela ayllu); la Escuela Normal Rural de Caquiaviri y la de Vacas conocida a partir de 1983, como la Normal Rural Integrada Ismael Montes.

Durante la primera década del gobierno liberal hubo algunas experiencias educativas que dieron lugar al surgimiento de las escuelas ambulantes para indígenas, las cuales se

ocuparon de la alfabetización y la enseñanza de la doctrina cristiana. Una escuela en el campo con la proyección de impartir formación docente, creada después de la fundación de la Escuela Nacional de Maestros de Sucre, fue Utama –fundada en 1911 en Caquiaviri, al sur del Departamento de La Paz. El gobierno liberal impulsó las escuelas rurales para educar a los indios, aceptando la orientación y contenido eclesiástico. Sin embargo, estas experiencias resultaron aisladas e irrelevantes, pronto se diluyeron por motivos económicos y por el peligro que representaban en relación a subvertir la estructura social en el agro.

La primera experiencia que tuvo continuidad constituyendo un baluarte en la historia de la educación indígena en Bolivia, fue la escuela ayllu de Warisata.

#### **2.4.2 La Escuela Superior de Formación de Maestros “Warisata”**

En 1937, la Escuela Ayllu, fundada el 2 de agosto de 1931 por Elizardo Pérez, se consolidó como Escuela Normal. Actualmente la Normal Warisata funciona como Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata.

La Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata tiene una larga historia de cierres y reaperturas, la última en octubre 2003. Los valores comunales se mantienen vigentes y estos se ven reflejados en las actividades de docentes y estudiantes. La escuela productiva iniciada por Elizardo Pérez trasciende en las actividades académicas del Instituto. (El Diario, 15-03-10).

El fundador y principal impulsor de esta experiencia en Bolivia y la región fue Elizardo Pérez “...nació el 5 de noviembre de 1892, en el pueblo de Ayata ubicado a 270 kilómetros de ciudad de La Paz y falleció el 15 de septiembre de 1980. Fue el creador de la escuela indigenista Warisata en el seno mismo de los ayllus del Altiplano.

La fundación de la referida escuela se produjo el 2 de agosto de 1931. La obra gustó tanto al presidente boliviano de entonces, Germán Busch, quien dispuso que desde ese día se conmemore el “Día del Indio”.

Pérez fue considerado el fundador de la educación campesina en Bolivia. El educador belga, Georges Rouma fue su maestro en la Normal de Maestros fundada en Sucre.

Entre los actos destacados que hizo está la organización del Primer Congreso Indigenista Interamericano que se realizó en Pátzcuaro, México el año 1940. En 1949 fue nombrado Ministro de Educación gracias a la proclamación popular que lo quería en el cargo, debido a que siempre luchó por los indígenas.

El término “Warisata” significa pampa o semillero de vicuñas, corresponde a un lugar ubicado en el altiplano boliviano, a más de 3.850 metros de altura. Pero la escuela Warisata fue principalmente una “Escuela – ayllu”, se constituyó en una experiencia pedagógica y social de increíble interés. En la conferencia pronunciada en la UMSA en 1940 expuso de manera clara lo que implica este fenómeno”.<sup>1</sup>

Para Elizardo Pérez, la solución histórica al problema indígena es la “Escuela – ayllu”, la escuela campesina mediante la Educación tecnificada, partiendo de su modo y forma de vida. (Buscar quien era él) quien en un libro posterior narra las vicisitudes, esplendor y destrucción de la escuela ayllu. Pérez, estuvo acompañado por el Aymara Avelino Siñani, quien vivió hasta sus últimos días defendiendo el proyecto.

Elizardo Pérez, motivado por impulsar la educación del indio, gracias a su experiencia docente y sus relaciones políticas, encontró la oportunidad para que el gobierno autorizara la creación de la escuela ayllu a 105 Km. de la ciudad de La Paz, el año 1931. Sin embargo, sólo seis años más tarde el Estado reconocería a la entidad como una Escuela Normal; el tiempo anterior sus labores se restringieron a atender las necesidades

---

<sup>1</sup> Historia de la Educación Latinoamericana, Carlos de Mesa Gisberth, Escuela Ayllu, pg. 46

de alfabetización y enseñanza básica de los niños y jóvenes de las comunidades del entorno y antes de esto incluso a construirla. (Lozada P., 2004 Pg. 67)

La instancia que administraba, organizaba y decidía en la Escuela Warisata era el “Parlamento de Amautas”, del cual dependían varias comisiones destinadas a la atención de diversas tareas.

El 2 de agosto de 1931 se fundó Warisata, posteriormente se estableció en Bolivia, esa fecha como el “Día del campesino boliviano”. Este 2 de agosto se recuerda en Bolivia el día del campesino, en homenaje, precisamente, a la aprobación de la Reforma Agraria (1953) en Ucureña, donde se levanta un monumento en honor...

La influencia de los gamonales terminó imponiéndose en el gobierno; fue así que a partir del régimen de Enrique Peñaranda progresivamente, la agresión se intensificó en contra de la Escuela ayllu precipitando su destrucción y posterior desmantelamiento. Se desconoció los títulos otorgados, se despidió a los maestros, se acusó a los directores de malversar fondos y se procedió discrecionalmente a clausurar varias experiencias educativas prometedoras y exitosas creadas siguiendo la imagen de Warisata. (Lozada P., 2004 Pg. 49)

Actualmente, la infraestructura sigue conservando el Pabellón México construido el año 1939 con financiamiento de la Embajada mexicana, construido con piedras traídas de canteras cercanas a la Escuela; asimismo, en las instalaciones existe un internado para señoritas, canchas y un coliseo cerrado poli funcional. Cuenta con equipamiento y materiales, algunos resultados de dotaciones y otros con ingresos que genera la propia Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata, por actividades educativas que realiza.

La biblioteca funciona prestando servicio a docentes y estudiantes. Libros, folletos y otros documentos existentes son el resultado de donaciones de instituciones y

organismos, entre ellos del "Proyecto de Institutos Normales Superiores y Educación Intercultural Bilingüe", con la Ley 1565 de Reforma Educativa (datos de la ESFM Warisata).

### **2.4.3 Visión y misión institucional**

#### **a) Visión**

Warisata pionero de una educación descolonizadora, liberadora, transformadora en el marco del modelo sociocomunitario productivo, que trasciende en el ámbito político, económico, cultural, social y lingüístico, de alcance nacional e internacional para VIVIR BIEN.

#### **b) Misión**

Escuela Superior de Formación de Maestros, enmarcado en sus principios históricos de Trabajo, Estudio y Producción, contribuye en la formación integral de los futuros profesiones con un nivel académico de excelencia en base a los fundamentos de intra, inter, pluri y trans complejo, al servicio de la sociedad.

### **2.4.4 Oferta Académica de la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata**

La ESFM Warisata, forma docentes a nivel de licenciatura en Formación Inicial de maestras y maestros para la enseñanza en el nivel primario y secundario. Las especialidades de egreso son: maestro de Primaria para el nivel Primario; maestro de Matemática, Lengua castellana y Originaria, Educación Musical, Valores Espiritualidad y Religiones, para el nivel Secundario.

Cabe mencionar que en Warisata funcionan tres instituciones educativas, la Escuela de Aplicación, Unidad Educativa Elizardo Pérez y la Universidad Tupac Katari.

En cuanto a la información estadística acerca de la evolución de la matrícula se tienen los datos que siguen.

Evolución de la Matricula en la ESFM “Warisata”

Datos	2001	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Matrícula	1907	2240	2305	1229	997	1266	956	957	967	886	749	743

Fuente: Datos proporcionados por la Dirección General de la ESFM (Warisata).

Por otro lado, según datos proporcionados por el departamento de Informática de la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata, para la gestión 2014 se cuentan con 740 inscritos en el sistema anualizado.

#### **2.4.5 Características actuales de la institución**

EL desarrollo de la labor docente en la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata se realiza por medio de la dedicación de cada uno de los miembros de este plantel, debido a las características de dependencia a autoridades del ministerio de Educación y el Viceministerial de Educación Superior. Se ha podido establecer que la organización asume un modelo lineal vertical en el que las decisiones del plantel obedecen a una estructura laboral.

En la actualidad el plantel docente perteneciente a la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata, es dotado de una vivienda compartida con dependencias básicas de higiene y alimentación, en la que puede hospedarse según lo requiera. Asumiendo que la mayoría de los docentes provienen de la ciudad de El Alto como de la Ciudad de La Paz, fuera de esta consideración de vivienda no existe a nivel institucional ningún tipo de beneficio o reconocimiento que promueva el desarrollo y crecimiento profesional de los mismos.

La organización interna por parte del plantel docente permite observar actividades de interacción entre colegas en el que la práctica del deporte se sustenta como una interacción permanente en las disciplinas de Fútbol y BasquetBall, así mismo existe una coordinación en la interacción con los estudiantes de manera recreativa en el desarrollo de excursiones y otros.

La situación del docente a nivel académico dentro de aula carece de un apoyo o promoción pues la disposición de materiales y equipos es carente limitándose a centros de computación sin internet y 6 equipos de proyección para toda la escuela. Se cuenta con ambientes o aulas con pupitres y pizarras acrílicas en las el docente cubre las necesidades de plumillas o marcadores, coordinando la calidad de recursos en base al trabajo realizado con los estudiantes.



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

En cuanto a los ejes teóricos del estudio, se tiene al clima organizacional y la satisfacción profesional, este último identificado como parte de aquel.

#### **3.1 EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Comprende los alcances del clima organizacional es fundamental a la hora de alcanzar logros en la administración educativa, por ello, se pasa a detallar las características y la importancia de su abordaje.

##### **3.1.1 ¿Qué entender por Clima Organizacional?**

El término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones, traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider, 1975).

Para este efecto, el clima organizacional es considerado un fenómeno multidimensional que describe la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de la organización. Es así como pueden existir múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida de la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo.

Al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, no sólo quieren su trabajo rutinario, tratan además de buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y

que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la organización. Si el individuo se siente motivado para realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo, o estar bien remunerado (lo cual no es factor vital para estar realizado laboralmente), puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización y en la realización personal.

Es claro que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar el elemento más valioso para la empresa. Esto ha llevado como consecuencia que las organizaciones han empezado a concebir una nueva forma de pensar y actuar frente a los individuos que componen.

Para que exista un buen clima debe crearse un ambiente en donde las personas que pertenecen a la organización se sientan cómodas, favoreciendo los aspectos físicos, psicológicos y sociales aptos para todos.

Dentro de factores físicos está un lugar de trabajo confortable, zonas de descanso y esparcimiento, casinos y baños adecuados, etc. Los factores psicológicos se manifiestan con las relaciones entre el empleado y sus compañeros de trabajo, la forma como el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve. Los factores sociales tienen relación con los espacios de interacción social que se presentan, ceremonias de reconocimiento o agradecimientos, etc.

Todos estos factores afectan el desarrollo del individuo dentro de la organización, por lo que conforman el clima de ésta, y de acuerdo a como se manejen dichos aspectos, será un buen o mal clima.

Al existir un ambiente agradable y confortable para los docentes, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, buscando formas de hacer que su labor

se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la organización. Si el individuo se siente motivado para realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo, puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización y en la realización personal.

El clima organizacional en una institución (cualquiera sea el área de desarrollo de esta) puede significar una herramienta de intervención poderosa para mejorar todos los elementos de la estructura de la organización. Desde aquí podemos citar algunas definiciones de clima organizacional:

“Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (Litwin y Stringer, 1968)

“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (Sandoval, 2004)

“Un conjunto de características del lugar de trabajo percibidas por los individuos que trabajan en ese lugar y que sirve como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (Hodgetts & Altman, 1990)

“Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (Rodríguez, 2004)

La percepción del clima organizacional depende en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la institución superior, con sus pares y sus superiores, de ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima organizacional.

Por tanto, el clima organizacional incide en el desempeño de los trabajadores, siendo que las posibilidades de realización profesional pueden o no ser satisfechas.

### **3.1.2 Características del clima organizacional.**

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger (citado por Brunet, 2001 Pg. 35) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas características se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

2. Responsabilidad. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
3. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
4. Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
5. Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.
7. Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

El clima organizacional es el medio donde se manifiestan habilidades, problemas y oportunidades que los trabajadores tienen dentro de la organización que componen. Por consecuencia el clima laboral tiene relación directa con los procesos de productividad, liderazgo y pertenencia de los trabajadores hacia la empresa. Las personas que

componen las instituciones forman el capital humano de esta y deberán comprometer todo tipo de esfuerzo para proveer sus mejores actitudes y sensaciones en pro de fortalecer un buen clima laboral.

Existen una serie de características del clima laboral que permiten complementar las diferentes acepciones que tienen los diferentes autores. Rodríguez (2004) menciona que:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertas variaciones graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de la empresa.
- El clima de la institución ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma.
- Problemas de rotación de personal o ausentismo pueden ser objeto de un mal clima laboral.

A modo de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

### **3.1.3 Función del Clima Organizacional**

El clima organizacional tiene la función de relevar la situación interna de la institucional a nivel organizacional, es decir, las relaciones, la comunicación, los estados de identificación y satisfacción laboral, entre otros aspectos.

Pereda, Berrocal y Alonso (2008) desagregan los beneficios que se obtienen de una medición del clima organizacional en tres funciones:

Primero, permite detectar lo que piensa el personal de la empresa y no se atreve a revelar abiertamente. Desde este punto de vista, el clima lleva a conocer el grado de compromiso, acuerdo o identificación de la plantilla con la administración de la compañía.

Segundo, pero conectado con lo anterior, los estimados de clima se constituyen en un medio de comunicación entre directivos y trabajadores. El personal descubre, tiempo después de la medición de clima, si su opinión es valorada y considerada importante por la dirección. Es decir, si se producen o no cambios organizacionales.

Tercero, los estudios de clima orientan las acciones de mejora. Al señalar cuáles deben ser, según los colaboradores, los aspectos de la empresa que deben reformarse, los estudios de clima tornan a la administración en un ente más eficiente y conectado con la realidad.

NOMBRE DEL OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
Esprit	Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas.
Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.
Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos.
Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.
Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo, reconocimiento positivo más que sanciones.
Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo.
Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo.
Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones.
Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.
Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.



## **3.2 EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN.**

Considerando que el clima organizacional se relaciona con la motivación, existen teorías que aportan acerca de la importancia de la motivación, pues esta también incide en el clima que se pueda generar en el lugar de trabajo, para el caso del estudio, en la Escuela Superior de Formación de Maestros “Warisata”.

### **3.2.1 La Teoría de Maslow**

El clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación del personal de la institución u organización, siendo que si el sentimiento de algunos es desmotivante, es posible que sea generalizado, ello posiblemente se traduzca en escasa identificación con la institución y por ende con su desempeño.

Idalberto Chiavenato, en su libro "Administración de Recursos Humanos" (citado en [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)) toma el modelo motivacional de Maslow para explicar el clima organizacional que depende del grado de motivación de los empleados. Se afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral. El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral. El proceso de adaptación de los individuos varía de un momento a otro y es muy importante ya que, lograr la adaptación denota salud mental a través de tres características fundamentales:

- Sentirse bien consigo mismos.
- Sentirse bien con respecto a los demás.
- Ser capaces de enfrentar por sí mismos las exigencias de la vida.

