

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DEL CENTRO ESCOLAR “JOSÉ MARIANO CALDERÓN”, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO TEXACUANGOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

FLOR DEL CARMEN ARUCHA DE RAMÍREZ	AC06094
MARÍA ARCADIA MELÉNDEZ ALVARADO	MA92098
DOUGLAS VLADIMIR AZUCENA NERIO	ANO4012

**GRUPO: 28**

**DOCENTE ASESOR:**

**LIC. ALFONSO LÓPEZ ORTÍZ**

## **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector Interino:** Lic. José Luis Argueta Antillón

**Secretaria:** Dra. Ana Leticia de Amaya

### **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**Decano:** Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

**Secretario:** MBA. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

### **TRIBUNAL CALIFICADOR**

Lic. Rafael Arístides Cámpo

Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Lic. Alfonso López Ortiz (Docente Asesor)

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

*Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad. Le doy gracias a mis padres Pedro y Carmen por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. A mi esposa Idalia, por ser una parte muy importante de mi vida, por haberme apoyado en las buenas y malas, sobre todo por su paciencia y amor.*

*Douglas Azucena*

*Doy Gracia a Dios por haberme permitido culminar con mi carrera, prestarme la vida y la salud, a mis padres por haber estado apoyándome cada día, a mi hija porque este logro lo he realizado a su lado, a mi esposo porque me ha apoyado siempre para seguir adelante, a mis compañeros de grupo que durante realizamos este trabajo siempre se esforzaron para el momento de las reuniones y al Lic. Alfonso López Ortiz que nos ayudó en gran manera en el desarrollo de este trabajo.*

*Flor de Ramírez*

*Agradezco a Dios quien ha sido mi guía y fortaleza en todo momento, a mis padres por su amor y apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida, a mis hijos Danielito y Carlitos que son mi mayor tesoro, por quienes luché cada día y quienes me han llenado de tanta alegría con su existencia, a mi esposo por su comprensión y apoyo, a toda mi familia, al Lic. Alfonso López Ortiz por su orientación en el desarrollo de este trabajo y a mis compañeros de grupo por su ayuda y comprensión.*

*María Arcadia*

## ÍNDICE

ÍNDICE .....	ii
RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA EDUCACIÓN EN EL SALVADOR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN LOS CENTROS EDUCATIVOS	
A. GENERALIDADES DE LA EDUCACIÓN EN EL SALVADOR .....	1
1. DEFINICIÓN DE EDUCACIÓN .....	5
2. OBJETIVOS DE LA EDUCACIÓN NACIONAL.....	6
3. TIPOS DE EDUCACIÓN .....	7
4. ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO.....	8
5. TIPOS DE CENTROS EDUCATIVOS.....	10
a. <b>Centros públicos o centros oficiales en El Salvador</b> .....	10
b. <b>Centros privados de educación</b> .....	10
6. ENTIDAD RECTORA DE LA EDUCACIÓN EN EL SALVADOR .....	12
B. GENERALIDADES DEL CENTRO ESCOLAR “JOSÉ MARIANO CALDERON”.....	12
1. <b>Antecedentes</b> .....	12
2. Servicios que ofrece .....	13
C. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	14
1) Misión .....	14
2) Visión.....	14
3) Valores .....	14
D. MARCO LEGAL.....	15
1. Constitución de la República de El Salvador .....	15
2. Ley de la Carrera Docente.....	17
3. Ley General de Educación .....	23
E. CLIMA ORGANIZACIONAL .....	24
1. <b>Historia de clima organizacional</b> .....	24

2.	Definición de clima organizacional .....	25
3.	Importancia .....	26
<b>4.</b>	<b>Características .....</b>	<b>27</b>
<b>5.</b>	<b>Niveles .....</b>	<b>27</b>
a)	Clima organizacional en el nivel superior:.....	27
b)	Clima organizacional en el nivel intermedio: .....	28
c)	Clima organizacional en el nivel inferior: .....	28
<b>6.</b>	<b>Tipos de clima organizacional .....</b>	<b>28</b>
➤	Clima de tipo autoritario .....	28
➤	Clima de tipo Participativo.....	29
7.	Factores del clima en una organización .....	30
<b>1</b>	<b>Cultura .....</b>	<b>30</b>
<b>2</b>	<b>Políticas.....</b>	<b>30</b>
<b>3</b>	<b>Normas .....</b>	<b>31</b>
<b>4</b>	<b>Recompensas y castigos.....</b>	<b>32</b>
<b>5</b>	<b>Grado de confianza .....</b>	<b>33</b>
<b>6</b>	<b>Responsabilidad .....</b>	<b>34</b>
<b>7</b>	<b>Motivación.....</b>	<b>34</b>
<b>8</b>	<b>Cooperación.....</b>	<b>35</b>
<b>9</b>	<b>Coordinación.....</b>	<b>36</b>
<b>10</b>	<b>Conflictos .....</b>	<b>36</b>
<b>11</b>	<b>Ambiente físico de trabajo.....</b>	<b>37</b>
<b>12</b>	<b>Liderazgo.....</b>	<b>37</b>
<b>F.</b>	<b>DESEMPEÑO LABORAL.....</b>	<b>38</b>
1.	Definiciones.....	39
<b>G.</b>	<b>COMUNICACIÓN .....</b>	<b>39</b>
1.	Definiciones:.....	40
1.	El proceso de la comunicación.....	40
2.	Importancia .....	42
3.	Funciones .....	42

4. Barreras de la comunicación.....	43
5. Flujos de comunicación.....	46

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DEL CENTRO ESCOLAR “JOSÉ MARIANO CALDERÓN”, MUNICIPIO DE SANTIAGO TEXACUANGOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

1. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
a. Objetivo General.....	49
b. Objetivos específicos.....	49
3. METODOLOGÍA UTILIZADA.....	49
a. MÉTODO.....	49
b. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	50
c. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
d. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	51
I. Primarias.....	51
II. Secundaria.....	51
e. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	51
I. <b>La entrevista</b> .....	51
II. <b>La encuesta</b> .....	52
III. <b>La observación</b> .....	52
f. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATO.....	52
I. <b>Guía de entrevistas</b> .....	52
II. <b>Cuestionario</b> .....	52
III. <b>Lista de Cotejo</b> .....	53
g. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
h. UNIDADES DE ANÁLISIS.....	53
a. <b>Objeto de estudio</b> .....	53
b. <b>Unidades de estudio</b> .....	53
i. UNIVERSO Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN.....	54

I. <b>Censo</b> .....	54
j.    PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	54
I. <b>Tabulación</b> .....	55
II. <b>Análisis e interpretación de datos</b> .....	55

### CAPÍTULO III

PROPUESTA SOBRE ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DEL CENTRO ESCOLAR “JOSÉ MARIANO CALDERÓN”, MUNICIPIO DE SANTIAGO TEXACUANGOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

A.    IMPORTANCIA .....	71
B.    OBJETIVOS.....	71
1.    General.....	71
2.    Específicos.....	72
C.    FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL .....	72
1.    Propuesta de ampliación de Valores para la institución .....	72
D.    ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL.....	77
a)    Propuesta de Organigrama para el Centro Escolar “José Mariano Calderón” .....	78
b)    Detalle de Funciones.....	79
E.    CONTENIDO DE LOS FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE SE DEBEN MEJORAR PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DEL CENTRO ESCOLAR “JOSÉ MARIANO CALDERÓN” .....	80
a)    Propuesta de Infraestructura.....	81
1. <b>Determinación de la necesidad de una sala de estar</b> .....	81
2. <b>Importancia de la adecuación de la sala de estar</b> .....	82
3. <b>Objetivo.</b> .....	82
4. <b>Políticas</b> .....	82
5. <b>Propuesta de modificaciones de la sala de estar</b> .....	83
b)    Propuesta de Motivación.....	88
1. <b>Importancia de la propuesta de motivación</b> .....	88
2. <b>Objetivo</b> .....	89
3. <b>Políticas</b> .....	89

<b>4. Diseño del plan de motivación</b> .....	89
c) Propuesta de Liderazgo.....	97
<b>1. Determinación de la necesidad de liderazgo</b> .....	97
<b>2. Importancia del plan de liderazgo</b> .....	98
<b>3. Objetivo</b> .....	98
<b>4. Políticas</b> .....	99
<b>5. Desarrollo de un plan de liderazgo</b> .....	99
d) Propuesta de Comunicación .....	100
<b>1. Determinación de la necesidad de comunicación</b> .....	100
<b>2. Importancia del plan de comunicación</b> .....	101
<b>3. Objetivo</b> .....	101
<b>4. Políticas</b> .....	101
<b>5. Desarrollo de estrategia de comunicación para mantener informado a los empleados.</b> .....	102
<b>b) Utilización de Memorándums</b> .....	104
a) Propuesta de Capacitación .....	111
<b>1. Detección de la necesidad de capacitación</b> .....	111
<b>2. Importancia</b> .....	111
<b>3. Objetivo</b> .....	112
<b>4. Políticas</b> .....	112
<b>5. Desarrollo del plan de capacitación</b> .....	113
F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL CENTRO ESCOLAR “JOSÉ MARIANO CALDERÓN” .....	120
1. Objetivos.....	120
2. Políticas.....	121
3. Actividades.....	121
4. Recursos.....	122
<b>a. Humanos</b> .....	123
<b>b. Materiales y Tecnológicos</b> .....	123
<b>c. Financieros</b> .....	124

<b>d. Presupuesto</b> .....	125
5. Mecanismos de Control. ....	126
6. Evaluación .....	126
7. Cronograma de implementación del plan de clima organizacional.....	126
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	128

## RESUMEN

El Centro Escolar “José Mariano Calderón” es una institución Gubernamental dedicada a brindar educación integral a estudiantes de educación básica.

El papel que desarrolla en la comunidad es muy importante; es por ello que al personal que labora en la institución, se le debe brindar las condiciones adecuadas para que exista un buen clima organizacional, en el que los empleados puedan sentirse motivados.

El objetivo principal de esta investigación es realizar “**UN ESTUDIO ORIENTADO A FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL**”, que ayude a crear en la institución un ambiente de armonía y compañerismo, mejorando así el desempeño laboral del personal.

La primera fase de la investigación se enfocó, en recopilar información bibliográfica necesaria para la estructuración del marco teórico. Posteriormente se realizó la investigación de campo, dicha investigación se realizó aplicando el método de análisis y síntesis, el cual permite estudiar cada uno de sus elementos.

La información se obtuvo mediante la aplicación de técnicas e instrumentos como: cuestionario, guía de entrevista y lista de cotejo.

Para la elaboración de la investigación fue necesario contar con la colaboración del personal del Centro Escolar, conformada por 29 personas, el cual es nuestra población a estudiar. De esta manera se obtuvo la información que permitió diagnosticar la situación que actualmente se ve en la institución

En general el diagnóstico reveló la deficiencia en los siguientes elementos: Organización, Infraestructura, Motivación, Liderazgo, Comunicación y

Capacitación, los cuales deben superarse para mejorar la situación actual de esta institución.

Entre las principales conclusiones se puede mencionar:

1. La falta de un programa de incentivos laborales, que motive a los empleados a tener mejor rendimiento en sus labores.
2. El personal del Centro Escolar no se siente valorada en su totalidad por parte de su jefe inmediato, lo que provoca descontento y por ende un desempeño deficiente al momento de realizar sus tareas.
3. En la institución no existe un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades del personal que motive al aprendizaje para poder desarrollar de manera efectiva sus actividades.

Por lo que se recomienda:

1. La implementación de un plan de motivación que permita que el personal del Centro Escolar se sienta motivado hacia su trabajo.
2. También se diseñó una propuesta sobre liderazgo con el fin de aportar estrategias a utilizar por parte de la Directora del Centro Escolar que le permita motivar a su personal.
3. Se elaboró un plan que incluye un formulario para detectar necesidades de capacitación, así como un modelo de capacitación y todas las actividades necesarias para programar futuras capacitaciones.

Una de las recomendaciones más relevantes que se puede mencionar, es la implementación de un plan orientado a fortalecer el clima organizacional que sirva como base para superar las debilidades encontradas en los elementos evaluados.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está orientado a diseñar un plan de clima organizacional para la mejora del ambiente laboral del personal del Centro Escolar “José Mariano Calderón”, con la finalidad que sirva como una herramienta administrativa para identificar los factores y los elementos que inciden en el comportamiento y actitudes del personal que labora en la institución.