En lugares de trabajo con baja motivación, sentimientos de frustración, apatía, desinterés, incluso episodios de agresividad y disconformidad el clima organizacional es

malo mientras que en los ámbitos donde la motivación es alta, las relaciones interpersonales son satisfactorias, existe el interés, la colaboración y el compromiso con la tarea y la empresa, el clima organizacional es óptimo.

### **3.2.2 Teoría de los Factores de Herzberg**

La teoría de los dos factores de Herzberg (1967) (citado por Caballero, K., 2002) establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (“necesidades higiénicas”) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (“necesidades de motivación”). Si se satisfacen las “necesidades higiénicas”, el trabajador no se siente ya insatisfecho (pero tampoco está satisfecho = estado neutro); si no se satisfacen estas necesidades, se siente insatisfecho. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus “necesidades de motivación”. Si no se cubren estas necesidades, no está satisfecho (pero tampoco está insatisfecho = estado neutro).

Es decir, el estado de satisfacción dependerá de los niveles de motivación que tenga el trabajador hacia la institución donde se desempeña. Por tanto, el autor plantea que es necesario prestar atención a necesidades de primer orden a fin de evitar estados de desmotivación y con ello de insatisfacción.

### **2.2.3 Teoría de Lawler**

“El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo”, propuesto por Lawler en 1973 (citado por Weinert, 1985), remarca la relación “expectativas -recompensas”, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. Este autor parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la

recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción.

Cabe resaltar que para esta teoría es fundamental la percepción individual de la situación laboral, al tiempo que asume el punto de partida de la teoría sobre la disonancia cognitiva, sobre todo de la teoría de la igualdad.

El proceso que conduce a la satisfacción e insatisfacción está determinado, por lo tanto, básicamente por las siguientes variables (Caballero, 2002):

- a. Inversiones personales y percibidas, en el trabajo;
- b. Inversiones percibidas y resultados de las personas de referencia;
- c. Características del trabajo percibidas; y
- d. Cantidad percibida de recompensas o de compensación.

Es necesario dejar claro que, dentro de esta teoría, el término “recompensa” no significa sólo retribución financiera, sino que incluye un abanico muy amplio de todos los resultados y facetas del trabajo imaginables (remuneración, ascensos, reconocimientos, comunicación con la dirección, etc.).

En ese sentido, factores intrínsecos también pueden ser determinantes, no sólo lo extrínseco, donde resaltaría la remuneración económica.

### **3.3 LA SATISFACCIÓN PROFESIONAL.**

La satisfacción profesional es entendida como un estado emocional donde el profesional siente gusto por ejercer la profesión que tiene en el lugar de trabajo donde ejerce funciones.

### **3.3.1 ¿Qué es la Satisfacción Profesional?**

Consideramos que si el grado de satisfacción (desarrollo profesional del profesorado en la Escuela Superior de Formación de Maestros “Warisata” es insuficiente, puede deberse, entre otros motivos a las condiciones de trabajo donde desarrolla su labor docente atendiendo a factores como son, el estado de conservación, facilidad de trabajo y la seguridad, que le brindan las instalaciones y materiales didácticos disponibles, lo cual tiene una repercusión sobre las decisiones didácticas y actuación docente en la elección o no de los contenidos del currículo del área y sobre su malestar personal y profesional en su tarea profesional cotidiana (Márquez M.P., 2010 pg. 23)

Se debe señalar que la satisfacción (desarrollo profesional) incide sobre el desarrollo profesional, que debe estar basado en la mejora profesional donde se tengan en cuenta las necesidades prácticas y contextualizadas de los docentes.

Así, la satisfacción laboral es uno de los indicadores más clásicos a los que se suele recurrir, cuando se intenta conocer cuál es la actitud general de los sujetos hacia su vida profesional. La satisfacción profesional de los docentes puede entenderse como el resultado de comparar lo que la realidad le invita a ser y lo que según sus expectativas debería ser (Márquez M., 2010 pg. 34).

Entonces, el grado de satisfacción profesional que tengan dependerá del clima organizacional que perciban.

En esa misma línea Márquez M.P. (2010 pg. 36) plantea que la satisfacción profesional podría definirse como la actitud de trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Para el caso de la investigación, se considera que si el grado de satisfacción (desarrollo profesional) del profesorado en la Escuela Superior de Formación de Maestros “Warisata” es insuficiente, puede deberse, entre otros motivos a las condiciones de

trabajo donde desarrolla su labor docente atendiendo a factores como son, el estado de conservación, facilidad de trabajo y la seguridad, que le brindan las instalaciones y materiales didácticos disponibles, lo cual tiene una repercusión sobre las decisiones didácticas y actuación docente en la elección o no de los contenidos del currículo del área y sobre su malestar personal y profesional en su tarea profesional cotidiana.

En esa misma línea Márquez M.P. (2010), plantea que la satisfacción profesional podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Para el caso de los docentes que regentan materias en la educación superior, asumir una actitud frente a su trabajo -que es la docencia- no sólo depende de factores externos como el ambiente generado al interior de la institución, las propias creencias y valores que uno tenga sobre su trabajo también son determinantes para sentir satisfacción profesional, sin duda, tal como señala Casillas (2007), la vocación también hará que ello sea posible.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- Las necesidades
- Los valores
- Rasgos personales

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

- Las comparaciones sociales con otros empleados

- Las características de empleos anteriores
- Los grupos de referencia.

Efectivamente, las comparaciones con otros profesionales de la misma institución en la que se trabaja y los posibles grupos constituidos pueden ser un punto de referencia para tratar de ser mejores en el desempeño profesional, constituyéndose en un factor externo de motivación para los docentes de la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata.

Las características de las experiencias en otras instituciones se constituyen en líneas de acción para dar continuidad con el trabajo iniciado, para el caso de los nuevos docentes, es referencia para sentir mayor o menor grado de satisfacción laboral.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de progreso.

Estos criterios son válidos para el personal de cualquier tipo de institución u organización, del cumplimiento y/o respuesta que se dé a dichas exigencias también dependerá la satisfacción laboral de los trabajadores, para el caso de la investigación, los docentes de la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata.

Además, se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que se refiere a la satisfacción:

**Satisfacción General**, indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

**Satisfacción por Facetas**, es el 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. Al respecto, según las dimensiones que engloban a la satisfacción profesional, esta se relaciona directamente con el clima organizacional que incidirá en ella.

### **3.3.2 Factores que influyen en la Satisfacción Profesional**

Robbins (1998 citado por Márquez M.P) los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

El reto del trabajo implica que los empleados o trabajadores de una institución sientan desafiante aquello que se les encomienda, a fin de que el trabajo no sea monótono.

El sistema de recompensas hace referencia a los reconocimientos y premios que se pueden recibir, no necesariamente materiales, los incentivos como memorándums o palabras son parte de ello.

Las condiciones favorables de trabajo hacen referencia a la disponibilidad de los recursos, equipos, infraestructura y equipamiento en general, los cuales pueden o no ser favorables para que los empleados o trabajadores se sientan satisfechos.

En cuanto a los colegas que brindan apoyo, la dimensión se refiere a las relaciones al interior de la institución, los cuales pueden afectar la calidad del bienestar.

La compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo, tiene que ver con la satisfacción profesional a nivel vocacional, siendo que - independientemente del lugar de trabajo- el personal desarrolle sus funciones con efectividad debido a que es de su agrado y no lo realiza por obligación.

Las dimensiones señaladas, según: Litwin y Stringer (citados por Brunet, 1997) hacen referencia a las del clima organizacional, siendo que no es posible separar a esta de aquella, debido que la satisfacción es parte del clima o ambiente de trabajo que se percibe y que se construye, precisamente por ello, pueden existir grados de similitud entre la satisfacción profesional que sientan la mayor parte del personal.

Según Barreiro y Méndez (2001: 457-458, citados por Casillas, 2007) el desarrollo profesional es entendido como un “proceso continuo que se encuentra mediatizado por las necesidades sentidas y percibidas por los profesores en cada etapa de su vida profesional”.

Sin embargo, al hablar de la satisfacción profesional del personal docente en la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata, también es necesario resaltar el rol de la vocación para realizar el ejercicio profesional porque de no ser así “quien busque sólo un puesto de trabajo se frustrará él y a los alumnos que forme (Ibáñez-Martín, 1990: 243 - 254, citados por Casillas, 2007).



## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

#### **4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

Debido a los alcances de la investigación, el estudio fue de tipo no experimental porque las variables de estudio no fueron manipuladas; por otro lado, de acuerdo a los objetivos que se buscaban alcanzar, las técnicas e instrumentos empleados, el estudio fue de tipo cuantitativo. Sin embargo, también se hizo un aporte analítico - reflexivo a fin de coadyuvar en la retroalimentación de la administración y gestión en la Escuela Superior de Formación de Maestros “Warisata”.

#### **4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

El diseño que siguió la investigación es de tipo transeccional porque se realizó en un solo momento de tiempo (Hernández, 2006: 208); por otro lado, también fue descriptivo, porque se describe la situación de la variable “clima organización” y la variable “satisfacción profesional” de los docentes, de ese modo, se analizó la relación de aquella entre la última variable.

#### **4.3 SUJETOS.**

Los sujetos del presente estudio fueron los docentes de la Escuela Superior de Formación de Maestros “Warisata”, siendo que su percepción sobre el clima organizacional y satisfacción profesional son el objeto teórico de estudio. Complementariamente a ello, a fin de contrastar la información recabada, los directivos se constituyeron en sujetos secundarios del estudio.

#### 4.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos, las técnicas y los instrumentos empleados en el estudio fueron fundamentalmente de tipo cuantitativo.

##### 4.4.1 Métodos

Entendiendo que los métodos de investigación son procesos a seguir, destinados a explicar un determinado hecho o fenómeno, el presente estudio empleó los métodos que siguen:

- a) **Método inductivo - deductivo.** La investigación partió de la inducción, a partir de la observación de los niveles de satisfacción profesional de los docentes en la Escuela Superior de Formación Maestros Warisata y, con ello, la situación del clima organizacional, complementariamente, se empleó el método deductivo para teorizar y generalizar los resultados obtenidos en el proceso investigativo.
- b) **Método de análisis - síntesis.** El análisis y la síntesis fue empleado en todo el proceso de la investigación, más en la interpretación de la información obtenida, la cual requirió del análisis de los datos a través del marco teórico, a fin de dar coherencia lógica a los resultados del estudio, los cuales debían constituirse en un todo concatenado.

##### 4.4.2 Técnicas

Las técnicas de investigación son los medios que se emplean para la recolección de la información, en este caso, se emplearon encuestas a fin de llegar a la mayor cantidad posible de sujetos de investigación, siendo que se trata de una técnica que recaba información sistemática y concreta en torno a un fenómeno, en este caso el clima

organizacional y la satisfacción profesional percibidos por los docentes de la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata.

#### **4.4.3 Instrumentos**

Para la presente investigación se hizo uso de boletas de encuesta (cuestionarios sistemáticos) con 39 preguntas sobre el clima organizacional y la satisfacción profesional de los docentes en la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata, desde su percepción, los ítems fueron los siguientes:

- Estructura
- Responsabilidad Individual y Toma de Decisiones
- Remuneración
- Comunicación
- Apoyo y Satisfacción Profesional
- Tolerancia Al Conflicto

En cuanto a los criterios de evaluación para cada pregunta se tomó en cuenta una escala Likert de 3 opciones:

- Siempre =1
- A veces =2
- Nunca =3

Se determinó usar dicho instrumento para que arroje el nivel de clima organizacional actual y pueda relacionarse con la satisfacción profesional de los docentes de la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata.

**a) Título**

La encuesta fue titulada: “El Clima Organizacional y la Satisfacción Profesional en la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata”, ello debido a que era necesario dar a conocer al personal docente de la ESFM los objetivos de la encuesta y el título debía revelarlo.

**b) Objetivo**

Se aplicó la encuesta con el objetivo de identificar la situación del clima organizacional y, con ello, la satisfacción profesional del personal docente de la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata.

**c) Consigna**

Previamente a la aplicación del instrumento, se explicó a los docentes encuestados que se requerían de respuestas sinceras sin tergiversaciones ni exageraciones, por ello, el anonimato de las pruebas para evitar susceptibilidades.

**d) Tiempo de Aplicación**

Debido a la disponibilidad de tiempo de los docentes, se aprovechó los cambios de hora para la aplicación de la encuesta, señalándoles que contaban con 20 a 30 minutos.

**e) Forma de Aplicación**

El instrumento fue aplicado en forma individual a cada uno de los docentes que colaboraron con la investigación, ello debido a que no se los podía reunir a una misma hora.

#### **f) Validez**

El instrumento fue retomado de la tesis de Magdalena Luna Ramírez. (2009) Pequeñas acciones para mejorar el ambiente laboral. Por tanto, debido a que el instrumento ya fue aplicado a una población similar no fue necesario validarlo nuevamente, además, se evidenció que los docentes no tuvieron dificultades para contestar la encuesta.

#### **g) Confiabilidad**

El instrumento hace referencia a contenidos actitudinales y valorativos porque dependen de las experiencias cotidianas y las diferentes vivencias y sentires individuales y colectivas. Entonces, se hizo sumamente complicado obtener un coeficiente de confiabilidad de las preguntas aplicadas.

### **4.5 PROCEDIMIENTOS.**

Las fases del proceso de investigación fueron las que siguen:

**Fase 1.** Se describieron las características del clima organizacional y, con ello, los grados de satisfacción profesional de los docentes en la Escuela Superior de Formación de Maestros “Warisata”, a través de la aplicación de encuestas a los directos involucrados. Para ello, se elaboró un cuestionario de preguntas cerradas, con 3 opciones de respuesta, a fin de facilitar la obtención de la información requerida.

**Fase 2.** Se procedió al análisis e interpretación de la información recogida a través de las encuestas, esto como parte del trabajo de gabinete para la presentación y discusión de los resultados. De esta manera se estableció la satisfacción profesional de los docentes en función a las características del clima organizacional percibido en la institución.

**Fase 3.** En esta última fase se procedió a la elaboración del documento final de tesis para su consideración en la presentación pública.

#### **4.6 POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO.**

##### **4.6.1 Población**

La población de estudio de la investigación está constituida por el personal docente de la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata, siendo que en la interacción entre ellos también se da el clima organizacional, esto se señala en el siguiente cuadro.

Comunidad Educativa de la ESFM “Warisata”. Gestión 2013.

<b>Ocupación</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
Docentes	3	48	51

Fuente: Datos proporcionados por la Dirección General de la ESFM “Warisata”.

##### **4.6.2 Muestra**

Debido a las características del estudio, los sujetos de estudio de la muestra de la investigación fue no probabilística, a través de una selección por criterios, en este caso:

**- Docentes**

La muestra estuvo conformada por todas las docentes del sexo femenino debido a que sólo son 3 personas.

Para el caso de los docentes del sexo masculino, fueron tomados en cuenta aquellos con antigüedad mayor a los 3 años, debido a la experiencia de trabajo acumulada en la institución, haciendo un total de 28. Por tanto, la muestra de docentes fue de 31 personas.

## 4.7 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

### a) **Variable Independiente**

Clima organizacional

### b) **Variable Dependiente**

Satisfacción profesional

### 4.7.1 Conceptualización de las Variables

#### a) **Clima organizacional**

El clima organizacional es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de una organización, incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos, siendo que las posibilidades de realización profesional pueden o no ser satisfechas.

Entonces, el clima de una organización tiene repercusiones en el comportamiento laboral, influyendo en todo el sistema organizacional y el comportamiento individual de los que integran la organización, para el caso de la investigación el clima organizacional se refiere al ambiente laboral generado entre el personal docente de la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata, resaltando que se trata del ambiente interno en el que se encuentra la institución.

Para los fines de la investigación se retoma el aporte de Litwin y Stringer (citados por Brunet, 1997), quienes resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

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

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

#### **b) Satisfacción profesional**

La satisfacción profesional en la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata, es entendida como un estado emocional donde el profesional docente siente gusto por ejercer la profesión que tiene en su lugar de trabajo.

La satisfacción profesional incide sobre el desarrollo profesional que debe estar basado en la mejora profesional teniendo en cuenta las necesidades prácticas y contextualizadas de los docentes.

Para la investigación se retoma el aporte de Robbins (1998 citado por Márquez M.), para quien, los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo



- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

Por otro lado, en concordancia con la primera variable, las dimensiones señaladas, según Litwin y Stringer (citado por Brunet, 1997), hacen referencia a las del clima organizacional, siendo que no es posible separar a esta de aquella, debido a que la satisfacción profesional también es parte del clima o ambiente de trabajo que se percibe y se construye, por ello, pueden existir grados de similitud entre la satisfacción profesional de la mayor parte del personal docente.

### **Operacionalización de la Variable independiente: Clima organizacional**

<b>Dimensiones</b>	<b>Sub-Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
Estructura	Obligaciones	- Conocimiento de las reglas.	Boleta de Encuesta
	Políticas	- Conocimiento de la visión, misión y objetivos de la ESFM.	
Responsabilidad individual y toma de decisiones	Autonomía	- Consideración a las iniciativas.	
	Aprobación de iniciativas	- Decisión en los grupos.  - Respeto a los puntos de vista.  - Trabajo en equipo.	
Remuneración	Equidad en el pago	- Salario acorde a habilidades y experiencia.	

	Condiciones de trabajo y recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción con los beneficios.</li> <li>- Tiempo de pago.</li> <li>- Premios y Reconocimientos.</li> <li>- Disponibilidad de herramientas, equipos y material didáctico.</li> <li>- Comodidad.</li> <li>- Ambiente de trabajo.</li> </ul>	
Comunicación	Relaciones  Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rivalidades.</li> <li>- Respeto.</li> <li>- Socialización de experiencias.</li> <li>- Trato de los directores.</li> <li>- Utilidad de las reuniones.</li> <li>- Confianza.</li> <li>- Disponibilidad.</li> </ul>	
Apoyo	Valoración a la ESFM.  Valoración al desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación con la institución.</li> <li>- Calidad laboral.</li> <li>- Evaluación de desempeño.</li> </ul>	

Tolerancia al conflicto	Confianza en la organización y los directivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoreflexión sobre el trabajo.</li> <li>- Reacción ante el Maltrato.</li> <li>- Percepción sobre las habilidades de los directores.</li> <li>- Accesibilidad de los directivos.</li> <li>- Instancias que solucionan problemas.</li> </ul>	Boleta de Encuesta
-------------------------	--	--	--------------------

Fuente: Elaboración Propia, a partir del aporte de Litwin y Stringer (Citado por Brunet, 1997).

### **Operacionalización de la Variable Dependiente: Satisfacción profesional**

<b>Dimensiones</b>	<b>Sub Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
Oportunidades de carrera.	Actualización	Capacitación.	Boleta de Encuesta.
Posibilidades de desarrollo profesional.	Oportunidades de carrera.	Mejoramiento profesional.	
	Oportunidades para nuevos conocimientos y habilidades.		
Factores que influyen.	Reto del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consideración a las iniciativas.</li> <li>- Decisión en los grupos.</li> </ul>	

	<p>Sistema de recompensas.</p> <p>Condiciones favorables de trabajo.</p> <p>Colegas brindan apoyo</p> <p>Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeto a los puntos de vista.</li> <li>- Salario acorde a habilidades y experiencia.</li> <li>- Satisfacción con los beneficios.</li> <li>- Tiempo de pago.</li> <li>- Premios y reconocimientos.</li> <li>- Disponibilidad de herramientas, equipos y material didáctico.</li> <li>- Comodidad.</li> <li>- Ambiente de trabajo.</li> <li>- Identificación con la institución.</li> <li>- Valoración al desempeño.</li> </ul>	
--	---	---	--

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **5.1 SITUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA SUPERIOR DE FORMACIÓN DE MAESTROS WARISATA.**

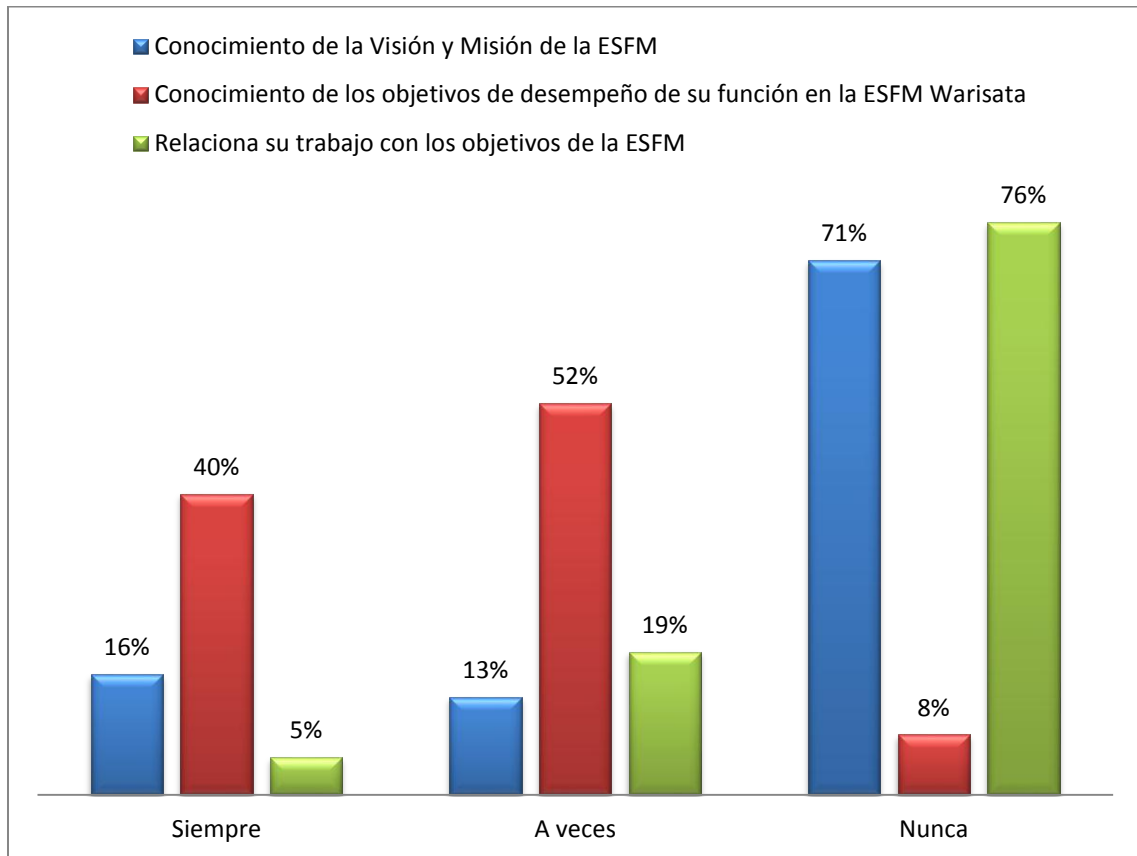
El clima organizacional es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. En el presente estudio se hace alusión al ambiente percibido por los docentes de la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata, siendo que ello incide en la satisfacción laboral, situación que afecta la motivación, el desempeño laboral y las relaciones que se construyen entre el personal que desempeña distintas funciones en la institución.

##### **5.1.1 Percepción de los docentes sobre la Estructura de Trabajo**

La estructura de una organización y/o institución está constituida por la jerarquía, comunicación, normas, visión, misión y objetivos institucionales que deben ser socializados por todos aquellos que son parte de ella, este hecho aporta a la construcción de la identidad del profesional para su identificación con la institución.

Cuando se consulta a los docente de la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata, si tienen o no conocimiento de la visión y misión institucional, en el gráfico 1 se advierte claramente que la mayoría de ellos los desconocen (71%); contrariamente, el 16% afirma conocerlos a cabalidad; se advierte la presencia de docentes que se encuentran inseguros en un 13%.

**Gráfico 1: Conocimiento de la Visión, Misión y Objetivos de Desempeño de la ESFM Warisata**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas, 2014.

Cuando se consulta a los docentes si conocen los objetivos de desempeño de su función en la ESFM Warisata, en el gráfico 1, se muestra que el 52% señala que “a veces”; el 40% afirma que “siempre” y el restante 8% manifiesta que los desconoce.

Por tanto, la mayoría de los docentes se encuentran inseguros sobre los objetivos de desempeño que la ESFM exige en sus funciones, pues no se trata sólo de impartir conocimientos sobre la materia que regentan, sino formar a los futuros maestros del área rural, tarea nada simple de realizar.

En concordancia con lo anterior, la mayoría de los docentes no relacionan su trabajo con los objetivos de la ESFM Warisata, esto es afirmado por el 76% de los docentes; el 19% menciona que considera realizarlo “a veces” y el restante 5% afirma que siempre tiene presente los objetivos institucionales en los que se enmarca la Escuela de Formación de Maestros.

De acuerdo con la Ley Avelino Siñani - Elizardo Pérez, las ESFM tienen el objetivo de formar a profesionales críticos, reflexivos, autocríticos, propositivos, innovadores, investigadores, comprometidos con la democracia, las transformaciones sociales y la inclusión plena; al igual que desarrollar la formación integral (Art. 33°).

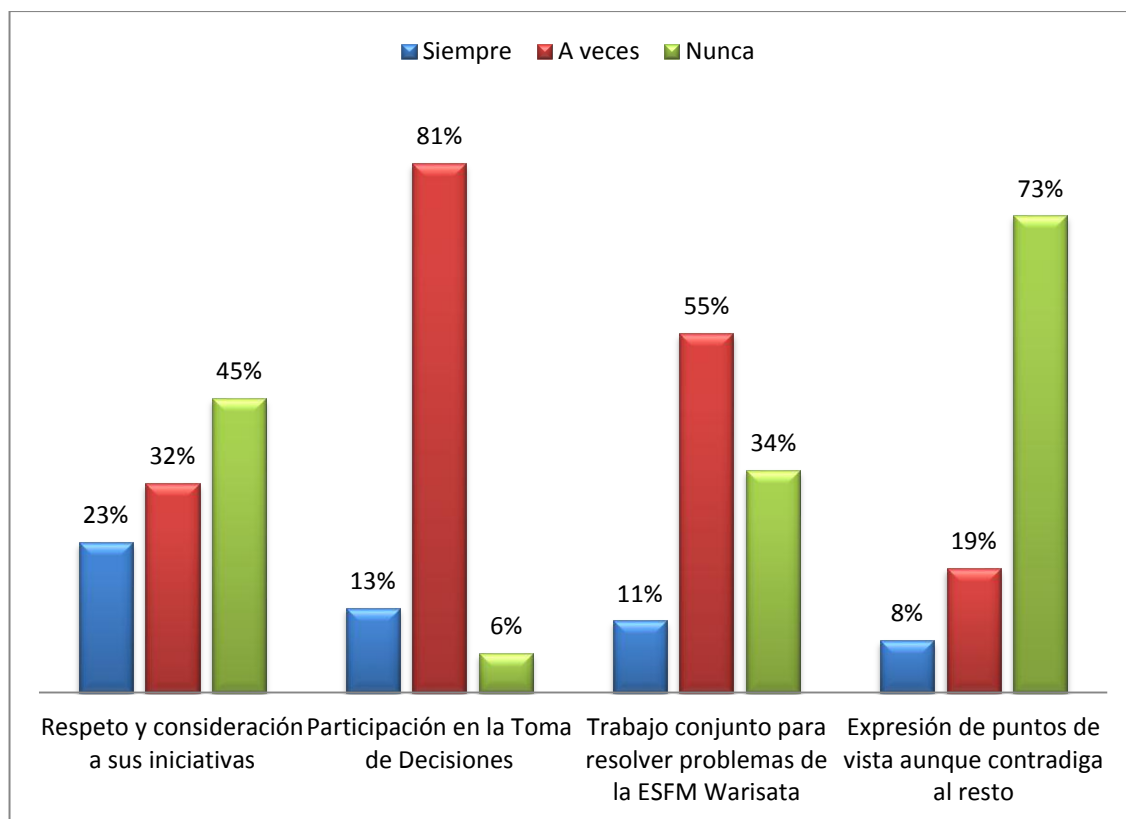
Estos objetivos macro no son considerados por los docentes de la ESFM Warisata, siendo que ellos se circunscriben a impartir los contenidos de la materia que regentan, independientemente de los objetivos de formación que plantea la ley para los futuros maestros y maestras de las áreas rurales del país.

### **5.1.2. Responsabilidad Individual y Toma de Decisiones**

En cuanto a la dimensión “responsabilidad individual y toma de decisiones”, considerada parte importante en la conformación del clima organizacional, se presenta el punto de vista de los docentes sobre el respeto a sus iniciativas, la toma de decisiones y el trabajo en conjunto a la hora de resolver problemas, entre otros aspectos.

En cuanto al respeto y la consideración de sus iniciativas, en el gráfico 2, se advierte que la mayoría (45%) no percibe el respeto a sus iniciativas; por tanto, posiblemente no se sientan satisfechos siendo parte de la ESFM Warisata.

**Gráfico 2: Responsabilidad Individual y Toma de Decisiones**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas, 2014.

Por otra parte, la identificación con el grupo de trabajo y consecuentemente con la institución es indispensable a la hora de hablar de comunicación y ambiente laboral.

Para el caso de los docentes de la ESFM Warisata, su participación en la toma de decisiones a la hora de realizar equipos de trabajo o comisiones es medianamente representativa, el 81% se siente cohibido en ese sentido, siendo que “a veces” tienden a participar en la toma de decisiones que llega a suscitarse en los equipos de trabajo; el 13% señala que siempre participa; mientras que el 6% manifiesta que nunca lo hace.

Estos datos dan cuenta de que la participación en la toma de decisiones sobre asuntos que involucran a la institución deja de lado a los docentes, muchos de los cuales aún se



encuentran al margen de decidir algo que posiblemente a ellos también llegue a afectarles.

En lo referente al trabajo conjunto para resolver los problemas de la ESFM Warisata, los docentes – en su mayoría - dan cuenta de unidad entre ellos en casos de requerirse el trabajo conjunto. En el gráfico 2, se muestra que el 55% “a veces” realiza un trabajo conjunto en casos de presentarse problemas que afecten a la ESFM, por ejemplo, cuando se requiere encabezar alguna movilización o marcha de protesta; el 34% señala que nunca, porque en raras ocasiones se llega a presentar ese tipo de situaciones; contrariamente, el 11% menciona que los docentes sí llegan a trabajar de manera conjunta cuando se presentan situaciones que van en contra de la institución.