La investigación que se presenta a continuación está enfocada en un **Estudio del clima organizacional para optimizar el desempeño del personal docente, administrativo y de servicio del Centro Escolar “José Mariano Calderón” municipio de Santiago Texacuangos, departamento de San Salvador**, el cual consta de tres capítulos que están estructurados de la siguiente manera.

En el capítulo uno, se presenta las generalidades de la educación en El Salvador, generalidades del Centro Escolar como: Antecedentes, Misión, Visión y Valores, también se presenta el marco legal en que se fundamenta la institución, así mismo los fundamentos teóricos acerca del clima organizacional, importancia, características, elementos de evaluación, etc.

El capítulo dos, contiene la investigación de campo con la que se diagnosticó la situación actual del clima organizacional en la institución. En este capítulo se describe la metodología empleada para realizar la investigación identificando los factores que están afectando el desempeño de las actividades diarias; seguidamente se presentan los resultados mediante un análisis de la información recolectada con el instrumento de investigación, directamente de los 29 empleados de la institución. Además con base a dichos resultados se hace una descripción de la situación actual, y se establecen las conclusiones pertinentes y finalmente se presentan algunas recomendaciones para solventar la problemática diagnosticada.

En el capítulo tres, se ha diseñado la propuesta de un plan orientado a fortalecer el clima organizacional que se adapte a las necesidades del Centro Escolar y que ayude a mejorar el desempeño de su personal, entre ellas se detallan:

1. Adecuación de una sala de estar que permitirá una mejor interacción entre los miembros del personal y a la vez servirá como sala de reuniones.
2. Propuesta de motivación el cual permitirá crear mejores condiciones de trabajo.
3. Propuesta de liderazgo que ayude a fortalecer las relaciones entre jefe y empleado.
4. Propuesta de Comunicación que contribuya a una comunicación interna eficiente
5. Propuesta de Capacitación que mejore las habilidades y amplíe los conocimientos del personal del Centro Escolar

En este capítulo también se presenta el correspondiente plan de implementación del Clima Organizacional para mejorar el desempeño laboral del Centro Escolar José Mariano Calderón.

Finalmente, se detalla la bibliografía consultada para llevar a cabo la investigación y los respectivos anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA EDUCACIÓN EN EL SALVADOR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN LOS CENTROS EDUCATIVOS.**

#### **A. GENERALIDADES DE LA EDUCACIÓN EN EL SALVADOR<sup>1</sup>**

Antes de 1770 según el testimonio del Arzobispo Monseñor Pedro Cortez y Larras, en San Salvador no había escuela alguna para enseñar gramática, ni aún a leer, ni a escribir, mucho menos la doctrina cristiana a los niños. En el resto del país, la estructura educativa era administrada por sacerdotes. En 1808 los datos sobre educación son decepcionantes: 86 escuelas y 88 profesores en un país de 165.278 habitantes. Para el año 1824 la Constitución Federal de Centroamérica establece que el servicio educativo es potestad del Poder Legislativo. El primer intento serio por reformar la educación en El Salvador se remonta al 8 de octubre de 1832, de conformidad con el Primer Reglamento de Enseñanza Primaria, todos los pueblos del país tenían que contar con una escuela administrada por una junta departamental con representación de la comunidad, el 15 de febrero de 1841 se da la Fundación de la Universidad de El Salvador y del Colegio La Asunción, sin embargo, debido al rezago educativo del país, los únicos requisitos para entrar al Colegio son saber leer, escribir y ciertas capacidades en aritmética y ciencias.

El 15 de marzo de 1841 se crea la figura del Inspector General de Primeras Letras y también la Junta de Instrucción Pública, que dependen del Ministerio de Gobernación, ésta es una de las primeras expresiones de la voluntad del Estado por ordenar la educación en el país.

---

<sup>1</sup><https://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/historia.html>

En el año de 1841 también se decretó que todos los pueblos y valles que tuvieran más de 150 habitantes tenían que instalar una escuela, sin embargo, la medida no fructificó por la resistencia de los padres, ya que ellos preferían que sus hijos trabajaran a que estudiaran. Durante el gobierno del Gral. Gerardo Barrios (1860-1863) se abren las primeras tres escuelas normales.

Para el año de 1861 se decreta un nuevo Reglamento de Instrucción Pública que establece que toda población de más de 500 habitantes debe tener una escuela.

En el año de 1873 surge un nuevo Reglamento en el que por obra del subsecretario de Instrucción Pública, se establece que la educación debe integrar la formación del conocimiento, del alma, de los sentidos y de la fuerza del cuerpo, para el año de 1887 una misión colombiana establece el sistema de grados progresivos con un maestro por cada grado, la enseñanza oral, la dotación de pupitres y la incorporación de más asignaturas (ej.: lectura, gramática, escritura, caligrafía, aritmética, historia sagrada, etc.).

Para 1894-1898 Francisco Gavidia propone la aplicación de correlaciones, que consistía en aprender a leer mediante textos de historia, ciencias, matemáticas, entre otros (una especie de lectura funcional).

En 1906 se complementa el trabajo de Gavidia con el plan propuesto por el maestro colombiano Francisco A. Gamboa, con lo que se clasifican las escuelas primarias en: elementales, medias y superiores según el número de grados.

Antes de 1939, las atribuciones del ramo de educación le correspondían al Ministerio de Relaciones Exteriores, Justicia e Instrucción Pública. Con la reforma Educativa que inicia el 8 de diciembre de 1939 empieza la autonomía del Ministerio de Educación.

En 1940 se produce la primera Reforma Educativa oficial de El Salvador. Se introdujeron nuevos planes y programas de estudios divididos en diez unidades por año, cada una con su propio objetivo. Se potenció el manejo de las correlaciones y se desarrolló un proceso acelerado de capacitación docente. Al igual que en esta administración esta reforma puso énfasis en el componente de calidad.

En 1945 se crea el Plan Básico, que comprende los tres primeros años de la educación secundaria. A esto le seguían otros dos años de bachillerato. Entre 1948-1950 se distribuyeron una serie de publicaciones con información referente a los programas de estudio y con sugerencias metodológicas. Además, se introduce el sistema de escuelas experimentales donde se aplicaban metodologías didácticas modernas. También se fortaleció el sistema de formación docente en escuelas normales.

Para el año de 1968 el Ministro de Educación, Walter Béneke, estableció el concepto de Educación Básica dividida en tres ciclos, lo cual implicó el impulso de la educación en el área rural. Además, se incrementó un año al bachillerato y se diversificó la oferta. Quizás uno de los componentes más destacables de esta reforma fue la creación de la Televisión Cultural Educativa. A la par de este proceso, se desarrollaron importantes modificaciones en el área de Bienestar Magisterial, modernización administrativa, infraestructura escolar y formación docente (se abolieron todas las normales del país y se creó una sola Ciudad Normal "Alberto Masferrer"). Reformas del año de 1980 precedidos por un modesto esfuerzo por desconcentrar algunos servicios educativos en él, se produjeron cambios en el ordenamiento territorial de los centros educativos del país. A raíz de esta medida, se abrieron seis oficinas subregionales que agrupaban núcleos de escuelas dirigidos por un director. Estos esfuerzos tuvieron cierto efecto positivo en las relaciones escuela-comunidad de entonces.

Entre 1989-1994 el énfasis del trabajo gubernamental se colocó en la ampliación de la cobertura educativa. La inversión priorizó la atención en la Educación Inicial, Parvularia y Básica, sobre todo en la zona rural del país.

En 1990 nace el Programa Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO), que convierte en cogestores del servicio educativo a la comunidad misma. Adicionalmente, se promovió el sistema de educación de adultos y de educación a distancia y se dieron los primeros pasos para mejorar la formación docente mediante capacitaciones, la calidad del currículo, la dotación de materiales educativos, la introducción de tecnología como herramienta para la enseñanza (nace Radio Interactiva) y las políticas de supervisión y evaluación de la educación.

Entre 1994 y 1999 se impulsa el último proyecto de Reforma Educativa del país, bajo la administración del Dr. Armando Calderón Sol, en 1995 se dedica a una extensa consulta ciudadana guiada por la Comisión de Educación, Ciencia y Desarrollo. Como resultado, se elabora el Plan Decenal de la Reforma Educativa 1995-2005 cuyo contenido se organiza en cuatro ejes: Cobertura, Calidad, Formación en Valores y Modernización Institucional.

En 1995 se logra la aprobación de la Ley de Educación Superior y en 1996 la ley de la Carrera Docente y la Ley General de Educación también son aprobadas.

Entre 1999-2001 durante la presente administración se ha puesto énfasis en la necesidad de sostener los cambios generados en el sistema educativo mediante el impulso de reformas de segunda generación orientadas a mejorar sensiblemente la calidad de la educación. Por ello, el Ministerio de Educación ha puesto gran énfasis en las acciones de apoyo pedagógico para el docente (creación del asesor pedagógico), en la capacitación docente (creación del

Sistema de Desarrollo Profesional Docente), en el fortalecimiento del recurso tecnológico en la educación (modernización de los institutos Tecnológicos y creación de los Centros de Recursos de Aprendizaje para Educación Básica y Media) y en la reforma institucional profunda de las direcciones y departamentos del Ministerio.

Entre 2001 – 2004 luego de los terremotos de enero y febrero de 2001, el Ministerio de Educación enfocó sus energías a la reconstrucción de los centros educativos afectados y a buscar estrategias para evitar la deserción escolar. Esta gestión realizó un énfasis en la mejora de infraestructura, dotación de material didáctico, laboratorios, libros y computadoras, por medio de bonos. Se consolidó un sistema de desarrollo profesional basado en la figura del Asesor Pedagógico.

El Programa Escuela 10 propuso un sistema de fortalecimiento a la gestión institucional, pedagógica, la evaluación y el liderazgo en centros educativos de excelencia

### **1. DEFINICIÓN DE EDUCACIÓN**

La palabra educación viene de la palabra latina “educare” que significa guiar, conducir, formar o instruir y puede definirse como: “todos aquellos procesos que son bidireccionales mediante los cuales se puede transmitir conocimientos, costumbres, valores y formas de actuar”.<sup>2</sup>

“La educación es un proceso de forma permanente, personal, cultural y social que fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y sus deberes”<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> [www.discovereducación.org/index.php/uncategorized/la-difinicion-de-educación/](http://www.discovereducación.org/index.php/uncategorized/la-difinicion-de-educación/).

<sup>3</sup> Ley General de Educación, Decreto Legislativo, No 917, 12/12/1996, Diario Oficial 242, 21/12/1996, Tomo 333, Artículo. 1

Según las definiciones anteriores educación es un proceso de aprendizaje continuo que permite guiar y conducir de forma permanente a los educandos.

## **2. OBJETIVOS DE LA EDUCACIÓN NACIONAL<sup>4</sup>**

1. Desarrollar al máximo posible, el potencial físico, intelectual y espiritual de los salvadoreños, evitando poner límites a quienes puedan alcanzar una mayor excelencia.
2. Equilibrar los planes y programas de estudio sobre la base de la unidad de la ciencia, a fin de lograr una imagen apropiada de la persona humana, en el contexto del desarrollo económico social del país.
3. Establecer las secuencias didácticas de tal manera que toda información cognoscitiva promueva el desarrollo de las funciones mentales y cree hábitos positivos y sentimientos deseables.
4. Cultivar la imaginación creadora, los hábitos de pensar y planear, la persistencia de alcanzar los logros, la determinación de prioridades y el desarrollo de la capacidad crítica.
5. Sistematizar el dominio de los conocimientos, las habilidades, las destrezas, los hábitos y las actitudes del educando, en función para la eficiencia para el trabajo, como base para elevar la calidad de vida de los salvadoreños.
6. Propiciar las relaciones individuales y sociales en equitativo equilibrio entre los derechos y deberes humanos, cultivando las lealtades cívicas, de la natural relación intrafamiliar del ciudadano con la patria y de la persona humana con la cultura.
7. Mejorar la relación de la cultura y su ambiente, utilizando formas y modalidades educativas que expliquen los procesos implícitos en esa relación, dentro de los cánones de la racionalidad y la conciencia.