En síntesis, es posible que el trabajo de abocarse a regentar una o más materias en la ESFM Warisata, pese más que el hecho de movilizarse a favor de la institución, en caso de requerirlo.

El trabajo en equipo también presenta otros matices, se advierte que la expresión de puntos de vista, aunque contradiga al resto, es poco probable.

El 73% señala que no se atrevería a contradecir al resto de sus colegas, so pretexto de que se debe acatar lo que la mayoría decida; el 19% afirma que “a veces” lo hace, generalmente cuando se está totalmente en contra de lo que piensen; mientras que un reducido porcentaje 8% manifiesta que siempre toma la palabra para expresar sus puntos de vista aunque ello contradiga al resto.

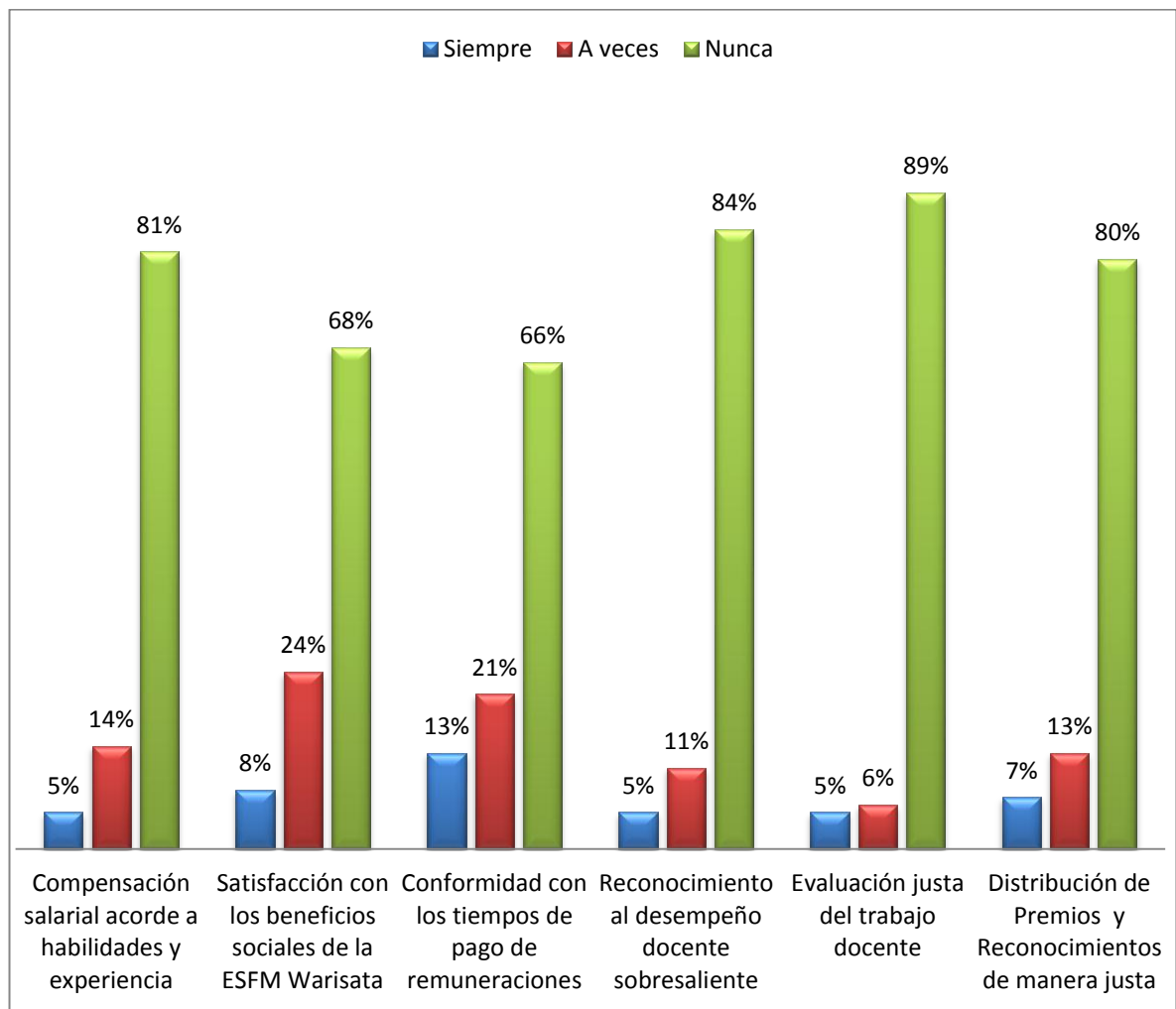
### **5.1.3 Satisfacción con la Remuneración Económica en la ESFM Warisata**

La satisfacción de los docentes en cuanto a la remuneración económica que reciben por el trabajo que realizan en la ESFM Warisata, da cuenta del pago acorde a las

habilidades, experiencia, percepción de beneficios sociales, tiempo de pagos y reconocimientos.

En el gráfico 3, se hace alusión a la compensación salarial que percibe el docente acorde a sus habilidades y la experiencia adquirida en la carrera profesional. El 81% no se siente conforme con los montos que percibe como pago.

**Gráfico 3: Satisfacción con la Remuneración Económica y Reconocimientos**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas, 2014.

En cuanto a la satisfacción de los docentes con los beneficios sociales que ofrece la ESFM Warisata, en el gráfico 3, se muestra que sólo el 8% se siente totalmente satisfecho; el 24% “a veces” y el grueso de todos, que hace el 68%, refiere que no se siente conforme con los beneficios que percibe, muchos de ellos se justifican por las limitaciones en la atención que reciben en caso de requerirlo.

En referencia a la conformidad de los docentes con los tiempos de pago de su remuneración. El 66% no se muestra conforme debido a que existen diferentes fechas de pago según las categorías; contrariamente, el 21% se siente conforme “a veces” y el restante 13% siempre muestra conformidad, manifestando que existen otros sectores de profesionales que se encuentran en peores condiciones que ellos.

Complementariamente a la conformidad que sienten los docentes con los pagos y beneficios sociales, se muestra la percepción que tienen sobre el reconocimiento al desempeño docente sobresaliente.

Según el 84% de los docentes, no existen reconocimientos al desempeño docente; el 11% afirma que ello es así a veces, a través de certificaciones o el mismo reconocimiento de los estudiantes; el 5% manifiesta que siempre se siente reconocido, esto por parte de los estudiantes, lo cual se constituye en un aliciente directo al trabajo realizado en el proceso de formación de los futuros maestros y maestras de aula.

En lo referente a la evaluación “justa” al trabajo docente, el 89% de los docentes perciben que ello no es así, muchas veces porque no llega a realizarse de manera imparcial, existen docentes que pese a ser conminados a participar obligatoriamente de las comisiones para llevarlas adelante, los estudiantes tienen mayor potestad para hacer conocer el puntaje de dichas evaluaciones; contrariamente, el 5% manifiesta que las evaluaciones que realizan los estudiantes o las comisiones de evaluación al trabajo docente “siempre” son justas.

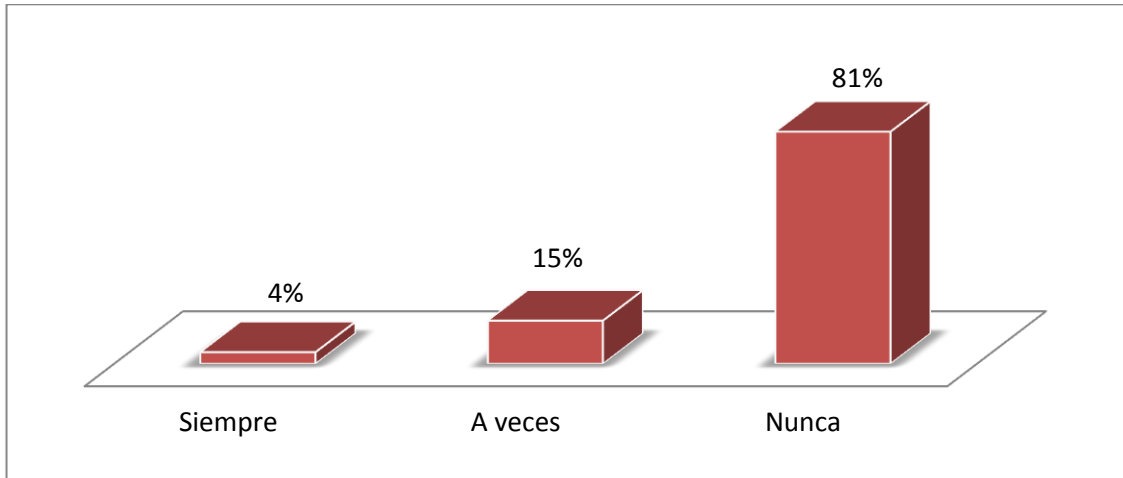
Acerca de la satisfacción de los docentes con la distribución de premios y reconocimientos de manera justa. La mayoría, el 80%, manifiesta la inexistencia de distribución de premios y reconocimientos de manera justa; el 13% afirma que ello sucede a veces, sobre todo en el “día del maestro” y en el aniversario de la institución; el 7% manifiestan que siempre reciben premios y son reconocidos de manera justa.

Otro de los aspectos a considerar sobre el clima organizacional es la satisfacción de los docentes con los equipos, las herramientas y los materiales didácticos necesarios para desarrollar su trabajo, según el gráfico 4 el 81% no se siente conforme; el 15% a veces y el restante 4% manifiesta que no necesita mayor herramienta que la voz y los medios que dispone.

Pese a la última afirmación, la mayoría de los docentes muestran su inconformidad acerca de los recursos necesarios para desarrollar el trabajo de aula de mejor manera.

Precisamente, acerca de la labor docente, Pérez (1997) llevó a cabo una investigación sobre las condiciones necesarias para el desarrollo profesional del personal docente y subraya, entre otras causas, que una de las situaciones por la que atraviesa la profesión docente es que presenta desajustes entre exigencias y recompensas, donde se genera un conflicto por la falta de concordancia entre la idealización profesional y las condiciones reales de su ejercicio.

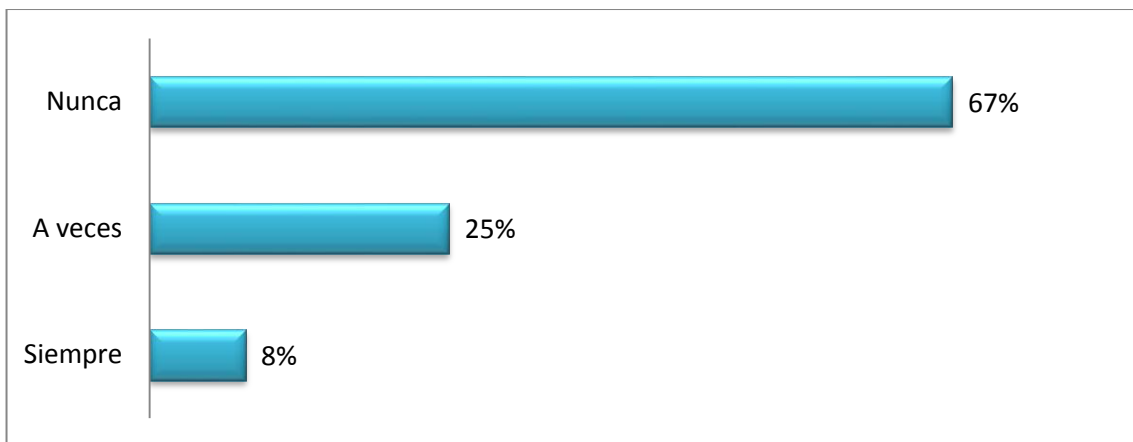
**Gráfico 4: Satisfacción de los docentes con los equipos, herramientas y materiales didácticos de la ESFM Warisata**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas, 2014.

En relación al ambiente físico de trabajo, el gráfico 5, muestra la inconformidad de los docentes con ello. El 67% muestra disconformidad con el espacio físico porque no lo considera suficiente y/o cómodo para realizar su trabajo de forma adecuada; el 25% manifiesta que a veces está conforme y el restante 8% afirma que siempre se siente satisfecho, considerando que se tienen aulas amplias e iluminadas.

**Gráfico 5: Espacio suficiente y cómodo para realizar su trabajo en forma adecuada**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas, 2014.

Tal como se ve en el gráfico 6, la satisfacción de los docentes con el ambiente físico de trabajo no es del todo alentador, cuando se les consulta sobre su satisfacción con el ambiente físico del trabajo, es decir limpieza, olores, ruido, iluminación, etc., el 59% manifiesta que no se siente conforme; el 23% señala que a veces y minoritariamente, el 18% afirma su conformidad para con el ambiente físico que dispone para su trabajo, en este caso, el desarrollo de procesos de enseñanza - aprendizaje para la formación de maestros y maestras del área rural.

**Gráfico 6: Satisfacción con el ambiente físico de trabajo**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas, 2014.

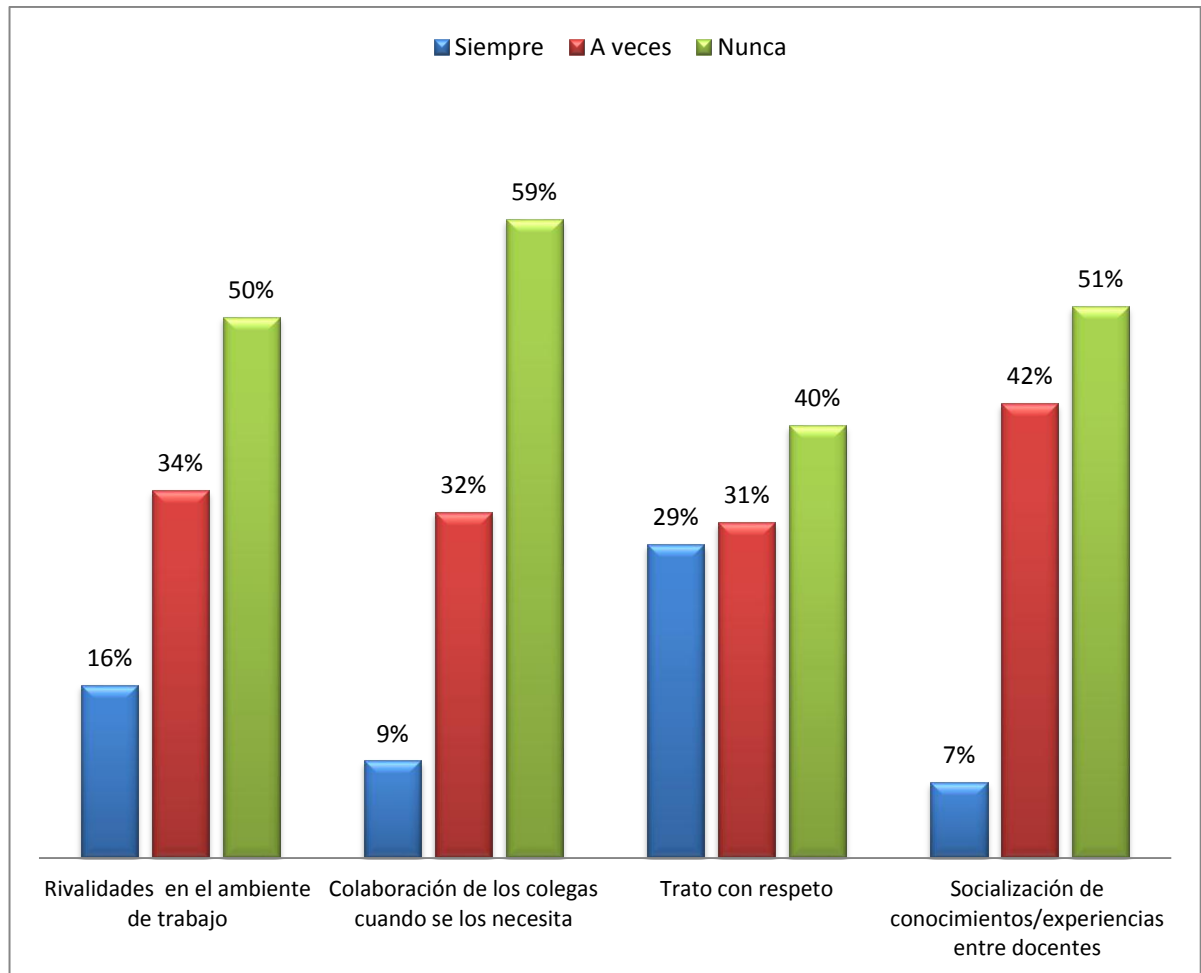
#### **5.1.4 Situación de la Comunicación entre el personal docente de la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata**

La situación de la comunicación entre el personal de la ESFM Warisata, fundamentalmente docentes, da cuenta del ambiente de trabajo y sus características, entre ellos, rivalidades, relaciones, respeto, socialización de conocimientos y experiencias y los tratos, entre otros.

En el gráfico 7, se describe la situación del ambiente de trabajo en cuanto a la existencia o no de rivalidades, el 50% afirma que nunca hay rivalidades entre colegas de trabajo; sin embargo, el 34% manifiesta que a veces se presenta ese tipo de situaciones, sobre

todo en el caso de regentar materias similares y/o afines; el restante 16% refiere que siempre se ven rivalidades entre los docentes, ello es percibido por los propios estudiantes.

**Gráfico 7: Trato entre docentes en el ambiente de trabajo**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas, 2014.

En cuanto a las relaciones entre docentes, al apoyo y/o el hecho de contar con los colegas de trabajo cuando se los necesita es reflejado en el gráfico 7, el 59% afirma que no cuenta con sus colegas en caso de requerir de su ayuda; el 32% señala que en contadas ocasiones es así (a veces); mientras que el 9% manifiesta que siempre puede contar con el apoyo de alguno de sus colegas.

Esta situación muestra que muchos de los docentes no se sienten satisfechos con el ambiente institucional que se construye entre el personal que trabaja en la ESFM Warisata.

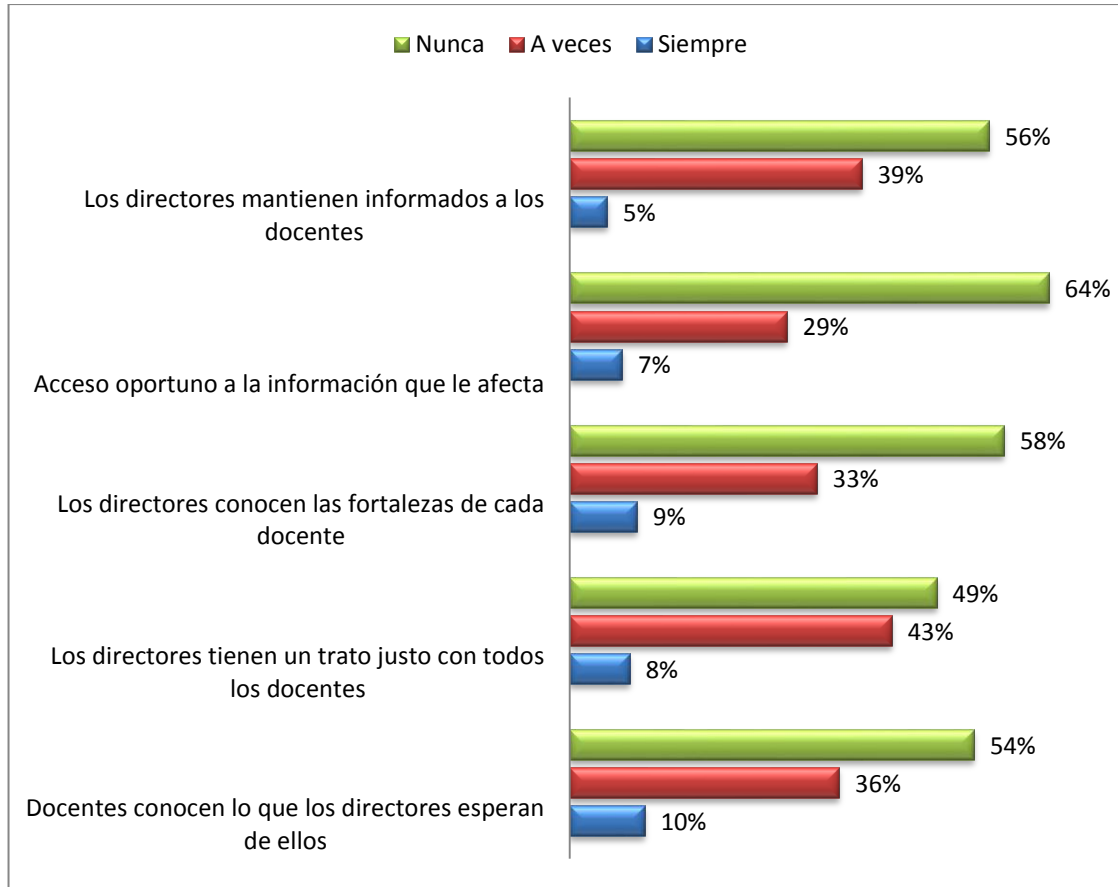
En correspondencia con la confianza y las relaciones construidas entre el personal docente de la ESFM, frente a la pregunta ¿Soy tratado(a) con respeto por mis colegas, personal administrativo y otros?, en el gráfico 7, se muestra que el 31% no se siente tratado (a) con respeto; el 40% afirma que ello es a veces y el restante 29%, que siempre se siente tratado con respeto, no sólo por parte de sus colegas docentes, sino también por el personal administrativo.

En cuanto a la socialización de conocimientos y experiencias entre docentes, frente a la pregunta: “Generalmente soy alentado a compartir mi conocimientos/experiencias con los demás colegas”, el gráfico 7, muestra que el 51% no lo hace, es celoso de compartir sus conocimientos y más las experiencias adquiridas a lo largo de su carrera profesional; el 42% de los docentes manifiesta que a veces comparte aquello que sabe para colaborar a sus colegas y finalmente el 7% manifiesta que es partícipe de socializar aquello que sabe para enriquecer y fortalecer sus experiencias y conocimientos.

Como parte del clima organizacional, haciendo referencia a las relaciones entre los docentes y los directores (personal administrativo), en el gráfico N° 8, el 54% afirman que conocen lo que los directores esperan de ellos; el 36% sostiene conocer poco de lo que la dirección de la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata espera de ellos; finalmente, el 10% afirma que conoce lo que la dirección espera del trabajo que realiza.



**Gráfico 8: Relación entre los Docentes y los directores de la ESFM Warisata**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas, 2014.

En el gráfico 8, se refleja la percepción de los docentes acerca del que la dirección de la ESFM Warisata tiene hacia ellos. El 49% afirma que la dirección no tiene un trato justo con todos ellos, posiblemente porque perciben la existencia de preferencias; el 43% considera que los directores los tratan por igual “a veces” y el restante 8% afirma que los directores son justos en el trato con todos ellos.

Por otra parte, como parte de la relación entre docentes y directores, cuando se consulta a los docentes si los directores conocen las fortalezas de cada uno de ellos, el 58% afirma que no; el 33% señala que posiblemente conozcan las fortalezas de algunos; mientras que el 9% señala que los directores sí conocen sus fortalezas.

Acerca del trato que perciben de los directores, existe división de opiniones entre los docentes, la mayoría no siente identificación por la dirección de la institución.

En lo referente al acceso oportuno a la información que afecte al personal docente, en el gráfico 8, la mayoría de los docentes 64% afirma que la dirección de la institución no les facilita la información que posiblemente les afecte de manera oportuna; el 29% señala que ello sucede “a veces”, sobre todo cuando tiene que ver con movilizaciones a favor de la institución; el 7%, que es un reducido porcentaje, afirma que la dirección facilita el acceso oportuno de la información que posiblemente llegue a afectarlos.

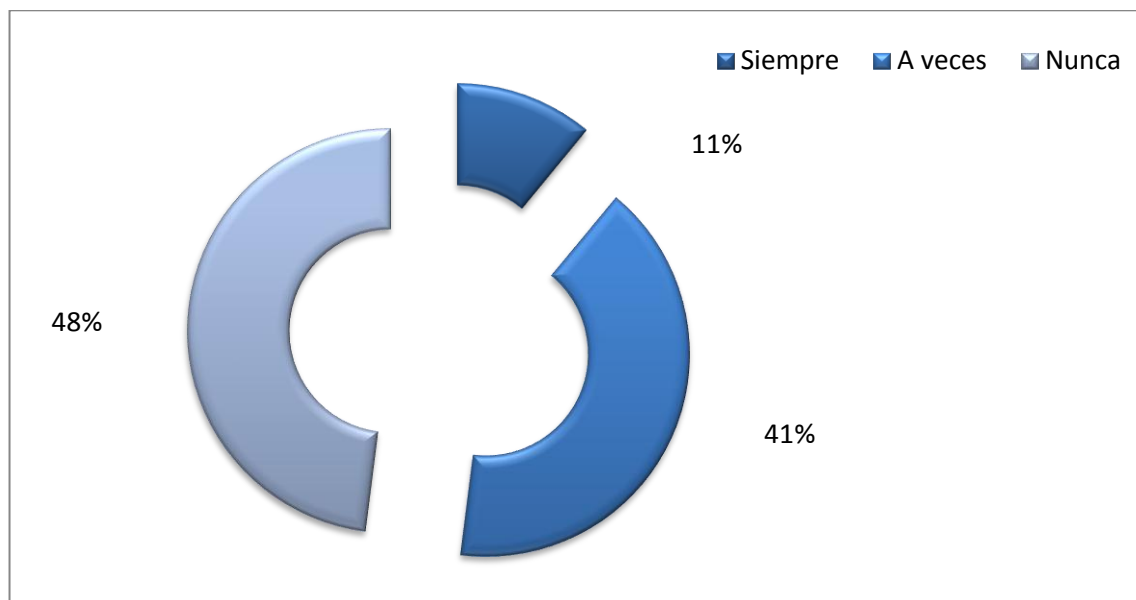
Por otro lado, la mayoría de los docentes 56% afirman que los directores los mantienen informados; el 39% señala que ello sucede a veces; mientras que el 5% manifiesta que la dirección de la institución siempre los mantienen bien informados.

### **5.1.5 Tolerancia al Conflicto**

Otra de las dimensiones consideradas para identificar la situación del clima organizacional es la tolerancia al conflicto, según Litwin y Stringer (citado por Brunet, 1997) resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones, una de ellas es la tolerancia al conflicto, entendida como la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Cuando se les consulta si cuentan con tiempo para reflexionar y aprender del trabajo que realizan, en el gráfico 9, el 48% afirma que no lo hace; el 41% lo hace a veces; el 11% siempre auto-reflexiona sobre su trabajo, según señalan, para evitar la monotonía de repetir contenidos desactualizados y/o metodologías de enseñanza que no respondan a las expectativas de los futuros maestros y maestras que más adelante también deberán poner en práctica el manejo de aula.

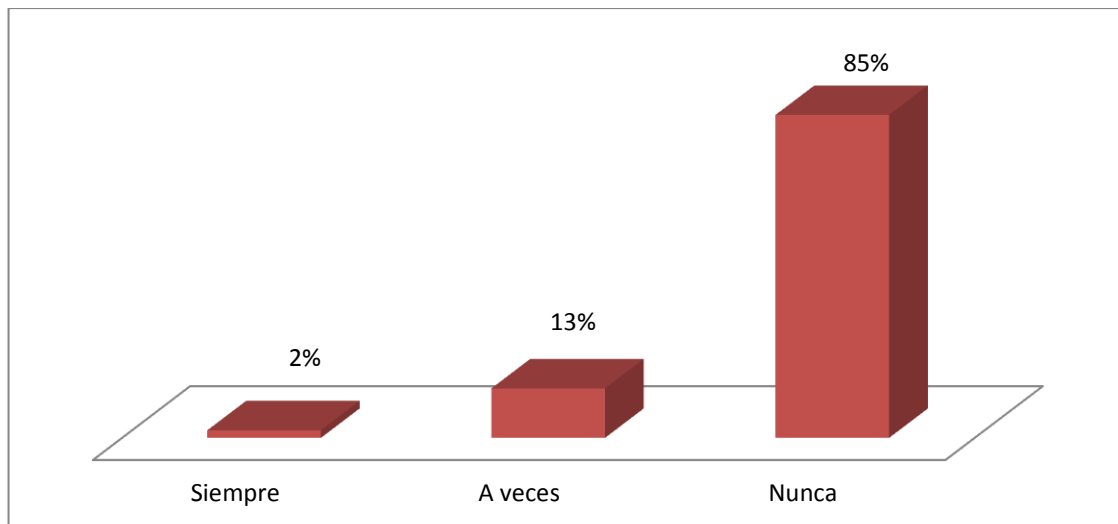
**Gráfico 9: Auto reflexión sobre el trabajo realizado en la ESFM Warisata**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas, 2014.

En cuanto a la superación de posibles dificultades, se consultó a los docentes si alguna vez fueron víctimas de acoso o maltrato por su condición de sexo, raza y/o edad, en el gráfico 10, se muestra que la mayoría 85% nunca sufrió ese tipo de violencia dentro de la ESFM Warisata; llama la atención que un 13% señala que “a veces” sufre ese tipo de violencia; finalmente, el 2% afirma que siempre sufre algún tipo de violencia. Al respecto, las docentes del sexo femenino manifiestan su descontento con la preferencia que tienen los docentes del sexo masculino debido a que tienen mayores posibilidades para desplazarse de un lugar a otro, mientras que en su caso la condición de mujer-madre-esposa es una de sus limitantes.