---

<sup>4</sup> Ley General de Educación, Decreto Legislativo, No 917, 12/12/1996, Diario Oficial 242, 21/12/1996, Tomo 333, Artículo. 3

8. Cultivar relaciones que desarrollen sentimientos de solidaridad, justicia, ayuda mutua, libertad y paz en el contexto del orden democrático que reconoce la persona humana como el origen y el fin de la actividad del estado.

### **3. TIPOS DE EDUCACIÓN<sup>5</sup>**

El Sistema Educativo Nacional se divide en dos modalidades: la educación formal y educación no formal.

Educación formal: es la que se imparte en establecimientos educativos autorizados, en una secuencia regular de años o ciclos lectivos, con sujeción a pautas, curriculares progresivas y conducentes a grados y títulos.

La educación formal corresponde a los niveles iniciales, parvulario, básico medio y superior.

Por otra parte, la educación No Formal es la que se ofrece con el objeto de completar, actualizar, suplir conocimientos y formas, en aspectos académicos o laborales, sin sujeción al sistema de niveles y grados de educación formal. Es sistemática y responde a necesidades de corto plazo de las personas de la sociedad, entre los que se encuentran: Cursos de formación de adultos, la enseñanza de actividades de ocio o deporte, cursos de pintura, cursos de cosmetología, corte y confección, etc.

El Centro Escolar “José Mariano Calderón” es una institución pública oficial ya que la dirección le corresponde al Estado por medio del Ministerio de Educación y su funcionamiento es con cargo al presupuesto general de la nación.

Partiendo de esta información se clasifica como educación formal.

---

<sup>5</sup> Reporte sobre educación en El Salvador para UNESCO (Organización para las naciones para la educación, la ciencia y cultura) 1999.

#### 4. ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO.<sup>6</sup>

A continuación se presenta la descripción de la estructura del sistema educativo en El Salvador.

**La educación Parvularia:** (preescolar) atiende a niños de cuatro a seis años de edad.

**La educación básica:** se ofrece normalmente a estudiantes de siete a quince años de edad y es obligatoria. Se pueden admitir alumnos de seis años, siempre que bajo criterio pedagógico demuestren madurez para iniciar estos estudios y existan los recursos en los centros educativos.

La educación básica completa 9 años de estudio divididos en tres ciclos de 3 años cada uno.

**La educación media:** ofrece la formación de dos modalidades, una general y otra vocacional. Los institutos educativos oficiales que imparte la enseñanza del nivel medio se definen como Institutos Nacionales, mientras que las instituciones privadas son llamadas Colegios o Liceos. Los estudios de educación media culminan con el grado de bachiller.

El Bachillerato General cuenta con una carga semanal de 40 horas de clase, y tienen una duración de 2 años, mientras que el Bachillerato Técnico Vocacional posee 44 horas de clases semanales, de las cuales 10 horas corresponden al área técnica en los dos primeros años; el tercer año comprende 30 horas clase semanales, todas del área técnica.

En términos de evaluación, la legislación del nivel medio contempla una escala de 0 a 10 en el área básica y técnica. La calificación mínima para aprobar una asignatura al final del año escolar es de 6.

---

<sup>6</sup> [www.discovereducación.org/index.php/uncategorized/la-difinicion-de-educación/](http://www.discovereducación.org/index.php/uncategorized/la-difinicion-de-educación/).

**La educación superior:** tiene como prerrequisito los estudios de educación media o equivalentes. Así como, ofrecer estudios que dan derecho a la obtención de títulos y grados en áreas tecnológicas, profesionales y científicas. Los diferentes grados intermedios de la educación superior conceden las potestades laborales que especifican los planes de estudio legalmente aprobados y no tienen carácter terminal.

Las universidades pueden otorgar grados académicos de: Técnico (2 años de estudio); profesor (3 años); tecnólogo (4 años); licenciado, ingeniero y arquitecto (5 años); máster (2 años posteriores a la carrera profesional); doctor (3 años posteriores al grado profesional).

Para graduarse de una carrera universitaria, el estudiante debe: haber aprobado todas las materias del plan de estudio respectivo; haber cumplido con los demás requisitos establecidos en los estatutos y reglamentos de graduación de la institución que extenderá el título académico; y, haber ganado como mínimo 32 unidades valorativas de la institución que otorgará el grado. Generalmente, el término de una carrera profesional se exige un trabajo de investigación, (según art. 11 del reglamento de procesos de graduación), el cual debe ser defendido ante el Tribunal Calificador. Algunas carreras como derecho, medicina y odontología, requieren un examen de grado y/o un año de servicio social como requisito de graduación.

En este trabajo de investigación, se tomará como punto de estudio la educación básica ya que el Centro Escolar “José Mariano Calderón” atiende estudiantes de primero a noveno grado, como ya se mencionó las edades oscilan entre 7 y 15 años.

## **5. TIPOS DE CENTROS EDUCATIVOS<sup>7</sup>**

### **a. Centros públicos o centros oficiales en El Salvador**

De acuerdo al artículo 72, de la Ley General de Educación, son Centros Oficiales de Educación aquellos cuya dirección corresponde al Estado por medio del ramo correspondiente y su financiamiento es con cargo al Presupuesto General de la Nación.

Así mismo, según el artículo 73 La administración interna de los centros oficiales de educación se realizará en la forma que establece la Ley de la Carrera Docente y la presente Ley.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) define que un establecimiento es de enseñanza pública cuando “es controlado y gestionado por una autoridad pública o un organismo escolar público (nacional, federal, estatal provincial o local), independientemente del origen de los recursos financieros”, y que un establecimiento es de enseñanza privada cuando se trata de un “Establecimiento controlado establecido por una organización no gubernamental (iglesia, sindicato o empresa), independientemente que reciba o no fondos públicos”.

### **b. Centros privados de educación**

Según el artículo 79 los centros privados son aquellos que ofrecen servicios de educación formal con recursos propios de personas naturales o jurídicas que colaboran con el Estado y la expansión, diversificación y mejoramiento del

---

<sup>7</sup> Ley General de educación, Decreto Legislativo No 917, fecha 12/12/96, diario oficial No 242, fecha 21/12/1996, tomo 333

proceso educativo y cultural, y funcionan con acuerdo ejecutivo en el Ramo de Educación.

El Estado podrá subvencionar instituciones privadas sin fines de lucro, que cumplan con las estrategias de cobertura y calidad que impulse el Ministerio de Educación para lo cual se celebrará los convenios correspondientes.

Así mismo, el artículo 80 contempla que : El acuerdo ejecutivo que autoriza la creación y funcionamiento de los centros privados de educación deberá en comprobaciones que garanticen la organización académica y administrativa adecuada, los recursos financieros necesarios y el personal docente calificado, de conformidad a los servicios que ofrezcan.

La solicitud de creación y funcionamiento deberá resolverse dentro de los setenta días, contados a partir de la fecha de su presentación.

Para efectos de autorización el artículo 81 establece que: los centros privados que imparten educación no formal, solicitan autorización, únicamente en los casos en que los patrocinadores requieran reconocimiento oficial de sus estudios.

En relación al personal docente el artículo 82 contempla que: Los centros privados de educación deberán enviar a la autoridad correspondiente, dentro de un plazo de sesenta días anteriores al inicio del año lectivo, la planta de personal docente, para verificar su situación escalafonaria; así mismo el prospecto anual que deberá contener el número de acuerdo de aprobación emitido por el Ministerio de Educación, el costo de la matrícula y el de cada cuota de escolaridad o colegiatura, así como el número de éstas a pagar durante el año y los servicios educativos que oferta, conforme la autorización de funcionamiento.

Para nuestro caso el estudio se realizará en un Centro Escolar público ya que está financiado, dirigido y apoyado por el Gobierno de El Salvador.

## **6. ENTIDAD RECTORA DE LA EDUCACIÓN EN EL SALVADOR**

La entidad rectora que rige la educación en El Salvador es el Ministerio de Educación (MINED).

Al 2015 las autoridades que están al frente de esta cartera son:

- Carlos Mauricio Canjura Linares (Ministro De Educación)
- Francisco Humberto Castaneda Monterrosa (Viceministro De Educación)
- Erlinda Handal Vega (Viceministra De Ciencia Y Tecnología)

### **B. GENERALIDADES DEL CENTRO ESCOLAR “JOSÉ MARIANO CALDERON”**

#### **1. Antecedentes <sup>8</sup>**

El Centro Escolar “José Mariano Calderón” fue fundado en 1965 bajo el nombre de Escuela Urbana Unificada para niñas “José Mariano Calderón”: en honor a un reconocido Prócer de la Independencia de El Salvador, fue uno de los firmantes del Acta de Independencia de Centroamérica y fue el presidente de la Asamblea Constituyente que redactó la Constitución del Estado de El Salvador (primera constitución del país). El Centro Escolar estaba ubicada sobre la calle “José Mariano Calderón”, ahí funcionaba en una casa que no era propiedad del Ministerio de Educación. En sus inicios solamente estudiaban niñas, las clases se impartían en el turno matutino y en el turno vespertino se impartían talleres de música y manualidades.

---

<sup>8</sup> Información Brindada por la Directora del Centro Escolar.

En el año 1972 fue donado un terreno y se empezó su actual construcción, al terminar la construcción empezó a funcionar como una escuela mixta donde estudiaban niños y niñas y fue cambiado su nombre a Escuela Urbana Mixta Unificada “José Mariano Calderón”

Fue hasta 1998 que adquirió el nombre que actualmente tiene Centro Escolar “José Mariano Calderón”

La institución cuenta con 3 pabellones de cuatro aulas cada uno, un centro de cómputo, un aula para música, una bodega, una cocina para la preparación de alimentos, una oficina para la dirección y subdirección, una cancha de basketball entre otros.

Al año 2015 la institución cuenta con un personal de 25 maestros, un ordenanza, una directora, un subdirector, una secretaria.

Atiende a una población estudiantil de 455 estudiantes atendidos en los niveles de 1° a 9° grado.

## **2. Servicios que ofrece**

El centro escolar presta los siguientes servicios:

- 1) El personal docente trabaja de acuerdo a los planes y programas vigentes.
- 2) En todos los grados los alumnos y alumnas son atendidos por profesores especializados.
- 3) Se proporciona a los estudiantes atención en educación física, educación musical, artes manuales, danza y tecnología.
- 4) Los alumnos participan en certámenes y concursos a nivel institucional, distrital, departamental y nacional.
- 5) El centro escolar organiza actos culturales y desfiles deportivos.
- 6) Se cuenta con talleres musicales de: guitarra, flauta dulce, coro escolar, banda de paz y ensamble de instrumento de viento metal.

## **C. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL<sup>9</sup>**

### **1) Misión**

Somos una institución educativa, trabajando con responsabilidad en la formación integral de niños, niñas y jóvenes; propiciando un ambiente agradable y participativo, fundamentado en nuestros más altos valores humanos.

### **2) Visión**

Ser una institución educativa que imparte una educación integral de calidad a niños, niñas y jóvenes; en un ambiente agradable, motivador para el proceso enseñanza aprendizaje, con armonía, respeto, participación, cooperación, fortaleciendo valores morales y espirituales, para que sean personas útiles para su familia y la sociedad.

### **3) Valores**

El centro escolar fundamenta sus principios en los siguientes valores:

1. Responsabilidad
2. Respeto
3. Amistad
4. Honestidad
5. Solidaridad
6. Compañerismo
7. Compromiso

---

<sup>9</sup> Información Brindada por la Directora del Centro Escolar

#### 4) Organización institucional

Cargo	Funciones
<b>Directora</b>	Velará por la integración y funcionamiento de los siguientes consejos: directivo escolar, de profesores y de alumnos, con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas y propias de cada organismo, para el buen funcionamiento del Centro Escolar.
<b>Subdirector</b>	Coordinar actividades académicas complementarias y especiales de la educación, supervisando y controlando el proceso de enseñanza aprendizaje de acuerdo a los programas de educación establecidos por el Ministerio de Educación, a fin de garantizar el desarrollo integral del alumnado.
<b>Docentes</b>	El educador es el profesional que tiene a su cargo la orientación del aprendizaje y la formación de educando
<b>Secretaria</b>	Brinda apoyo administrativo a la directora y a otros miembros del personal.
<b>Ordenanza</b>	Se encarga del mantenimiento y limpieza de la institución como también realiza reparaciones menores.