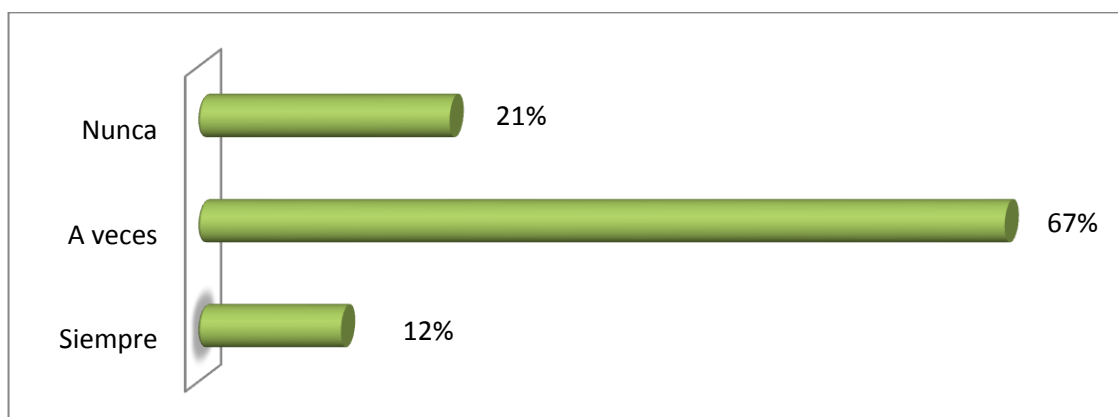
**Gráfico 10: Víctimas de acoso o maltrato por sexo, raza y edad**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas, 2014.

En el gráfico 11, se refleja la confianza de los docentes en la capacidad de dirección y en las habilidades de los directores (general, académico) de la institución. Al respecto, la mayoría 67% muestra una confianza parcial al trabajo que realizan por y en la ESFM Warisata, señalando que “a veces” confían en ellos; otro porcentaje mayoritario, constituido por el 21, señala que no confía en ellos y el restante 12% afirma que siempre depositan su plena confianza al trabajo realizado por los directores.

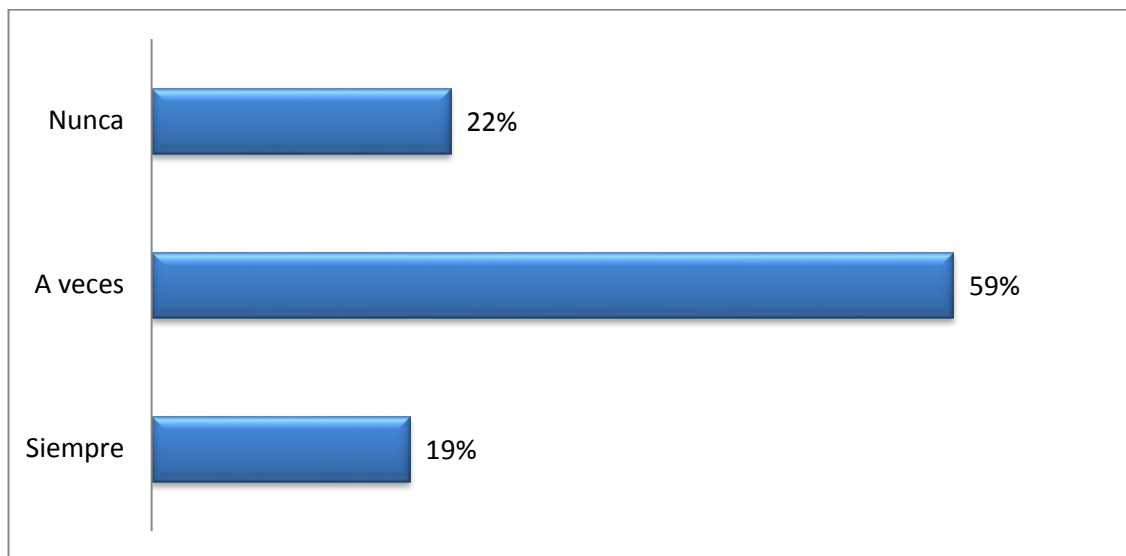
**Gráfico 11: Confianza en las habilidades de los directores para hacer su trabajo**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas, 2014.

En correspondencia con lo anterior, en el gráfico 12, se hace mención a la accesibilidad de los directores cuando se los necesita, el 59% muestra descontento y señala que los directores son accesibles en raras ocasiones; el 22% se muestra reacio afirmando que nunca se los puede encontrar y el resto de los docentes 19% mencionan que los administradores de la ESFM Warisata siempre son accesibles.

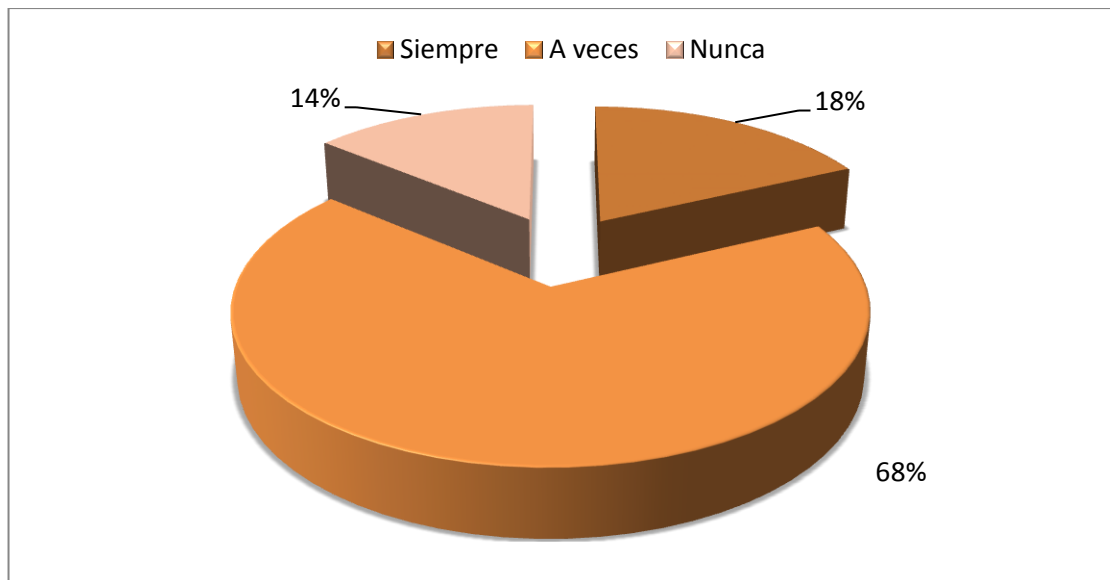
**Gráfico 12: Accesibilidad de los directores cuando se los necesita**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas, 2014.

En cuanto a la capacidad de los docentes para resolver los problemas que se presenten, cuando se les consulta si conocen donde acudir frente a un problema, en el gráfico 13, el 68% alguna vez tuvo que acudir a las instancias correspondientes para hacer escuchar su queja, entre ellos, la dirección general de la ESFM Warisata y el centro de estudiantes; el 18% manifiesta que conoce a dónde debe apersonarse y que en caso necesario siempre acude; el restante 14% desconoce qué hacer en caso de presentarse alguna dificultad que llegue a afectarlo porque nunca tuvo la necesidad de hacer conocer alguna queja.

**Gráfico 13: Docentes desconocen donde acudir frente a un problema**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas, 2014.

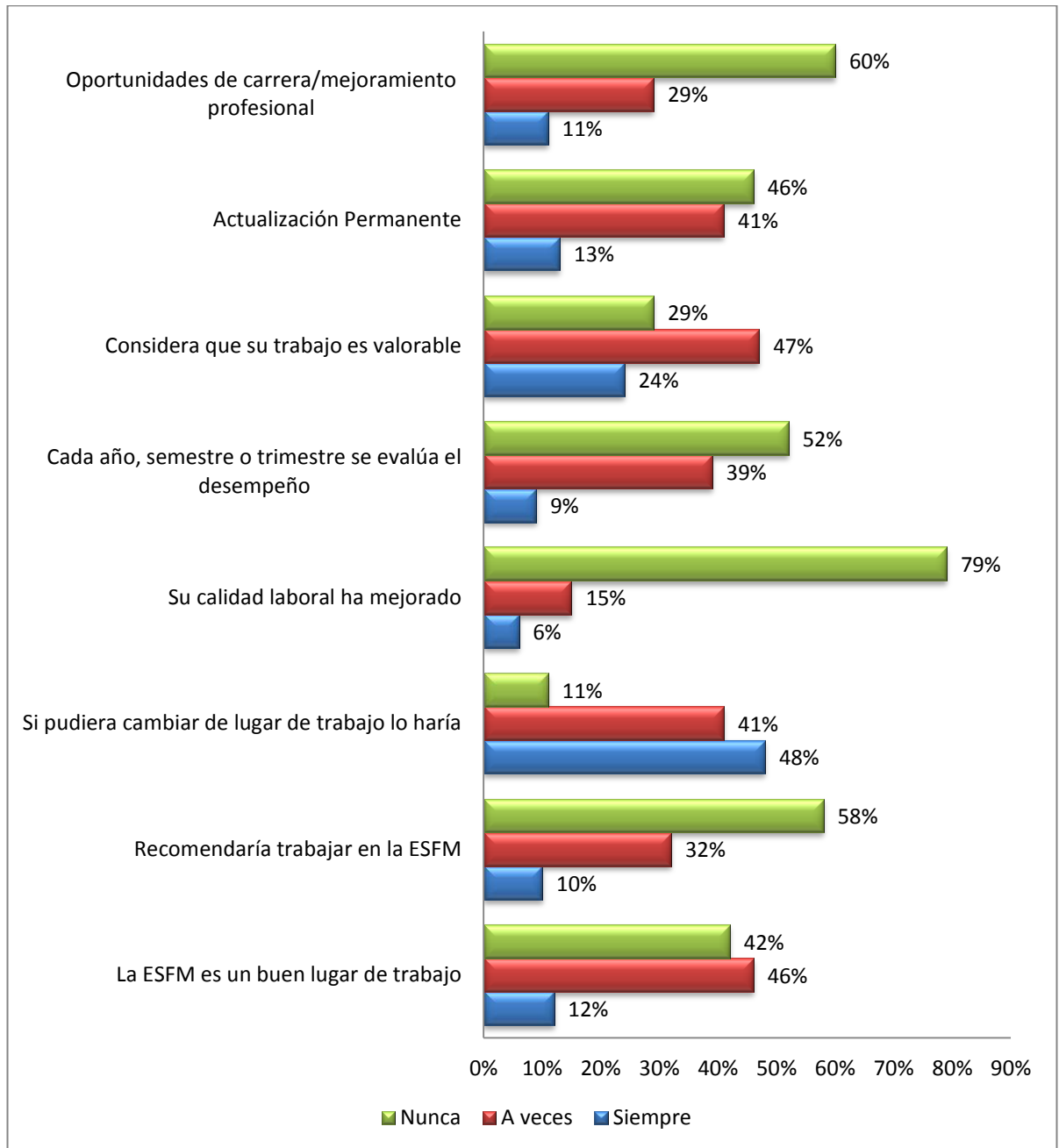
## **5.2 SATISFACCIÓN PROFESIONAL DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA SUPERIOR DE FORMACIÓN DE MAESTROS WARISATA.**

Según Márquez (2010) la satisfacción (desarrollo profesional) incide en el desarrollo profesional que debe estar basado en la mejora profesional donde se tengan en cuenta las necesidades prácticas y contextualizadas de los docentes.

El hecho de superarse y tener la posibilidad de hacer carrera profesional en el lugar de trabajo puede mejorar la satisfacción profesional del personal docente.

En lo referente a la satisfacción que los docentes sienten en el ambiente de trabajo de la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata, en el gráfico 14, se muestra que el 46% está medianamente satisfecho, pues cuando se les consulta si dicha institución es un buen lugar de trabajo responden “a veces”; por otro lado, el 42% se muestra insatisfecho porque señala que no lo considera un buen lugar de trabajo, especialmente por el clima y la distancia de traslado desde la ciudad, lugar donde la mayoría señala que reside.

**Gráfico 14: Satisfacción Profesional de los docentes en la ESFM Warisata**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas, 2014.

Al consultar a los docentes si recomendaría a algún familiar o amigo trabajar como docente en la Escuela Superior de Warisata, en el gráfico N° 14, se muestra que el 58% señala que no lo haría; el 32% posiblemente lo haría y el 10% menciona que sí lo haría. En el mismo gráfico, cuando se consulta a los docentes que ¿si tuvieran la oportunidad de cambiar de lugar de trabajo lo harían?, el 48% sí lo haría; el 41% afirma que tal vez lo haría y el 11% señala que no.

La mayoría de los docentes muestran descontento en su lugar de trabajo, en este caso, la ESFM Warisata, pese al renombre institucional por ser considerada pionera al ser la primera escuela indigenal del país.

En cuanto a las condiciones de trabajo actuales, se consulta a los docentes si la calidad laboral ha mejorado, en comparación con el año pasado, al respecto, el 79% afirma que no; el 15% señala “a veces”, es decir, que posiblemente haya mejorado en algo y el restante 6% manifiesta que “siempre”, es decir, que en comparación con el año pasado su calidad laboral fue mejorando, esto se justifica porque señalan haber adquirido mayores horas académicas y/o ascendieron de categoría, pero no hacen referencia a la mejora del ambiente laboral que se genera ni a las condiciones de la infraestructura y el equipamiento, que como se vio en los apartados anteriores, pese a contar con amplios espacios, no satisfacían del todo las expectativas del personal docente.

Otro de los aspectos a considerar en la satisfacción laboral es el hecho de contar o no con una evaluación efectiva a la labor que se desempeña dentro de la institución, en el gráfico 14, se advierte que los docentes no se sienten conformes con los resultados que se emiten en las evaluaciones. Frente a la consulta: cada año, semestre o trimestre se evalúa el desempeño docente, el 52% señala que no se lo hace; el 39% afirma que a veces se lo hace; el restante 9%, en concordancia con aquellos docentes que sí se muestran satisfechos trabajando en la institución, manifiestan que sí se llega a evaluar el desempeño docente en las aulas de la ESFM Warisata.



Con relación a la percepción sobre la valoración del trabajo docente en la institución, en el gráfico 14 se muestra que el 47% a veces se siente valorado; el 29% nunca y el restante 24% siempre.

Para estos casos, se advierte que la mayoría de los docentes consideran que su trabajo no es del todo valorado, tal como se vio en los resultados acerca de los premios y las recompensas al desempeño.

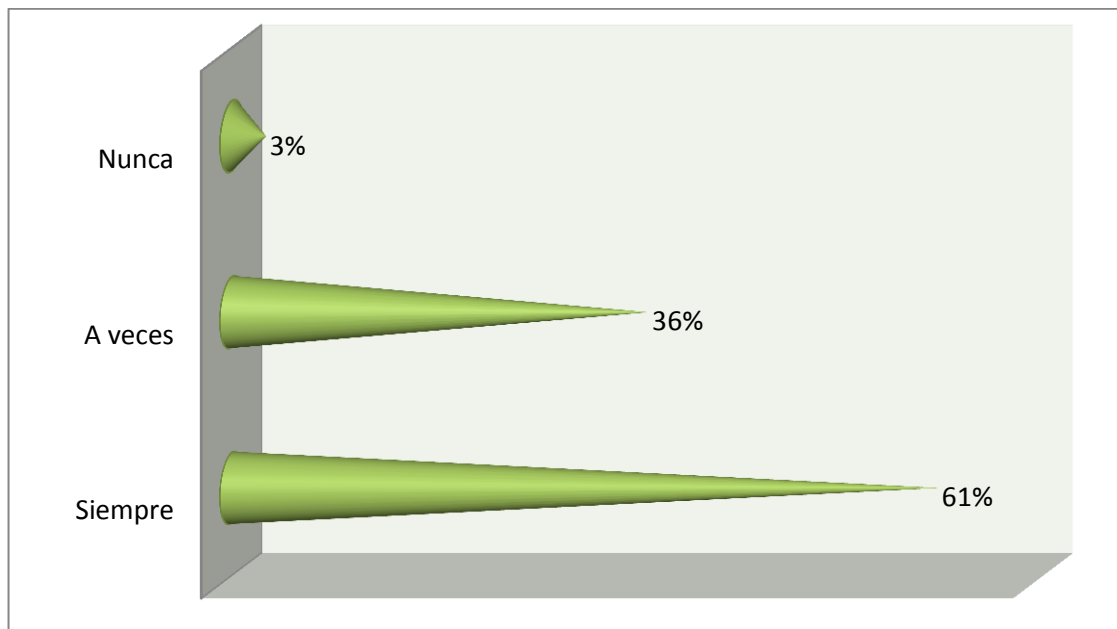
En lo referente a la posibilidad de acceder a permanente actualización para el desarrollo de un mejor trabajo docente, en el gráfico 14, se muestra que los docentes no se encuentran del todo conformes con ese aspecto, pues en un 46% señalan que “nunca” tienen la posibilidad de acceder a actualización para mejorar su trabajo; mientras que el 41% señala que “a veces” tiene la posibilidad de actualizarse, pero que eso lo hace por cuenta propia debido a que no existen iniciativas propias de parte de la administración de la ESFM Warisata; por otra parte, un reducido porcentaje 13% señala que sí se actualiza de manera permanente a fin de mejorar su desempeño como docente, pero aclara que también lo hace por cuenta propia.

Por otro lado, en el gráfico 14, se hace referencia a las oportunidades de hacer carrera o mejoramiento profesional en la ESFM Warisata, el 60% menciona que ello no es posible; el 29% afirma que a veces y el restante 11% manifiesta que sí existen oportunidades de mejoramiento profesional en la ESFM, debido a la experiencia que se va adquiriendo y al enriquecimiento de conocimientos que se va haciendo toda vez que se está en permanente desafío de construir y/o proponer nuevos conocimientos pedagógico y específicamente didácticos.

Por otro lado, debido a que los docentes se encuentran insatisfechos con la remuneración económica y los beneficios que obtienen por su trabajo, en el gráfico 15, se hace referencia al deseo de los docentes para acceder a mejores oportunidades para obtener nuevos conocimientos y habilidades; la mayoría, en un 61%, manifiesta que siempre se

encuentra en la predisposición para seguir aprendiendo, pese a que las oportunidades son pocas por los altos costos de continuar haciendo carrera profesional; el 36% señala que a veces se encuentra en predisposición para ello debido a que el tiempo que disponen no se los permite; el 3%, también señala lo mismo y menciona que no tiene deseos de continuar haciendo carrera porque considera que ya culminó con esa etapa y lo único que busca actualmente es trabajar.

**Gráfico 15: Deseo de mejores oportunidades para obtener nuevos conocimientos y habilidades**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas, 2014.

Entonces, siendo que la satisfacción laboral es uno de los indicadores más clásicos a los que se suele recurrir, cuando se intenta conocer cuál es la actitud general de los sujetos hacia su vida profesional (Peiró y cols., 1991), la satisfacción profesional de los docentes puede entenderse como el resultado de comparar lo que la realidad le invita a ser y lo que según sus expectativas debería ser, a esto se le llama satisfacción profesional, siendo que consiste en un estado de gozo frente al cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado.

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

En cuanto a las características del clima organizacional de la Escuela Superior de Formación de Maestros “Warisata”, se considera que la satisfacción profesional del personal docente (desarrollo profesional) es insuficiente, las distintas dimensiones del clima organizacional reflejan esa situación, sobre todo a nivel del sistema de recompensas y las condiciones favorables de trabajo, efectivamente, posiblemente la remuneración económica por el desempeño laboral no cubra las expectativas de la mayoría de ellos; sin embargo, debido a la valoración de la profesión y la vocación de servicio que ello implica, es necesario mejorar los niveles de satisfacción profesional desde otras dimensiones que involucran e inciden en el clima organizacional.

Entre las dimensiones del clima organizacional se tomó en cuenta el conocimiento de la estructura de la institución; la responsabilidad individual y la toma de decisiones; la satisfacción con la remuneración y otros beneficios; la comunicación entre los distintos niveles; el apoyo y la tolerancia al conflicto. Complementariamente la satisfacción profesional del personal docente también fue considerada a través de conformidad o no con las oportunidades que la institución ofrece y el trabajo desempeñado en la institución.

En cuanto al conocimiento de la estructura institucional, la visión y misión institucional son desconocidos por el 71% de los docentes; los objetivos de desempeño de su función, acorde con las exigencias específicas de la institución son más o menos conocidas por el 52% de ellos y el desarrollo del trabajo acorde a los objetivos de la ESFM Warisata no es efectivo en el 76% de los docentes. Estas situaciones hacen entrever que no existe una percepción cabal acerca de las obligaciones, de las reglas y de las políticas de la institución, lo cual es desfavorable para el desarrollo de un mejor clima organizacional. Ello, pese a que de acuerdo con la normativa educativa (Ley 070 Avelino Siñani - Elizardo Pérez) las ESFM tienen el objetivo de formar a profesionales críticos,

reflexivos, autocríticos, propositivos, innovadores, investigadores; comprometidos con la democracia, las transformaciones sociales y la inclusión plena; al igual que desarrollar la formación integral de la maestra y el maestro con alto nivel académico, en el ámbito de especialidad y el ámbito pedagógico, sobre la base del conocimiento de la realidad, la identidad cultural y el proceso socio-histórico del país (Art. 33°). Estos objetivos no son considerados por los docentes de la ESFM porque la mayoría se ajusta a impartir los contenidos de la materia que regenta.

En cuanto a la responsabilidad individual y la toma de decisiones, la consideración a las iniciativas de los docentes no se da en el 45% de ellos; la toma de decisiones en los equipos de trabajo es parcial en el 81% de los docentes; el trabajo conjunto para resolver problemas que afecten a la ESFM Warisata, también se da de manera parcial en el 55%; la expresión de puntos de vista aunque contradigan al resto no se da en la mayoría de los docentes 73%. Por lo mencionado, esto hace entrever que el sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón no es efectivo en la mayoría de los docentes.

En lo referente a la satisfacción con la remuneración económica y otros beneficios que el trabajo como docente de la ESFM Warisata ofrece, la compensación salarial acorde con las habilidades y la experiencia no es percibida como tal por el 81% de los docentes; la satisfacción con los beneficios sociales (seguro, retiro, vacaciones, etc.) tampoco es tal en el 68%; en lo referente a la conformidad o no con los tiempos de pago de los salarios, el 66% muestra inconformidad; el reconocimiento al desempeño sobresaliente no es tal según manifiesta el 84% de ellos; la evaluación a su trabajo es considerada injusta para el 89% al igual que la distribución de premios y reconocimientos 80%; similar situación se advierte en cuanto a la disposición de las herramientas, equipos y material didáctico necesarios para llevar a cabo su trabajo. El espacio de trabajo es considerado insuficiente e incómodo para el 67%; el ambiente físico, en cuanto a limpieza, olores, ruido, iluminación, etc., tampoco satisface al 59% de los docentes.

En sumo, se hace referencia a la situación del clima organizacional, que le brindan las instalaciones y equipamiento con los que interactúa diariamente, lo cual tiene una repercusión sobre las decisiones didácticas y actuación docente en la elección o no de los contenidos del currículo del área y sobre su malestar personal y profesional en su tarea profesional cotidiana.

Por tanto, la equidad entre la remuneración y el pago cuando el trabajo está bien hecho es percibida como injusta entre los docentes.

En cuanto a la comunicación que hace al clima organizacional, el ambiente de trabajo no está libre de rivalidades, según el 50% de los docentes; la confianza y el apoyo entre colegas de trabajo no es tal en el 59%, pues todos se circunscriben a las materias que regentan; por otro lado, el trato con respeto entre el personal docente, administrativo y entre todos no es considerado como tal por el 40%; la socialización y/o enriquecimiento de conocimientos y experiencias entre colegas de trabajo tampoco se da en el 51% de docentes; por lo mismo, el 54% de los docentes consideran que los directores de la ESFM Warisata, no tratan a todos los docentes por igual; al respecto, también dan cuenta de que la comunicación entre el personal docente y los directores es escasa, pues según señala el 56% los directores no cumplen la función de mantenerlos bien informados.

En lo referente a la tolerancia al conflicto, el 67% manifiesta tener poca confianza a las habilidades y a la capacidad de los encargados de la administración en la ESFM “Warisata”, por tanto, consideran que no son del todo accesibles cuando se los requiere (59%). Entonces, si la tolerancia al conflicto es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones, el apoyo entre colegas puede ser de gran ayuda, sin embargo, son pocos los docentes que manifiestan contar con ello.

En cuanto a los grados de satisfacción profesional de los docentes de la ESFM “Warisata”, según el clima organizacional, la institución es considerada medianamente satisfactoria por el 46% de los docentes, el 42% manifiesta descontento; por ello la mayoría 58% no consideran la posibilidad de recomendar a algún familiar o amigo trabajar en ella y si tuviera la oportunidad de cambiar a otro lugar de trabajo lo aprovecharían, esto según el 48% de ellos; por lo mencionado, la evaluación de su desempeño no es considerada a lo largo de la conclusión anual ni semestral, según el 52%. Cuando se les consulta acerca de la autovaloración acerca de su trabajo, el 47% se encuentra medianamente satisfecha, porque a veces lo considera valorable; en cuanto a la permanente actualización para desarrollar mi trabajo, el 46% afirma que no existe tal situación y mucho menos las oportunidades para hacer carrera o mejoramiento profesional, justifican esta situación por los costos de la actualización.

Entonces, existe una relación significativa entre la satisfacción profesional generada en el personal docente de la ESFM Warisata de acuerdo al clima organizacional que llega a construirse, pues, este influye de manera directa sobre la primera.

Al respecto, según la teoría de los dos factores de Herzberg (1967) (citado por Caballero, K., 2002), el individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus “necesidades de motivación”. Es decir, el estado de satisfacción dependerá de los niveles de motivación que se alcancen, por tanto, es necesario prestar atención a necesidades de primer orden de los docentes a fin de evitar estados de desmotivación y con ello de insatisfacción laboral y/o profesional, situación que puede desencadenar dificultades a nivel de los logros que se pretenden alcanzar en los distintos procesos de enseñanza-aprendizaje que se construyen en las aulas de la ESFM Warisata. Esto último no es novedoso, más si se considera que los formadores de los “futuros formadores” de las nuevas generaciones deben estar motivados para desempeñar sus funciones con metodología y didáctica posible de replicar.

Sin duda, la motivación y otras estrategias para mejorar el clima organizacional en la institución de estudio mejorarán el grado de satisfacción profesional del personal docente, quienes al interactuar con los estudiantes de la ESFM, estarán en condiciones de desempeñar sus funciones de la mejor manera, contribuyendo a la formación de profesionales con vocación de servicio.

## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **8.1. CONCLUSIONES.**

Con base en los resultados obtenidos en la investigación, se acepta la hipótesis de la investigación, es decir, el clima organizacional de la ESFM “Warisata” es carente de organización, motivación e interacción, denotando insatisfacción profesional del personal docente de dicha institución, siendo que el personal docente no se siente satisfecho ejerciendo sus funciones

En cuanto al clima organizacional, se presenta a consideración las siguientes conclusiones:

- Se resalta la desinformación del personal docente sobre la estructura institucional, buena parte de ellos desconocen la visión, misión y los objetivos de desempeño que deben cumplir según las políticas educativas dispuestas para las Escuelas Superiores de Formación de Maestros del país.
- En cuanto a la responsabilidad individual, existe un moderado sentimiento de autonomía de los docentes, resaltan que no se consideran incluidos en la toma de decisiones que involucran a la institución y se limitan a cumplir sus funciones como docentes, ello hace que desconfíen y no se identifiquen con la ESFM, haciendo que desconfíen del clima organizacional en general y por tanto perciban insatisfacción profesional, pues, moderadamente, consideran a la institución como un “buen lugar de trabajo”, por tanto, tampoco recomendarían a terceras personas de su confianza incorporarse a la planta de docentes. Esto da lugar a que buena parte no llegue a valorar el desempeño realizado en la formación de los futuros educadores.



- En cuanto a la remuneración económica y los beneficios sociales, existe descontento, sin embargo, ello obedece a las condiciones económicas por las que atraviesa el país.
- La toma de decisiones en la institución es una de las áreas del clima institucional que merece atención, los docentes no se sienten identificados con la institución ni tampoco perciben que se tome en cuenta sus iniciativas.
- El apoyo, en tanto sentimiento de colaboración y de amistad que experimentan entre colegas docentes, es moderado, existe escasa comunicación y por tanto pocas experiencias para fortalecer el compañerismo entre el personal que desempeña funciones como docentes y administrativos en la ESFM. Esto deriva en un clima que se limita al ejercicio profesional sin tomar en cuenta otras actividades complementarias que favorecen la interacción social.
- La tolerancia al conflicto es la confianza que el personal docente pone en el clima de la institución o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones. Sin embargo, pese a la presencia de conflictos, debido a moderada comunicación, estos no son expuestos, existiendo desconfianza en el clima organizacional y en la misma dirección administrativa.

Acerca de los grados de satisfacción profesional de los docentes de la ESFM “Warisata”, según el clima organizacional, se tienen:

- Los docentes no perciben oportunidades de carrera ni mejoramiento profesional debido a que no acceden a cursos de actualización permanente facilitados por la misma institución, ello hace que no se sientan satisfechos con el ejercicio de la profesión que desempeñan, la vocación de servicio es lo que recompensa a la mayoría, sin embargo, la preocupación por la remuneración percibida revela que esto último es más importante que el primero.

- La satisfacción profesional también es revelada con el grado de identificación de los docentes con la ESFM, el hecho de considerarla de manera moderada como “un buen lugar de trabajo” hace entrever que no se encuentran satisfechos ejerciendo funciones en la institución, posiblemente la ubicación sea una de las razones, pero el ambiente laboral generado es la principal causa porque no se sienten cómodos en el lugar de trabajo.
- Por tanto, el clima organizacional generado en la ESFM es desfavorable para el adecuado ejercicio profesional del profesorado, situación que a la larga posiblemente llegue a incidir en la formación de los futuros maestros y maestras de aula.

## **8.2. RECOMENDACIONES.**

El clima organizacional generado en la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata, alcanza niveles por debajo de lo que podría considerarse aceptable; por tanto, la satisfacción profesional del personal docente tampoco es nada alentador.

Las recomendaciones del estudio se sintetizan en las siguientes consideraciones:

- Es necesario que la dirección de la institución considere la importancia de las actitudes y de los sentimientos del personal docente, en relación con el trabajo que desempeñan en las aulas, siendo que en sus manos está gran parte de la formación pedagógica y didáctica de aquellos que serán los futuros maestros y maestras.
- Es necesario hacer una revisión al estilo de dirección, de los superiores y toda la organización, pues la mayoría de los docentes no se sienten identificados con ellos y no los consideran accesibles en caso de requerir su intervención.