#### D. MARCO LEGAL

##### 1. Constitución de la República de El Salvador

A continuación se presentan los principales artículos de la Constitución de la República aplicados a los Centros Escolares de El Salvador.

**Art. 53.-** El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión.

El Estado propiciará la investigación y el quehacer científico.

**Art. 54.-** El Estado organizará el sistema educativo para lo cual creará las instituciones y servicios que sean necesarios. Se garantiza a las personas naturales y jurídicas la libertad de establecer centros privados de enseñanza.

**Art. 55.-** La educación tiene los siguientes fines: lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social; contribuir a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana; inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes; combatir todo espíritu de intolerancia y de odio; conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña; y propiciar la unidad del pueblo centroamericano.

Los padres tendrán derecho preferente a escoger la educación de sus hijos.

**Art. 56.-** Todos los habitantes de la República tienen el derecho y el deber de recibir educación Parvularia y básica que los capacite para desempeñarse como ciudadanos útiles. El Estado promoverá la formación de centros de educación especial.

**Art. 57.-** La enseñanza que se imparta en los centros educativos oficiales será esencialmente democrática.

Los centros de enseñanza privados estarán sujetos a reglamentación e inspección del Estado y podrán ser subvencionados cuando tengan fines de lucro.

El Estado podrá tomar a su cargo, de manera exclusiva, la formación del magisterio.

**Art. 58.-** Ningún establecimiento de educación podrá negarse a admitir alumnos por motivos de la naturaleza de la unión de sus progenitores o guardadores, ni por diferencias sociales, religiosas, raciales o políticas.

**Art. 60.-** Para ejercer la docencia requiere acreditar capacidad en la forma que la ley disponga.

En todos los centros educativos, públicos o privados, civiles o militares, será obligatoria la enseñanza de la historia nacional, el civismo, la moral, la Constitución de la República, los derechos humanos y la conservación de los recursos naturales.

La historia nacional y la Constitución deberán ser enseñadas por profesores salvadoreños. Se garantiza la libertad de cátedra.

## **2. Ley de la Carrera Docente.**

Entre los artículos que rigen a los educadores están:

**Art. 1.-** La presente Ley tiene por objeto regular las relaciones del estado y de la comunidad educativa con los educadores al servicio del primero, de las instituciones autónomas, de las municipales y de las privadas; así como valorar sistemáticamente el escalafón, tanto en su formación académica, como en su antigüedad.

**Art. 2.-** La presente Ley tiene como finalidad garantizar que la docencia sea ejercida por educadores inscritos en el Registro Escalafonario del Ministerio de Educación, asegurándoles su estabilidad laboral, como medio para lograr una educación de calidad.

**Art. 3.-** La presente Ley se aplicará:

- 1) A los educadores que desempeñen cargos docentes y de técnica educativa al servicio del Estado.
- 2) A los educadores que presten servicios docentes en centros privados de educación, en todas aquellas materias que no estén reguladas por el Código de Trabajo; en materia escalafonaria, sólo en cuanto a su registro, clasificación y capacidad para el ejercicio de la docencia.
- 3) A los educadores pensionados y jubilados.

**Art. 14.-** La docencia es una carrera profesional y para ejercerla en centros educativos del Estado o privados en cualquiera de los niveles educativos son necesarios los siguientes requisitos:

- 1) Poseer el correspondiente título pedagógico reconocido por el Ministerio de Educación.
- 2) Estar inscrito en el Registro Escalafonario.
- 3) No tener ninguna de las incapacidades para el ejercicio de la misma.

**Art. 19.-** Los cargos dentro de la carrera docente estarán estructurados en niveles, de acuerdo con la formación académica y en categorías según el tiempo de servicio activo, previa inscripción en el registro correspondiente.

Son títulos docentes válidos para la inscripción y ascenso en el nivel de escalafón, los siguientes:

- 1) Profesor.
- 2) Licenciado en Ciencias de la Educación.
- 3) Máster en Educación.
- 4) Doctor en Educación.

**Art. 20.-** Los educadores de acuerdo con su nivel académico, se clasifican así:

- 1) Docente Nivel Uno.

## 2) Docente Nivel Dos.

Para escalafonarse como Docente Nivel Uno se requiere poseer cualquiera de los títulos señalados en los numerales 2), 3), y 4) del artículo anterior y someterse a las pruebas de suficiencia ante el Tribunal Calificador.

Para escalafonarse como Docente Nivel Dos se requiere: Título de Profesor, extendido por una institución de educación superior autorizada por el Ministerio de Educación.

Los títulos de Profesor, Licenciado en Ciencias de la Educación, Máster y Doctor en Educación, deberán expresar la especialidad de los estudios en educación parvularia, educación básica o en áreas del currículo de educación media. Los poseedores de dichos títulos obtenidos sin especialidad o que los obtuvieron sin ella, con excepción del de profesor, que los acrediten como tales y que quieran ejercer la docencia, podrán hacerlo aprobando la prueba de suficiencia en las especialidades del currículo por ellos escogida, la cual deberá consignarse en su solicitud de inscripción en el Registro Escalafonario. Los educadores ejercerán su cargo docente en el nivel educativo y área de especialidad de su título.

**Art. 21.-** Los educadores de acuerdo con su tiempo de servicio activo, se clasifican en las siguientes seis categorías:

**Categoría Uno:** los educadores con más de veinticinco años de servicio activo.

**Categoría Dos:** los educadores con más de veinte años y hasta veinticinco años de servicio activo.

**Categoría Tres:** los educadores con más de quince años y hasta veinte años de servicio activo.

**Categoría Cuatro:** los educadores con más de diez años y hasta quince años de servicio activo.

**Categoría Cinco:** los educadores con más de cinco años y hasta diez años de servicio activo.

**Categoría Seis:** los educadores hasta con cinco años de servicio activo.

**Art. 22.-** Se considera ascenso pasar a un nivel o categoría inmediata superior dentro del escalafón docente.

**Art. 23.-** Los educadores podrán ascender de un nivel de docencia a otro en el escalafón docente y para ello el Ministerio de Educación tomará en cuenta:

- 1) Los títulos docentes obtenidos con posterioridad por el educador, que sustituyan el título inscrito con anterioridad.
- 2) Los resultados de las pruebas de suficiencia ante el Tribunal Calificador, quien dispondrá de treinta días hábiles para emitir fallo.

Para obtener el ascenso de nivel docente se requerirá la solicitud previa del educador ante el Tribunal Calificador y haber cumplido con los requisitos antes mencionados.

**Art. 24.-** En el escalafón docente el ascenso de categoría por tiempo de servicio activo del educador será de pleno derecho.

**Art. 25.-** El ejercicio de la carrera docente estará sometido a evaluación permanente, a fin de conocer méritos, detectar necesidades de capacitación o recomendar métodos que mejoren su rendimiento en la docencia.

**Art. 26.-** La evaluación estará a cargo de las unidades técnicas del Ministerio de Educación, a fin de asegurar la formación docente así como la aplicación de métodos idóneos para su profesionalización.

La evaluación comprenderá especialmente los aspectos siguientes:

- 1) Preparación profesional.
- 2) Aplicación al trabajo.
- 3) Aptitud docente.

El resultado de la evaluación se comunicará por escrito al educador.

**Art. 27.-** La formación de educadores estará dirigida a su profesionalización y especialización y será reforzada con procesos de actualización y perfeccionamiento docente.

**Art. 31.-** Son obligaciones de los educadores:

- 1) Desempeñar el cargo con diligencia y eficiencia en la forma, tiempo y lugar establecidos por el Ministerio de Educación.
- 2) Asistir puntualmente al desempeño de sus labores.
- 3) Obedecer las instrucciones que reciba de sus superiores en lo relativo al desempeño de sus labores.
- 4) Observar buena conducta en los centros educativos, lugares de trabajo y fuera de éstos.
- 5) Guardar consideración y respeto a sus superiores, alumnos, padres de familia y demás educadores.
- 6) Conservar en buen estado los materiales didácticos y demás implementos o bienes que se le entregaren o encomendaren para el servicio de la docencia o por motivo de su cargo. En ningún caso responderá el deterioro causado por el uso natural de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de su mala calidad o defectuosa fabricación.
- 7) Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite cuando por siniestro o riesgo inminente, peligran las instalaciones o las personas que se encuentran dentro del centro educativo en que trabaja el educador.
- 8) Observar todas las prescripciones concernientes a higiene y seguridad establecidas por las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas.
- 9) Guardar discreción sobre asuntos sensibles de que tengan conocimiento por razón del cargo que ocupa
- 10) Actualizarse profesionalmente según el cargo que desempeña.

11) Las demás que le imponga esta Ley.

**Art. 32.-** Se prohíbe a los educadores:

- 1) Abandonar la labores durante la jornada de trabajo sin justa causa o licencia de sus superiores.
- 2) Realizar propaganda política partidista o religiosa dentro de los centros educativos o lugares de trabajo.
- 3) Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de sus labores o dentro de los centros educativos, o durante actividades extra escolares.
- 4) Aplicar a los alumnos cualquier forma de maltrato físico o psíquico que atente contra su dignidad, su integridad personal o el desarrollo de su personalidad.
- 5) Influir en las decisiones políticas de alumnos, o personal subalterno, así como tomar represalias o imponerles sanciones por su filiación en actividades políticas, gremiales o religiosas.
- 6) Coartar el derecho de libre asociación de los demás educadores y estudiantes.
- 7) Efectuar colectas obligatorias o exigir pronunciamientos o adhesiones de cualquier naturaleza.
- 8) Usar el local de los centros educativos para vivienda o actividades no propias de la enseñanza, sin la autorización correspondiente.
- 9) Cobrar cuotas sociales o de cualquier naturaleza o vender objetos o mercancías dentro del centro educativo en beneficio propio.
- 10) Las demás que establezcan la ley y su reglamento.

**Art. 48.-** El director de la institución educativa velará por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procedimientos legales establecidos.

### **3. Ley General de Educación**

Los artículos que rigen la educación son los siguientes:

**Art. 65.** Corresponde al Ministerio de Educación normar, financiar, promover, evaluar y controlar los recursos disponibles para alcanzar los fines de la educación nacional.

**Art. 67.** La administración interna de las instituciones educativas oficiales se desarrollará con la participación organizada de la comunidad educativa, maestros, alumnos y padres de familia, quienes deberán organizarse en los Consejos Directivos Escolares, tomarán decisiones colegiadas y serán solidarios en responsabilidades y en las acciones que se desarrollen.

**Art. 72.** Son Centros Oficiales de Educación aquellos cuya dirección corresponde al Estado por medio del Ramo correspondiente y su financiamiento es con cargo al Presupuesto General de la Nación.

**Art. 73.** La administración interna de los centros oficiales de educación se realizará en la forma que establece la Ley de la Carrera Docente y la presente Ley.

**Art. 84.-** El educador es el profesional que tiene a su cargo la orientación del aprendizaje y la formación del educando. El educador debe proyectar una personalidad moral, honesta, solidaria y digna.

**Art. 85.-** El educador que profese la docencia deberá coadyuvar al cumplimiento de los fines y objetivos generales de la educación prescrita en la presente Ley.

**Art. 86.-** El Ministerio de Educación coordinará la formación de docentes para los distintos niveles, modalidades y especialidades del Sistema Educativo Nacional, así como, por las condiciones de las instituciones que la impartan.

La normativa aplicable en la formación docente para todos los niveles del sistema educativo será la Constitución de la República, Leyes y Reglamentos sobre la materia, las aspiraciones de la sociedad y las tendencias educativas reflejadas en los fundamentos del currículo nacional.

**Art. 87.-** El Ministerio de Educación velará por que las instituciones formadoras de docentes mantengan programas de capacitación y actualización para éstos docentes.

## **E. CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **1. Historia de clima organizacional<sup>10</sup>**

A lo largo de la historia de la administración el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias provenientes de un entorno cada vez más cambiante fueron marcando serias transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional.

Estas transformaciones obligaron a la gerencia a prepararse para comprender las causas y naturaleza de una serie de fenómenos que tenían una manifestación más evidente en el recurso más importante de una organización, el hombre. De esta forma se establecieron bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Desde muy temprano, algunos teóricos e investigadores de la administración dispusieron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron atmosfera psicológica y que hoy se conoce ampliamente como: clima organizacional.

---

<sup>10</sup>[www.monografia.com](http://www.monografia.com).Administracion y Finanzas.

Fue casi en 1950, cuando se iniciaron los primeros estudios sobre clima. En ese momento se llevaron a cabo por Kurt Lewin quien acuñó el fenómeno como: atmósfera psicológica.

Según el criterio de Betzhold (2006), la primera piedra en la investigación del clima organizacional partió del experimento diseñado por Lewin, Lippit y White en 1939, para estudiar el efecto que determinados estilos de liderazgos, tenían en el clima. Demostrándose finalmente que los diferentes tipos de liderazgos dieron lugar a muy diferentes atmósferas sociales.

Consideramos desde nuestro análisis que aunque Kurt Lewin fue el primero en declarar el clima psicológico como fenómeno a estudiar, existieron desde antes otros investigadores que de forma indirecta atribuyeron importancia a aspectos psicológicos que ayudaban a obtener eficiencia y que se relacionaban de alguna forma con el clima psicológico.

Dentro de estas investigaciones se encuentran las de George Elton Mayo (1880-1949) quien encontró elementos muy importantes que explicaban las necesidades internas del ser humano, presentando la organización como el espacio donde se realizaba la actividad social más importante del individuo, y finalmente como señala Rubio (2003), distinguió una novedosa relación entre directivos y trabajadores.

## **2. Definición de clima organizacional**

Para una mejor comprensión del clima organizacional, se muestran a continuación algunas definiciones:

- 1) “Es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>Dessler Gary, Organización y Administración Enfoque Situacional, primera edición, México 1979,pág.181.

- 2) “Es el medio interno de una organización y su atmósfera psicológica particular; está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros”.<sup>12</sup>
- 3) “Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional”.<sup>13</sup>

De acuerdo a las definiciones anteriores. Clima organizacional

Es el conjunto de características del medio interno y externo de una organización que influye en la motivación, comportamiento y desempeño de los trabajadores que están dentro de ella.

### **3. Importancia**

La necesidad de crear un clima organizacional propicio es de suma importancia para cualquier entidad, ya que de ello depende que se puedan alcanzar con mayor facilidad los objetivos institucionales.

Así mismo, si existe un clima organizacional desagradable, los empleados no pueden identificarse plenamente, lo que hace difícil que contribuyan de una forma efectiva al logro de los objetivos de la institución, generando así un deterioro en las relaciones interpersonales y un mal desempeño en sus funciones.

Es de mucha importancia que el personal de determinada institución realice su trabajo en óptimas condiciones en cuanto a su ambiente laboral ya que este influye en la realización de un buen desempeño laboral.

---

<sup>12</sup> Serrano Ramírez Américo Alexis, Administración de personas I y II, primera edición, San Salvador 2003, pág.137.

<sup>13</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, quinta edición, Colombia 2001, pág. 86.

#### 4. Características<sup>14</sup>

El clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las cuales se pueden resaltar:

**a) La identidad de sus miembros.**

El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con el campo en que se desenvuelven.

**b) Énfasis en el grupo.**

Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.

**c) El enfoque hacia las personas.**

Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

**d) El control.**

El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.

**e) El enfoque hacia un sistema abierto.**

El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

**f) Tolerancia al conflicto.**

Grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

#### 5. Niveles<sup>15</sup>

Existen tres niveles en que se pueden clasificar el clima organizacional:

**a) Clima organizacional en el nivel superior:**

En este nivel se muestra un clima aceptable ya que están bien estructuradas las normas de la organización, pero en las empresas se da poco, porque los

<sup>14</sup> <http://www.tec.com.mx/twiki/bin/diew/mwp503/clima>.

<sup>15</sup> Trabajo de graduación: Propuesta de un plan estratégico para la mejora del clima organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana, Corado Zoila Beatríz y otros, 2010.

gerentes de nivel medio casi siempre están en desacuerdo con la mayoría de normas, políticas y procedimientos administrativos de la organización; no obstante esto se puede controlar dependiendo de las cualidades y habilidades del gerente general o en su defecto del mando superior.

**b) Clima organizacional en el nivel intermedio:**

En este nivel de clima se muestra regularmente tenso debido a que los jefes que ocupan cargos de nivel medio (jefes de departamento) pueden tener algún tipo de enfrentamiento con sus subordinados al no poder controlar una situación o problema que se está dando entre el personal.

**c) Clima organizacional en el nivel inferior:**

En este nivel se consideran bajo o inferior, en el rango de estructura organizativa; es decir, que aquí es donde se encuentran las bases principales de la organización y en el cual descansa la carga laboral de la empresa.

Por lo general en este nivel el ambiente es muy tenso debido a que las expectativas de sueldos, prestaciones, etc. son pocas seguras y en muchos casos las condiciones del ambiente laboral no son las adecuadas para desarrollar las tareas con normalidad, por ejemplo: maquilas, fábricas, restaurantes de comida rápida, etc.

## **6. Tipos de clima organizacional<sup>16</sup>**

Existen dos tipos de climas organizacionales, estos son:

- **Clima de tipo autoritario:** se caracteriza por ser un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable. Este a su vez, consta de dos variantes:

---

<sup>16</sup> Trabajo de graduación: Propuesta de un plan estratégico para la mejora del clima organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuathuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana, Corado Zoila Beatríz y otros, 2010

- 1) **Sistema I. Autoritario explotador:** se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados; el clima que se percibe es de temor; la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
  
  - 2) **Sistema II. Autoritarismo paternalista:** caracterizado porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores; los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.
- **Clima de tipo Participativo:** Se caracteriza por ser un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización. El clima participativo, se divide en dos:
- 1) **Sistema I. Consultivo:** se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados; se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas; se busca satisfacer necesidades de estima; existe interacción entre ambas partes; existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional con base a objetivos por alcanzar.
  
  - 2) **Sistema II. Participación en grupo:** su principal característica es que existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección; existe la toma de decisiones que persigue la integración de todos los niveles; la comunicación fluye de forma vertical – horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento; las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad; existen las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el

equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

## **7. Factores del clima en una organización**

Entre los factores del clima organizacional tenemos:

### **1 Cultura**

La cultura es una característica que distingue a una sociedad de otra y se define como:

“Los patrones de comportamiento, creencias que se encuentran dentro de una empresa.”<sup>17</sup>

“La cultura puede entenderse como un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse, característicos de una sociedad particular”<sup>18</sup>

La cultura en las organizaciones está vinculada con todas las áreas que lo conforman. Es importante porque a través de ésta los empleados se forman su propia imagen de los valores y creencias que existen en la institución.

Se entenderá por cultura a las características propias de una institución que la hacen diferente de las demás y a la vez son adoptadas por las personas que se integran a ella.

### **2 Políticas**

Las políticas se utilizan de manera informal, no escritas y por costumbres.

Aunque es necesario dejarlas bien definidas y por escrito para cada área de la organización. Surgen de las costumbres o prácticas de trabajo que se adoptan, de la filosofía compartida y de la forma racional que se esperan sucedan las cosas.

---

<sup>17</sup> Licdo. Américo Alexis Serrano Ramírez, Administración de Personas I, II y III , primera edición, San Salvador 2007, pág. 137

<sup>18</sup> Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, primera edición, pág. 96

**Definición:**

“Son guías de acción, que se establecen con el propósito de orientar, tanto a jefes como al resto del personal, al momento de tomar una decisión, y que ayudan al logro de los objetivos propuestos en cada una de las áreas que conforman una organización”<sup>19</sup>

“Las políticas son guías de acción que orientan sobre la forma de lograr los objetivos marcados; no deben de ser categóricas, sino más bien flexibles ya que de otra manera se convertirán en regla y dejarán de orientar la acción, para marcar caminos únicos, lo cual sería totalmente contra productivo, cuando se trata de recurso humanos.”<sup>20</sup>

Se entenderá por política, a los lineamientos que orientan y auxilian a un determinado grupo para la toma de decisiones con miras a lograr los objetivos propuestos.

Por medio de las políticas se pueden establecer mecanismos a través de los cuales se mantenga al personal motivado y participativo dentro de la institución, inmerso en un clima organizacional adecuado.

**3 Normas**

Todos los grupos establecen normas, es decir, criterios aceptables de conducta que comparten los integrantes.

Las normas indican a los miembros qué deben y qué no deben hacer en ciertas circunstancias.

Desde el punto de vista del individuo, señalan lo que se espera en determinadas situaciones.

---

<sup>19</sup>Idem (15, Pág.58)

<sup>20</sup> Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, primera edición, pág. 158

Cuando el grupo acuerda y acepta unas normas, se convierte en medio de influencia en el comportamiento de los integrantes con los menores controles externos.

### **Definición:**

“Estándares aceptables de comportamiento en un grupo, compartidos por todos sus miembros.”<sup>21</sup>

“Regla o conjunto de reglas que hay que seguir para llevar a cabo una acción, porque está establecido o ha sido ordenado de ese modo.”<sup>22</sup>

Se entenderá por normas a los diferentes lineamientos que se establecen en una institución, que deben ser respetados por todos los miembros que componen una organización.

Las normas son factores de mucha importancia ya que regulan el comportamiento de las personas dentro de una empresa.

## **4 Recompensas y castigos<sup>23</sup>**

Para que las actividades que se desarrollan en la organización se lleven a cabo eficientemente, deben poseer un sistema de recompensas (incentivos) y de castigos (sanciones) que tengan como finalidad estimular o limitar ciertos tipos de comportamiento en los empleados.

Las recompensas que las organizaciones proporcionen a sus empleados, contribuye en gran medida a que estos se sientan motivados y por ende desarrollan sus actividades con mayor satisfacción y responsabilidad.

---

<sup>21</sup> Stephen P. Robbins, comportamiento organizacional, décima edición, México 2004, pág. 229

<sup>22</sup> <http://es.thefreedictionary.com/norma>

<sup>23</sup> Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, séptima Edición, México 2007, pág. 561.

Las recompensas proporcionadas por la organización hacen énfasis, sobre todo, en la excelencia del servicio y en el grado de responsabilidad del empleado. La mayor parte de las empresas adoptan cuatro tipos de recompensa.

1. Aquellas que pueden estar directamente vinculadas al criterio de los objetivos de realización empresarial, como ganancia o la pérdida. Aunque se limita a pocos Individuos -directores y gerentes, este criterio encierra, en potencia un valor motivacional auténtico.
2. Aquellas que se aplican en virtud del tiempo de servicio del empleado y que se conceden de manera automática en ciertos intervalos, siempre que el desempeño del empleado no haya sido insatisfactorio. En general, tales incentivos son pequeños y buscan ante todo mantener el equilibrio salarial. Pueden incluirse otros dos tipos de recompensas.
3. Aquellas que alcanzan una pequeña proporción de individuos de desempeño excepcional, situados en determinada franja salarial. En este caso las recompensas exigen diferenciación en el desempeño e implican amplio mejoramiento salarial con auténtico valor motivacional.
4. Las que contemplan resultados departamentales, divisionales o globales, objetivamente cuantificables. Estas recompensas se comparten dentro del grupo, en términos de porcentaje proporcional a la base salarial de cada uno.

## **5 Grado de confianza**

Según Idalberto Chiavenato, los empleados tienen que confiar en que el jefe los trata con justicia y este tiene que confiar en que los trabajadores cumplirán a conciencia con sus responsabilidades de trabajo, dedicación y lealtad a la empresa. Para lograr lo antes mencionado el jefe debe ser flexible en cuanto a considerar las opiniones de los demás para la toma de decisiones.

## 6 Responsabilidad

Este factor necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las gestiones dadas a los trabajadores.

### Definiciones:

“La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.”<sup>24</sup>

“La responsabilidad es una virtud que puede observarse en uno mismo o en el prójimo.”<sup>25</sup>

De acuerdo a lo anterior definiremos responsabilidad como una cualidad de las personas que les ayuda a desenvolverse en la vida de una forma correcta en el cumplimiento de sus labores.

## 7 Motivación

La motivación es un aspecto fundamental en toda organización ya que del nivel de satisfacción de las necesidades de los empleados dependen las buenas relaciones interpersonales, el interés, la colaboración, etc.