- Los objetivos, la visión y misión institucional, acorde a lo enmarcado en la nueva ley educativa deben ser socializados y replanteados al personal docente, siendo que la no identificación con la institución va en contra de la identidad que ellos deben construir con base en ello.
- Es menester iniciar procesos que hagan posible fortalecer las relaciones entre el personal docentes y entre ellos y el personal directivo y administrativo, a fin de fortalecer los lazos institucionales y de ese modo contribuir a la mejora en la comunicación, dimensión necesaria para evitar posibles rivalidades y problemas de desinformación.
- En suma, la satisfacción profesional del personal docente es el reflejo del clima organizacional construido, por tanto, se debe fortalecer, fundamentalmente, las relaciones sociales al interior de la institución y dar atención a las expectativas y posibles necesidades que demandan los docentes en torno al equipamiento en la institución y otros aspectos como mejorar la accesibilidad de los directivos y/o el acceso a la información que les afecte en el momento oportuno y no a destiempo.
- Es posible mejorar la satisfacción profesional de los docentes a partir de actividades extracurriculares que hagan posible mejorar el clima organizacional percibido por ellos, no se trata sólo de prestar atención a aquello que los estudiantes requieren en su formación, sino también prestar la merecida atención a aquellos que son los directos responsables de la formación de los futuros maestros y maestras.

## **CAPÍTULO VIII**

### **PROPUESTA**

Con base en los resultados obtenidos en el marco práctico, la investigación muestra que existe una moderada satisfacción profesional del profesorado de la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata, revelando que el clima organizacional no llega a ser favorable para el desempeño profesional de los docentes.

A continuación se proponen estrategias para mejorar el clima organizacional y, con ello, fortalecer la satisfacción profesional de los sujetos de la investigación (ver los cuadros de la siguiente página). Para esto, se consideran las áreas del clima organizacional tomadas en cuenta a lo largo de la investigación: Estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

## PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

### ÁREA: ESTRUCTURA

OBJETIVO	DIAGNÓSTICO	INTERVENCIÓN	RECURSOS
Informar al personal docente y administrativo en general sobre sus obligaciones y las políticas educativas vigentes para las Escuelas de Formación Superior.	El 71% de los docentes desconocen la visión y misión institucional de la ESFM Warisata; el 52% desconoce sus objetivos de desempeño y el 76% no relaciona su trabajo con los objetivos de la institución.	Definir objetivos concretos para el desempeño docente.  Socializar los objetivos institucionales según las actuales políticas educativas vigentes en el país.	En infraestructura ninguna adicional a la actual.  Será necesario proporcionar la información en medio magnética o impreso.

**ÁREA: RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL**

<b>OBJETIVO</b>	<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b>INTERVENCIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>
Contribuir al sentimiento de autonomía y valoración del trabajo docente en la ESFM Warisata.	El 45% de los docentes señala que no se toman en cuenta sus iniciativas; el 73% nunca expresa sus puntos de vista cuando contradicen al resto y el 81% señala que a veces se siente partícipe de la toma de decisiones.	Informar a los docentes en qué debe mejorar y capacitarse para responder a las expectativas de los estudiantes y de ese modo mejorar la calidad de su trabajo. Para esto, los estudiantes deben realizar evaluaciones de desempeño permanentes.  Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellos docentes que muestren iniciativa.	Será necesario conformar comisiones de evaluación al desempeño docente, coordinando el trabajo con la federación de Estudiantes.

**ÁREA: REMUNERACIÓN Y RECOMPENSAS**

<b>OBJETIVO</b>	<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b>INTERVENCIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>
<p>Fortalecer el ambiente de estabilidad, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la institución posee.</p>	<p>El 81% señala que la compensación salarial no es acorde a sus habilidades y experiencias; el 68% no está satisfecho con los beneficios sociales y el 84% señala que no se le reconoce su desempeño.</p>	<p>Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "DOCENTE DEL MES"; o publicando los éxitos en los anuncios internos o en el periódico interno.</p> <p>Debido a la distancia de la ESFM, con respecto a la ciudad, existe dificultad para que los docentes continúen y/o finalicen estudios complementarios, deberá realizarse una revisión en este aspecto y evaluar las posibles mejoras.</p> <p>Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.</p>	<p>En infraestructura ninguna adicional a la actual.</p>

**ÁREA: APOYO Y COMUNICACIÓN**

<b>OBJETIVO</b>	<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b>INTERVENCIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>
<p>Mantener los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el docente esté enterado de las actividades que la ESFM está realizando. Al mantener informado se fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.</p>	<p>El 34% de los docentes señala que a veces existen rivalidades en el ambiente de trabajo; el 59% señala que no existe colaboración entre colegas frente a las dificultades que se presenten; el 40% señala que no existe un trato con respeto entre ellos y el 51% afirma que no llegan a socializar conocimientos ni experiencias para fortalecerlos.</p>	<p>Fortalecer la cultura de trabajo en equipo, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y colectivo, repercutiendo en el ambiente de la ESFM.</p> <p>Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, la dirección puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que a fin de fomentar el compañerismo. Esto puede ser realizado durante el aniversario de la ESFM o en otras fechas conmemorativas.</p> <p>La Dirección General debe establecer la política de información que apoyará</p>	<p>En Infraestructura, ninguna adicional a la actual.</p> <p>Cartelera, tachuelas, material de desecho para publicaciones internas.</p> <p>Adicionalmente, uno o dos buzones de sugerencias o</p>



		<p>el área de comunicación, en donde será posible enlazar a los docentes y otro personal con la institución.</p> <p>Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.</p> <p>Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos.</p> <p>Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la institución esté planificando o realizando.</p>	<p>los rota folios de papel periódico.</p>
--	--	---	--

**ÁREA: CONFIANZA EN EL CLIMA DE LA INSTITUCIÓN**

<b>OBJETIVO</b>	<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b>INTERVENCIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>
<p>Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre la dirección y el personal docente, y que al mismo tiempo aquellos logren la confianza de los últimos.</p>	<p>La relación entre la dirección de la ESFM y los docentes es moderada, paralelamente, es necesario fortalecer la confianza en la institución.</p> <p>En relación a la infraestructura, la opinión de los docentes es que la infraestructura actual se encuentra en condiciones aceptables. Se recomienda realizar una evaluación propia de ésta área.</p>	<p>Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del profesorado con la ESFM, por medio de actividades recreativas adicionales a la docencia.</p> <p>Fortalecer la comunicación a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza de los docentes hacia la dirección de la ESFM.</p> <p>Fortalecer la confianza de los docentes al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.</p> <p>Revisar periódicamente la infraestructura de la empresa (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones</p>	<p>En Infraestructura, ninguna adicional a la actual.</p> <p>La dirección debe evaluar la comodidad de la infraestructura, tanto para estudiantes como para docentes e incorporar sus requerimientos en el POA.</p>

## BIBLIOGRAFÍA

- BRUNET, Luc. (1997). El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas: México.
- EL DIARIO (15-03-10). Artículo: Historia de normal de Warisata fundada en 1931.
- ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA (2010). Ley N° 070. Ley Avelino Siñani -Elizardo Pérez. Bolivia.
- HODGETTS, R. & ALTMAN, S. (1990) Comportamiento en las organizaciones. Editorial interamericana. Mexico.
- LOZADA PEREIRA, Blithz (2004). Informe de Consultoría. La Formación Docente en Bolivia. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. La Paz-Bolivia.
- MÁRQUEZ, Marcelo, C. (1995). Formación del profesorado para el cambio educativo. Barcelona: PPU.
- MARCHESI, A. (1990). Profesores, Centros docentes y calidad de la educación. Cuadernos de Pedagogía.
- PEREDA, S., Berrocal, F. & Alonso, M. (2008). Psicología del trabajo. Teoría y práctica. Madrid: Síntesis.
- PÉREZ, R. (1997). La profesión de docente. Estudio de las condiciones para el desarrollo de los profesores. Oviedo: Servicio de publicaciones de la Universidad.

- RODRÍGUEZ, D. (2004) Diagnóstico Organizacional.: Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago. Séptima edición.
- SANDOVAL CARAVEO, María del Carmen (2004). Ensayo: Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. Hitos de Ciencias Económico - Administrativas. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- SCHNEIDER, B. (1975). Organizational climates: An essay. Personnel Psychology, 28, 447-479.
- WEINERT, B. (1987). Manual de Psicología de la Organización. Herder: Barcelona.

## **SITIOS WEB**

- CABALLERO, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado, 6 (1–2). Universidad de Granada. España. Recuperado el 19 de abril de 2013. Disponible en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- CASILLAS MARTÍN, Sonia (2007). La Satisfacción Profesional del docente universitario. Un caso particular. Revista Galego - portuguesa de Psicoloxía e Educación. Vol. 14,1, Año 11º 2007. Recuperado el 01 de marzo de 2011. Disponible en [http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/2183/7074/1/RGP\\_14-11.pdf](http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/2183/7074/1/RGP_14-11.pdf)
- GONÇALVES A. P. (2011). Dimensiones del Clima Organizacional. Recuperado el 16 de junio de 2013. Recuperado el 10 de abril de 2011. Disponible en: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>[www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)

**ANEXOS**

## ANEXO 1

### INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN PROFESIONAL

Nº

#### BOLETA DE ENCUESTA

Estimado colega, se le solicita responder las preguntas de la presente encuesta con sinceridad, los resultados serán útiles para la mejora de la institución.

Edad:.....Materia: .....Años de Servicio:.....

#### ESTRUCTURA

Afirmaciones	Siempre	A veces	Nunca
Conozco y entiendo la visión y misión de la ESFM.			
Conozco los objetivos de desempeño de mi función.			
Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la ESFM.			

#### RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL Y TOMA DE DECISIONES

Mis iniciativas son respetadas y consideradas en la ESFM.			
Cuando organizamos equipos de trabajo, yo participo en la toma de decisiones.			
Cuando organizamos equipos de trabajo, trabajamos juntos para resolver los problemas de la ESFM.			
Cuando organizamos equipos de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga al de los demás miembros.			

#### REMUNERACIÓN

Afirmaciones	Siempre	A veces	Nunca
Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencia			
Estoy satisfecho(a) con los beneficios en la ESFM (seguro, retiro, vacaciones, etc.)			
Recibo mi pago a tiempo.			
Los docentes de la ESFM que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos.			
Mi trabajo es evaluado en forma justa.			
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.			
Cuento con todas las herramientas, equipos y material didáctico necesarios para llevar a cabo mi trabajo.			
Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada.			
El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.).			

## COMUNICACIÓN

Afirmaciones	Siempre	A veces	Nunca
Mi ambiente de trabajo está libre de rivalidades.			
Puedo contar con mis colegas de trabajo cuando los necesito.			
Soy tratado(a) con respeto (por mis colegas, personal administrativo y otros).			
Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento/experiencias con los demás colegas.			
Conozco claramente lo que los directores esperan de mí.			
Los directores son justos en el trato con todos los colegas docentes.			
Los directores conocen mis fortalezas.			
Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que me afecta.			
Los directores me mantienen bien informado.			

## APOYO Y SATISFACCIÓN PROFESIONAL

Afirmaciones	Siempre	A veces	Nunca
Considera usted que ¿la Escuela Superior de Formación de Maestros "Warisata" (ESFM) es un buen lugar para trabajar?			
Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar en la Escuela Superior.			
Si tuviera la oportunidad de cambiar de lugar de trabajo lo haría			
Comparado con el año pasado, su calidad laboral ha mejorado.			
Cada (año, semestre, trimestre) recibo una evaluación de mi desempeño			
Mi trabajo en la institución es valorable.			
Recibo permanente actualización para desarrollar mi trabajo.			
Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la ESFM.			
Quisiera tener más/mejores oportunidades para obtener nuevos conocimientos y habilidades.			

## TOLERANCIA AL CONFLICTO

Generalmente cuento con tiempo para reflexionar y aprender del trabajo que he realizado.			
He sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.).			
Tengo confianza en las habilidades de los directores (general, académico) para hacer su trabajo.			
Es fácil acceder a los directores cuando los (las) necesito.			
Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo			

**Fuente:** María Magdalena Luna Ramírez. (2009) Pequeñas acciones para mejorar el ambiente laboral. Recuperado el 29 de marzo de 2011.

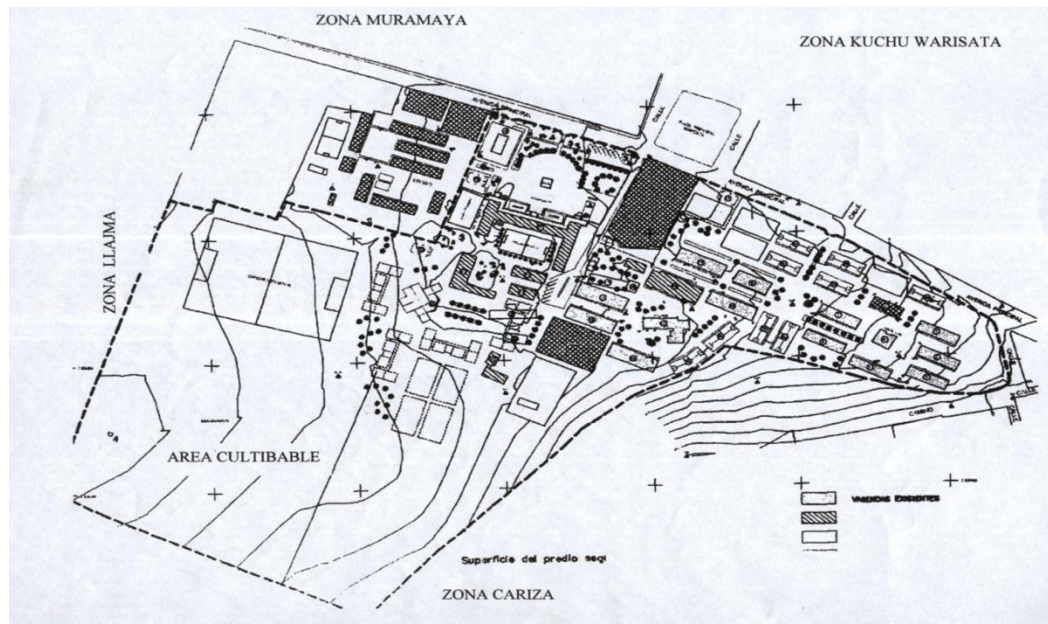
<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=831>.

## ANEXO 2

### PANORAMA DE LA LOCALIDAD DE WARISTA



### PLANO DE LA ESCUELA SUPERIOR DE FORMACION DE MAESTROS WARISATA





**VISTA DE LA ESCUELA SUPERIOR DE FORMACIÓN DE MAESTROS  
WARISATA**



**VISTA INTERIOR DE LA ESCUELA AYLLU WARISATA**



**VISTA PRINCIPAL DE LA ESCUELA AYLLU WARISATA**



**PERSONAL DOCENTE, ESCUELA SUPERIOR DE FORMACIÓN DE MAESTROS DE WARISATA**



**PARLAMENTO DE AMAUTAS, ESCUELA SUPERIOR DE FORMACION DE  
MAESTROS WARISATA**