Para comprender mejor este término es necesario analizarlo en las siguientes definiciones:

“Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.”<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup>[es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad](https://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad)

<sup>25</sup>[www.definicionabc.com/general/responsabilidad.php](http://www.definicionabc.com/general/responsabilidad.php).

“Es el conjunto de factores que generan, canalizan y sostienen la conducta de una persona”<sup>27</sup>

“son las fuerzas que mueven a las personas a tener altos desempeños y satisfacción en lo que se hace.”<sup>28</sup>

Entenderemos por motivación al conjunto de estímulo e incentivos que permite que el trabajador desarrolle mejor su trabajo.

La motivación es producto de una necesidad, si el ambiente laboral permite satisfacer las necesidades de los miembros, el clima tiende a ser favorable y positivo; ya que se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés y colaboración. En caso contrario si se ven frustradas sus necesidades surge insatisfacción, estado de depresión, desinterés, apatía y descontento; repercutiendo en forma negativa en el clima organizacional y por ende en el desempeño laboral; ya que el rendimiento y cumplimiento de las obligaciones depende del estado emocional en que se encuentra el empleado.

## **8 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. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

En toda organización es esencial la cooperación de cada trabajador al momento de realizar sus labores, de esta manera ayudará a crear un ambiente agradable y por ende un mejor desempeño.

---

<sup>26</sup> Koontz Harold, Administración una perspectiva global, onceava edición México pág. 501,

<sup>27</sup> James A.F. Stoner y otros, “Administración”, Quinta Edición, Prentice Hall Hispanoamérica, S.A., México 1992, pág. 750, glosario.

<sup>28</sup> Trabajo de graduación, Evaluación del clima organizacional para la mejora del desempeño laboral en la administración de la Alcaldía municipal de Aguilares, MenjivarPeñate, Dinora Aracely y otros, año 2010

## **Definición**

“Es el resultado de una estrategia aplicada al proceso o trabajo desarrollado por grupos de personas o instituciones que comparten un interés u objetivo, en donde generalmente son empleados métodos que facilitan la consecución de la meta u objetivo propuesto.”<sup>29</sup>

Es la integración de los esfuerzos de todos los miembros en una organización que de tal manera faciliten el logro de metas y objetivos propuestos.

## **9 Coordinación**

Este factor se relaciona con la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos, para realizar eficazmente una actividad designada.

## **Definición**

“Consiste en la acción de conectar medios, esfuerzos, para una acción común.”<sup>30</sup>

Podemos decir que coordinación es adecuar los esfuerzos realizados por los trabajadores para el logro de un objetivo común.

## **10 Conflictos**

Es el sentimiento en que los miembros de las organizaciones, tanto empleados como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

## **Definiciones:**

“Se define como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa”<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup>[es.wikipedia.org/wiki/Cooperaci3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Cooperaci3n)

<sup>30</sup>[es.wikipedia.org/wiki/Coordinaci3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Coordinaci3n)

“El conflicto es una situación en que dos o más individuos con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas.”<sup>32</sup>

Podemos decir que conflicto es aquel que se genera cuando hay incompatibilidad de ideas entre dos o más personas sobre un tema específico.

### **11 Ambiente físico de trabajo**

Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. El ambiente físico comprende aspectos como la luz, calor, frío, corrientes, etc. También puede ser motivador o desmotivador.

Podemos decir que el ambiente físico influye mucho en el desarrollo del trabajo, ya que en la medida en que haya un mejor ambiente físico, el trabajador se sentirá motivado al momento de desempeñar su trabajo; caso contrario si el ambiente físico no reúne las condiciones físicas necesarias se verá afectado el desempeño en los trabajadores.

### **12 Liderazgo**

El liderazgo es la cualidad necesaria para que un director pueda concretar el plan estratégico de una organización, ya que el nivel de influencia que éste tenga sobre los subordinados, dependerá la eficiencia y eficacia con la que se logra el óptimo desempeño deseado.

Es necesario mencionar que el liderazgo se desarrolla sobre un grupo, por lo tanto es importante que exista una buena comunicación entre éstos, ya que de otra manera no existiría una posibilidad de liderazgo.

---

<sup>31</sup>Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, décima edición, México 2004, pag.446

<sup>32</sup>[es.wikipedia.org/wiki/Conflicto](http://es.wikipedia.org/wiki/Conflicto)

**Definiciones:**

“Capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”.<sup>33</sup>

“Ser capaz de movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos”.<sup>34</sup>

“Es el proceso interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir sobre sus colaboradores para que logren metas de trabajo prefijadas”<sup>35</sup>

Por lo tanto liderazgo es tener la capacidad de influir positivamente en los demás para alcanzar los objetivos deseados, de tal manera que se logre la satisfacción de las necesidades individuales y colectivas.

**F. DESEMPEÑO LABORAL**

El clima organizacional está relacionado en gran medida con el desempeño laboral, debido a que influye en el comportamiento de los empleados, esto resultante de la percepción que los empleados tienen de ciertos factores, relativamente permanentes que forman parte del clima laboral de la empresa, y esto puede causar satisfacción o insatisfacción en el trabajador y que resultará en un buen o mal desempeño laboral.

Toda organización que se desarrolla productivamente en un área determinada posee herramientas necesarias que le permitan seguir adelante, además cuenta con el apoyo y colaboración de todos los empleados. La interrelación que tienen esas herramientas o recursos y los empleados es lo que podemos denominar desempeño laboral, ya que las personas son las que dan vida a la organización.

---

<sup>33</sup> Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, décima edición, México 2004, pág.314

<sup>34</sup> [www.monografias.com/trabajo/liderazgo/liderazgo.shtml](http://www.monografias.com/trabajo/liderazgo/liderazgo.shtml).

<sup>35</sup> Leal, A. El factor humano en las relaciones laborales, primera edición, pirámide 2001. Pág. 137.

Se considera también que un buen desempeño laboral se encuentra básicamente de la mano con las relaciones interpersonales en donde la participación de los empleados es fundamental, la colaboración y satisfacción de necesidades laborales ya que las relaciones humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basadas en ciertas reglas aceptadas por todos, respetando la personalidad humana individual.

### **1. Definiciones**

“El desempeño laboral se refiere a la realización de las tareas de los empleados con la utilización adecuada de los recursos de la empresa, para alcanzar los objetivos de la misma.”<sup>36</sup>

“Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo”.<sup>37</sup>

“Medición del éxito que alcanza la organización en lograr su visión, misión y objetivos estratégicos”<sup>38</sup>

De acuerdo a las definiciones anteriores desempeño laboral es la escala con la que se mide la calidad y eficiencia de un empleado en un lugar de trabajo.

## **G. COMUNICACIÓN**

Una de las fuerzas que más entorpece el desempeño exitoso de los grupos es la falta de comunicación. La mala comunicación es posiblemente la causa más citada de conflicto entre personas. Las personas se comunican casi un 70% de sus horas diarias (escriben, leen, hablan, escuchan), esto quiere decir que no pueden haber grupos sin comunicación.

---

<sup>36</sup>Gary Dessler, Administración de personal, 5° edición, año 1996 pág. 248<sup>36</sup>

<sup>37</sup>[http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o\\_laboral](http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral)

<sup>38</sup>Guía de Operación SPN, Revista del Centro Nacional de Registro 2005. Pág. 5.

## 1. Definiciones:

“Intercambio de significado entre sus miembros”.<sup>39</sup>

“La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, que deben atenderla”<sup>40</sup>

De acuerdo a las definiciones anteriores comunicación es el proceso por el cual los seres humanos responden a la conducta simbólica de otras personas, en una determinada situación utilizando símbolos o estructuras ideográficas que representan ideas, procesos o se refieren a eventos.

Solamente a través de la transmisión de significados de una persona a otra se puede comunicar información e ideas, pero la comunicación es más que la impartición de significados, también debe ser entendida.

La comunicación perfecta, se dará cuando un concepto o idea que envía el emisor sea exactamente la misma que recibió el receptor.

### 1. El proceso de la comunicación<sup>41</sup>

Para que haya comunicación se necesita una intención manifestada como un mensaje que se va a transmitir. Va de un origen (el emisor) a un receptor. El mensaje se codifica (se convierte en una forma de símbolos) y se transmite por medio de un canal al receptor, quien retraduce el mensaje enviado por el emisor. A continuación se detalla cada uno de los pasos del proceso de comunicación:

**a. Emisor o fuente:** Inicia un mensaje al codificar un pensamiento.

**b. Canal:** Medio a través del cual viaja el mensaje.

---

<sup>39</sup> Stephen P. Robbins, Comportamiento organizacional, décima edición, México, 2004, pág. 284

<sup>40</sup> Koontz, Harold, Elementos de la Administración Un Enfoque Internacional, Séptima Edición, México 2007, pág. 350

<sup>41</sup> Stephen P. Robbins, Comportamiento organizacional, décima edición, México, 2004, pág. 285

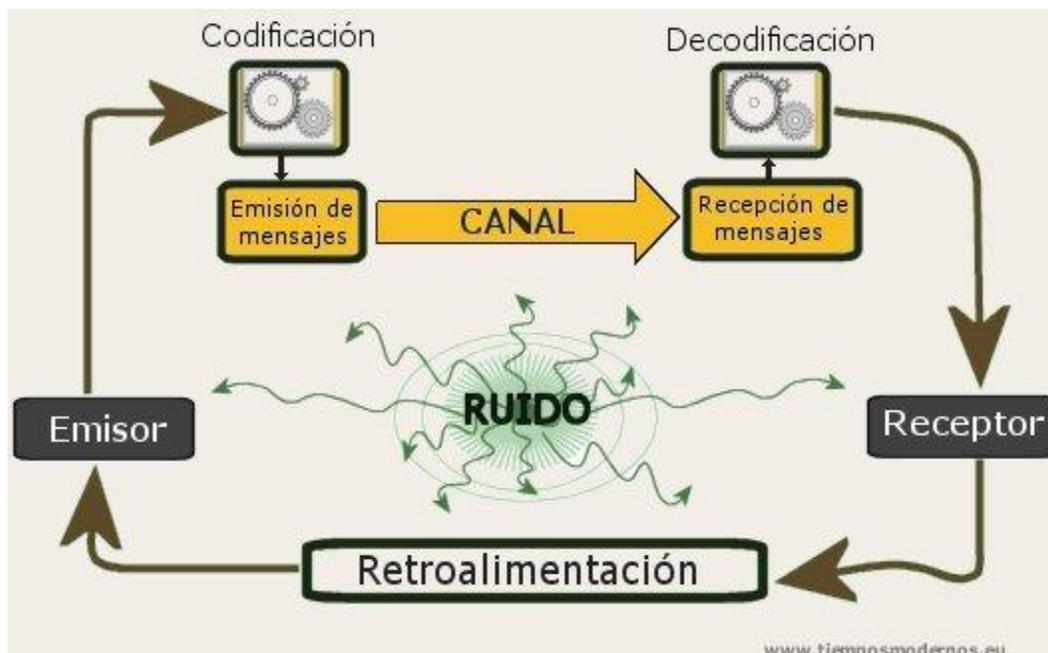
**c. Receptor:** Es la persona a quien se dirige el mensaje y que primero debe traducir los símbolos a una forma comprensible.

**d. Ruidos:** Representa las barreras a la comunicación que distorsionan la claridad del mensaje, como los problemas de percepción, la sobrecarga de información. Las dificultades semánticas o las diferencias culturales.

**e. Retroalimentación:** Es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendía en un inicio. Determina si se logró la comprensión.

**f. El mensaje:** Es el producto físico real de la codificación del emisor. Cuando hablamos, lo que se dice es el mensaje. Cuando escribimos lo que se escribe es el mensaje. Cuando hacemos ademanes, los movimientos de los brazos y las expresiones del rostro son el mensaje.

### Esquema del proceso de comunicación



## 2. Importancia

La importancia de establecer una comunicación eficiente dentro de una organización es que contribuya al buen desempeño de las actividades que realiza el personal de esta misma, ya que las personas pasan la mayor parte de su tiempo en comunicación ya sea hablando, escribiendo, leyendo o escuchando. Esto significa que los conflictos que se dan en una organización son causados por la falta de comunicación entre los mismos trabajadores y jefes trayendo como resultados deficiencias en el desempeño de sus labores es por ello que en la comunicación debe darse una transferencias de comprensión del significado para lo cual debe de haber dos partes (emisor-receptor) una encargada de transmitir información ya sea verbal o escrita (emisor) y otra que se encargue de poder comprender sus ideas y pensamientos (receptor).

## 3. Funciones.<sup>42</sup>

La comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

- 1) **Control:** La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.
- 2) **Motivación:** Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que deben hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.

---

<sup>42</sup><https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>

- 3) **Expresión emocional:** Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones, es decir sentimientos.
- 4) **Informativa:** Tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como proporciona la formación de hábitos, habilidades y convicciones. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.

#### 4. Barreras de la comunicación<sup>43</sup>

Ciertas barreras suelen retrasar o distorsionar la comunicación eficaz. En esta investigación veremos las más importantes de ellas.

##### ➤ **Filtrado**

Se refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información, de modo que el receptor la vea de manera más favorable. Cuando un gerente le dice a su jefe lo que piensa que este desea escuchar, está filtrando la información.

##### ➤ **Percepción selectiva**

Los receptores en el proceso de comunicación observan y escuchan en forma selectiva con base a sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Es probable que un entrevistador de reclutamiento quien espera que una mujer que solicita un puesto de trabajo anteponga su familia a su carrera, considere que todas las aspirantes a un empleo harán lo mismo, sin importar si realmente piensan de esa manera.

---

<sup>43</sup>Robbins Stephen P., Comportamiento Organizacional, Decimoquinta edición, México, 2013, Pág. 353-355

➤ **Sobrecarga de información.**

Los individuos tienen una capacidad finita para procesar datos. Cuando la información con la cual tenemos que trabajar excede tal capacidad, el resultado es la sobrecarga de información, y hemos visto que esto se ha convertido en un enorme desafío para los individuos y las organizaciones. Se trata de un desafío que las personas pueden manejar hasta cierto punto.

➤ **Emociones.**

Las personas tienden a interpretar el mismo mensaje de forma diferente cuando están enfadadas o consternadas, que cuando se sienten felices. Por ejemplo, los individuos con un estado de ánimo positivo sienten una mayor confianza en sus opiniones después de leer un mensaje persuasivo, de manera que los argumentos bien elaborados tienen una mayor influencia sobre sus opiniones. Por otro lado la gente con estado de ánimo negativo es más proclive a analizar los mensajes con mayor detalle, mientras que aquellas con un humor positivo tienden a aceptar las comunicaciones por su valor nominal. Emociones extremas como el júbilo o la depresión, tienen mayores probabilidades de obstaculizar una mayor comunicación eficaz.

➤ **Lenguaje**

Aun cuando nos comunicamos en el mismo idioma, las palabras significan cuestiones diferentes para personas distintas. La edad y el contexto son dos de los principales factores que afecta este tipo de diferencias.

El uso que hacemos del lenguaje dista de ser uniforme. Si supiéramos cómo modificamos el lenguaje, las dificultades de comunicación se minimizarían, pero generalmente no lo sabemos. Los emisores tienden a suponer que las frases y los términos que se usa significan lo mismos para el receptor que para ellos.

➤ **Silencio**

Es fácil ignorar el silencio o la falta de comunicación, precisamente porque se define como la ausencia de información. Sin embargo, las investigaciones sugieren que el silencio y la evitación de la comunicación son tan comunes como problemáticas. El silencio de los subalternos implica que los gerentes carecen de información sobre problemas operativos continuos. Y el silencio en cuanto a la discriminación, el acoso la corrupción y el mal comportamiento implican que la alta gerencia no toma medidas para erradicar dichas conductas.

➤ **Miedo a la comunicación**

Se estima que de cinco a veinte por ciento de la población padece miedo a la comunicación o ansiedad social. Y estos individuos experimentan tensión y ansiedad excesiva en la comunicación oral, escrita o ambas. Es común que le resulte extremadamente difícil hablar con otros cara a cara, o que se siente sumamente ansioso, cuando tienen que usar el teléfono, de modo que se valen de memorandos, o correo electrónicos, cuando una llamada telefónica no tan solo sería más rápida sino que también más adecuada.

➤ **Mentiras.**

La última barrera para una comunicación efectiva es la tergiversación absoluta de la información o las mentiras. En un estudio sobre el comportamiento cotidiano, el individuo promedio reportó decir una o dos mentiras por día, en tanto que algunos individuos la hacían muchas veces más. Si se suman estas cifras en una organización grande, se trata de una enorme cantidad de mentiras en un solo día. Las evidencias también indican que las personas se sienten más cómodas tanto cuando mienten por teléfono como cuando mienten en los correos electrónicos. La frecuencia de las mentiras y la dificultad de detectar los mentirosos provoca que sea una barrera especialmente significativa para la comunicación eficaz en las organizaciones.

## 5. Flujos de comunicación<sup>44</sup>

Los flujos de comunicación, son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones.

La comunicación interna está dispuesta en cuatro formas: descendente, ascendente, diagonal y horizontal. Cada una de ellas obedece a la razón de ser; es decir la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente.

- **Comunicación descendente:** Se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc.

Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.

- **Comunicación ascendente:** Es aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos, este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera pro activa en la toma de decisiones y participen de manera constante en la creación e innovación de la organización, hay quienes consideran que la comunicación ascendente es indispensable pues desde aquí se habla de retroalimentación constante y se fundamenta en el conocimiento mutuo de pensamientos y acciones.

---

<sup>44</sup>[es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci3n\\_organizacional](https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci3n_organizacional)

- **Comunicación horizontal:** Es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc.
  
- **Comunicación oblicua:** Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización. Es la necesidad de la coordinación intergrupala, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DEL CENTRO ESCOLAR “JOSÉ MARIANO CALDERÓN”, MUNICIPIO DE SANTIAGO TEXACUANGOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

El presente capítulo contiene la investigación de campo, objetivos, importancia, métodos y técnicas que se utilizaron para la realización del diagnóstico sobre el estudio del clima organizacional para optimizar el desempeño del personal docente, administrativo y de servicio del Centro Escolar “José Mariano Calderón” en el municipio de Santiago Texacuangos del departamento de San Salvador; así como también las conclusiones y recomendaciones.

#### **1. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.**

La investigación que se realizó en el Centro Escolar “José Mariano Calderón” en el municipio de Santiago Texacuangos del departamento de San Salvador tenía como propósito realizar un estudio sobre el clima organizacional que permita optimizar el desempeño del personal que labora en la institución, por medio del cual nos permitió conocer la situación actual en la que desarrollan su trabajo los empleados de dicha institución y las condiciones del Centro Educativo.

Por consiguiente se obtuvo información que permitió diagnosticar la situación que actualmente se vive en esta institución la cual ayudará a la elaboración de

un estudio del clima organizacional que permita optimizar el desempeño del personal.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **a. Objetivo General**

Conocer la situación actual sobre el clima organizacional y el desempeño del personal docente, administrativo y de servicio del Centro Escolar “José Mariano Calderón”, en el municipio de Santiago Texacuangos del departamento de San Salvador.

### **b. Objetivos específicos**

- ❖ Identificar las condiciones físicas en las que los empleados del Centro Escolar “José Mariano Calderón” desempeñan sus labores.
- ❖ Determinar si las personas se sienten satisfechas con el tipo de relación que existe entre compañeros.
- ❖ Realizar un diagnóstico sobre el clima organizacional que permita optimizar el desempeño del personal del Centro Escolar “José Mariano Calderón”.

## **3. METODOLOGÍA UTILIZADA**

### **a. MÉTODO**

#### **❖ Análisis**

Se aplicó este método por que mediante él se logró apartar en forma adecuada los conceptos básicos de los secundarios o las relaciones vitales de las causales.

Se utilizó el método de análisis el cual tiene como propósito estudiar a cada uno de los factores del clima organizacional y lograr identificar como influyen en el desempeño laboral.

#### ❖ **Síntesis**

Este método consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad.

En la investigación realizada en el Centro Escolar “José Mariano Calderón”, del Municipio de Santiago Texacuangos, departamento de San Salvador, se utilizó el método de síntesis ya que se realizó la integración de los factores del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral.

### **b. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se utilizó una investigación de tipo descriptiva, ya que este tipo de investigación se refiere al estudio de sus partes cualidades y circunstancias que lo entornan. Con este tipo de investigación se pretendía conocer cómo se puede fortalecer el clima organizacional que tiene el Centro Escolar “José Mariano Calderón” para mejorar el desempeño laboral; verificándose los elementos que están incidiendo en dicho clima y su influencia en el rendimiento de los empleados.

### **c. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El tipo de diseño de la investigación fue no experimental, en este tipo de investigación el investigador no manipula ninguna variable en el estudio. Se utilizó este tipo de diseño porque se observó el fenómeno tal y como se da en

un contexto natural, para después analizarlo ya que establece una relación entre dos o más variables.

#### **d. FUENTES DE INFORMACIÓN**

##### **I. Primarias**

La información que se obtuvo fue a través de una entrevista dirigida a la directora y de un cuestionario que fue dirigido a los trabajadores, con el único propósito de recabar información necesaria sobre el clima organizacional y tomar en cuenta las opiniones del personal del Centro Escolar.

##### **II. Secundaria**

Se utilizaron fuentes de información sobre técnicas de investigación tales como: libros, trabajos de investigación, leyes e información obtenida en sitios web, que fueron de mucha importancia para la complementar la investigación.

#### **e. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

##### **I. La entrevista**

Se realizó una entrevista por lo cual se elaboró una guía de preguntas que fueron contestadas por la directora del Centro Escolar, y de esa forma determinar cuáles son los factores que afectan el clima organizacional actual de la institución.

## **II. La encuesta**

Se utilizó una encuesta para recopilar información sobre el problema de investigación, la encuesta fue dirigida a los empleados del Centro Escolar “José Mariano Calderón”, del municipio de Santiago Texacuangos, departamento de San Salvador.

## **III. La observación**

Se llevó a cabo por medio de visitas al Centro Escolar con el único objetivo de poder observar de forma directa algunos datos que no podrían estar contenidos en el cuestionario y entrevista y a la vez verificar de forma directa de que manera influye en el desempeño laboral de los empleados.

## **f. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATO**

### **I. Guía de entrevistas**

Es un listado de preguntas abiertas que fue dirigida a la directora del Centro Escolar, para lograr recopilar información sobre el clima organizacional y de cómo influye en el desempeño laboral.

### **II. Cuestionario**

Se elaboró un cuestionario de 26 preguntas, en la cual unas eran cerradas y otras de opción múltiple y fue dirigido al personal del Centro Escolar, de las que se recopiló la información necesaria para realizar la investigación.

### **III. Lista de Cotejo**

De acuerdo a las diferentes visitas que se realizaron a la institución, se utilizó una lista de cotejo para llevar un control referente a los aspectos de infraestructura y otros elementos que pudieran aportar información sobre el clima organizacional y de esta manera poder sustentar y ampliar los datos recolectados por medio de la encuesta y la entrevista.(ver anexo N° 4)

#### **g. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se desarrolló en el Centro Escolar “José Mariano Calderón” ubicado en el municipio de Santiago Texacuangos del departamento de San Salvador, en el caso fue el personal del centro escolar y la directora quienes nos brindaron la información.

#### **h. UNIDADES DE ANÁLISIS**

##### **a. Objeto de estudio**

Centro Escolar “José Mariano Calderón”.

##### **b. Unidades de estudio**

- ✓ Directora del Centro Escolar
- ✓ Docentes
- ✓ Personal de servicio
- ✓ Personal administrativo

## i. UNIVERSO Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN

**NOTA:** No se calculará muestra por ser universo pequeño

### I. Censo

Es una investigación estadística en la que se tiene información de la totalidad de las unidades en estudio que conforman la población; para el desarrollo de la investigación se realizó un censo que tomó en consideración solamente a la población que trabaja en el Centro Escolar “José Mariano Calderón”, conformada por la directora del Centro Escolar, el personal Docente, Administrativo y de servicio, en total suman 29 personas <sup>45</sup>

#### Cuadro Resumen de la muestra.

Unidades de estudio	Población
Maestros	25
Ordenanza	1
Sub director	1
Secretaria	1
Total (Encuesta)	28
Directora (Entrevista)	1
Total	29

## j. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para determinar la situación actual del clima organizacional en la institución, se utilizó la encuesta, la entrevista y la observación directa. Los datos obtenidos mediante el proceso de recopilación de la información, fueron procesados a través de un software computacional llamado Microsoft Excel, la utilización de esta herramienta tecnológica logró presentar cuadros estadísticos y gráficos

<sup>45</sup>Información proporcionada por la Directora del Centro Escolar José Mariano Calderón

que fueron de gran ayuda al grupo investigador al momento de interpretar los resultados.

### **I. Tabulación**

La información recopilada se tabuló con base a cada una de las preguntas, ordenado en concordancia al objetivo que persiga, su presentación se hizo a través de cuadros estadísticos.

### **II. Análisis e interpretación de datos**

Luego de haber realizado el proceso de tabulación de datos se procedió a realizar el análisis respectivo de los resultados, la interpretación se realizó a través de gráficos circulares y de barra que contribuyeron a la elaboración del diagnóstico, así como también las conclusiones y recomendaciones.

## **5. SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO ESCOLAR JOSÉ MARIANO CALDERÓN DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO TEXACUANGOS.**

Entre los datos generales se conoció que existe un 72% del personal encuestado que oscila entre las edades de 39-60 años, esto manifiesta que la institución cuenta con un personal con la madurez suficiente, manifestando un índice positivo ya que quiere decir que a lo largo de los años han acumulado mucha experiencia, también existe un pequeño porcentaje que oscila entre las edades de 18-32 años, que por su energía y espontaneidad aportan mucho a la institución. Así mismo se determinó que un 85% de los empleados tiene más de 10 años de laborar en el Centro Escolar, lo que manifiesta que en la institución existe estabilidad laboral.

De acuerdo a las visitas realizadas al Centro Escolar, determinamos que los factores del clima organizacional que más intervienen en la institución son los que a continuación se detallan:

### **FACTOR 1: ORGANIZACIÓN**

- El 75% de los encuestados manifiesta conocer los valores institucionales y sentir un compromiso por cumplirlos, mientras que el 25% restante expresa conocerlos poco.

En la institución se conocen los valores institucionales y los ponen en práctica, este es un factor positivo para la institución ya que por ser una institución que trabaja con niños y jóvenes es necesario que su personal esté familiarizado con ello, para que sea un ente transmisor para los jóvenes y niños del Centro Escolar. (Factor 1, Tabla 4, Grafica 4)

- El 100% del personal encuestado expresa conocer la misión y la visión de la institución y sentirse identificado con ellas  
Esto quiere decir que sabe la razón de ser de la institución y hacia dónde va. (Factor 1, Tabla 5, Gráfica 5)

### **FACTOR 2: INFRAESTRUCTURA**

- En cuanto a cómo califica su espacio físico de trabajo el 86% de los encuestados opina que es adecuado, un 7% opina que es inadecuado y el 7% restante responde que hacen falta algunos elementos indispensables como: mobiliario, espacios recreativos, infraestructura de calidad entre otros.

El espacio físico de la institución es el adecuado para el desarrollo de las actividades, lo cual motiva al personal a ejercer satisfactoriamente su trabajo.(Factor 2, Tabla 6, Gráfica 6)

- Al preguntar al personal del Centro Escolar como califica las condiciones de trabajo expresan que las condiciones son muy buenas en lo que concierne a ventilación y edificación; por otra parte consideran buenas las condiciones de seguridad, aulas y aseo general de la institución; mientras que consideran que las condiciones son regulares y deficientes en el mobiliario y equipo como también en los servicios sanitarios.(Factor 2, Tabla 7, Grafica 7)
  
- Según la tabla No 8 el 82% manifiesta sentirse cómodo en su puesto de trabajo y el 18% expresa no sentirse cómodo.  
En el Centro Escolar la mayoría del personal coincidió en sentirse cómodo en su puesto de trabajo, esto influye mucho porque en esa medida realizaran sus funciones de una manera más efectiva. Por otra parte existe un pequeño porcentaje que no se siente cómodo a la hora de realizar su trabajo, lo que dificulta el logro de los objetivos planteados.  
(Factor 2, Cuadro 8, Gráfica 8)
  
- Al preguntarle al personal si cuentan con una sala de estar el 96% dice no contar con una sala de estar y solamente un 4% opina que si existe.  
En el Centro Escolar el personal no cuenta con una sala de estar, por lo que estos no se sienten muy conformes con ello ya que de alguna manera necesitan un espacio reservado para ellos.(Factor 2, Cuadro 9, Gráfica 9)

### FACTOR 3: MOTIVACIÓN

- Al entrevistar al personal sobre qué factores fueren motivadores para realizar su trabajo consideran que son: sueldo, seguro de salud, buen trato, también expresan que bonificación, prestaciones de ley, seguro de vida y recreación familiar les motivan en menor proporción.

El personal encuestado manifestó que el salario y un buen trato de todos sus compañeros y jefe, lo motivan a ejercer mejor sus labores de trabajo, dejando como segunda opción el resto de las alternativas propuestas.(Factor 3, Cuadro 10, Gráfica 10)

- En cuanto a si existen incentivos que les motive para realizar su trabajo el 89% afirma no contar con incentivos y el 11% restante dice que cuentan con incentivos.

Es evidente que el Centro Escolar no cuenta con un plan de incentivos que los motiven a realizar mejor sus tareas. “Un personal motivado rinde de mejor forma a la hora de ejecutar su trabajo.(Factor 3, Cuadro 11, Gráfica 11)

- Al cuestionar sobre si su jefe inmediato utiliza su posición para dar oportunidad de trabajo estimulante y satisfactorio el 43% dice que algunas veces, el 43% expresa que si y el 14% afirma que no.

La mayoría de la población encuestada manifestó que su jefe da oportunidades de trabajo estimulante y satisfactorio, de esta forma el personal se siente satisfecho por lo que hace su jefe y puede desempeñar un mejor trabajo. Por otra parte existe un porcentaje considerable que opina lo contrario existiendo opiniones divididas que de seguir así podrían afectar el desempeño en la institución.(Factor 3, Cuadro 12, Gráfica 12)

- El 64% de los encuestados expresa que en algunas veces reciben los materiales necesarios para realizar su trabajo, el 29% dicen que si los reciben y un 7% restante manifiesta que no los reciben.

En la institución no se dispone de los materiales y equipo necesario para realizar su trabajo, esto afecta considerablemente el desarrollo de sus actividades, ya que estos son necesarios para el buen desempeño.(Factor 3, Cuadro 13, Gráfica 13)

#### **FACTOR 4: LIDERAZGO**

- Según los resultados obtenidos y presentados en la tabla 14 el 57% del personal expresa que su jefe tiene de forma parcial los conocimientos necesarios de acuerdo al puesto que desempeña, el 29% considera que su jefe tiene ,los conocimiento necesarios de forma total, mientras que un 14% dijo no poder opinar sobre el tema.

La mayoría considera que el jefe tiene los conocimientos necesarios al momento de desempeñar sus funciones. Esto permite que exista confianza de parte del personal hacia el jefe, aunque exista un porcentaje considerable que no opina lo mismo.(Factor 4, Cuadro 14, Gráfica 14)

- Al cuestionar sobre si cuenta el jefe con las habilidades para influir en su grupo de empleados el 46% afirma que cuenta con pocas habilidades, el 36% manifiesta que tiene muchas habilidades y un 18 % dice que no tiene habilidades.

En cuanto a las habilidades que el jefe tiene al momento de influir en su grupo de trabajo las opiniones se encuentran divididas ya que la mayoría

opinó que tiene pocas habilidades para influir en el grupo, esto afecta al buen desempeño de los empleados del Centro Escolar, aunque se reconoce que es difícil opiniones absolutas favorables.

(Factor 4, Cuadro 15, Gráfica 15)

- El 47% del personal encuestado comenta que el jefe promueve la participación de los miembros en las tareas que se realizan dentro de la institución, el 46% dice que lo hace ocasionalmente y un 7% considera que casi nunca promueve la participación del personal.

En la institución el personal tiene la oportunidad de participar en las tareas que se realizan dentro del Centro Escolar, lo que motiva al desarrollo de las relaciones personales y por ende un buen desempeño. Por otra parte existe un grupo que manifestó no ser tomado en cuenta a la hora de la realización de las actividades. (Factor 4, Cuadro 16, Gráfica 16)

- Al preguntar sobre si el jefe valora las habilidades y destrezas que demuestran los empleados en su trabajo el 50% responde que lo hace ocasionalmente, el 36% responde que siempre son valoradas y el 14 % afirma que casi nunca son valoradas.

En la institución son valoradas la habilidades y destrezas de los empleados, esto significa que existe un amplio criterio a la hora de reconocer el trabajo por parte del jefe, aunque existe un buen porcentaje que manifiesta no sentirse valorado, esto no permite que exista la confianza necesaria entre jefe-empleado al momento de realizar sus tareas. (Factor 4, Cuadro 17, Gráfica 17)

- Al cuestionar al personal del Centro Escolar sobre si el jefe no solo se limita a dar órdenes y a escuchar sugerencias sino que además participa en el trabajo, el 50% contesta que casi siempre participa, el 25% expresa que siempre lo hace, el 21% afirma que raras veces participa y un 4% manifiesta que nunca participa.

En el centro escolar el jefe no solo se limita a dar órdenes sino que además participa en el trabajo junto a sus compañeros, lo que motiva a la participación de todos dentro de la institución.(Factor 4, Cuadro 18, Gráfica 18)

- Al preguntar a los trabajadores si el trato que le brinda el jefe es excelente y estimula las buenas relaciones motivando hacia el trabajo el 54% dice que si, el 39% afirma que algunas veces y el 7% manifiesta que no.

Existe un trato excelente por parte del jefe hacia su personal lo cual motiva a realizar mejor su trabajo.(Factor 4, Cuadro 19, Gráfica 19)

## **FACTOR 5: COMUNICACIÓN**

- El 54% de los encuestados manifiesta que la comunicación dentro de la institución es buena, el 36% dice que la comunicación es muy buena, el 7% afirma que la comunicación es excelente y el 3% restante dice que la comunicación es deficiente.

En la institución existe una buena comunicación. Entre los compañeros de trabajo y la directora del Centro Escolar, lo que hace más eficiente, y esto fortalece los niveles de comunicación y mejora el clima organización en la institución. (Factor 5, Cuadro 20, Gráfica 20)

- En cuanto a los medios que utiliza la institución para informar a los empleados la mayoría coincide que los medios más utilizados son la reunión de personal, verbalmente y por medio de circulares mientras que un porcentaje menor dice que también son utilizados los memorándums y boletines.

Existen diferentes medios de comunicación dentro de la institución siendo los más utilizados las reuniones de personal, circulares y verbalmente, lo que evidencia que la forma en que se comunican es efectiva. (Factor 5, Cuadro 21, Gráfica 21)

- Al preguntar a los trabajadores sobre si la institución informa de manera efectiva los logros alcanzados el 57% dice que ocasionalmente, el 32% expresa que si y el 11% manifiesta que no se informa la situación.

Los encuestados consideran que la dirección informa sobre los logros alcanzados de manera efectiva, esto permite estar informado de todos los acontecimientos que suceden en la institución, aunque existe un pequeño porcentaje que manifiesta que no son informados de lo que sucede en el Centro Escolar obstaculizando con ello el logro de los objetivos. (Factor 5, Cuadro 22, Gráfica 22)

- Según los resultados obtenidos en la tabla No 23 el 46% de los encuestados opinan que su jefe mantiene una comunicación abierta y flexible, el 36% dice que lo hace ocasionalmente y un 18% comenta que casi nunca se mantiene una comunicación abierta y flexible.

La mayoría de la población encuestada afirmó que existe una comunicación abierta y flexible entre el jefe y el personal de la institución esto es bueno aunque otro porcentaje no está satisfecho con el tipo de comunicación entre el jefe y empleado. (Factor 5, Cuadro 23, Gráfica 23)

## FACTOR 6: CAPACITACIÓN

- Al preguntar si la institución les brinda capacitaciones para obtener un mejor desarrollo de sus actividades el 61% de los encuestados contesta que solo algunas veces, el 32% dice que la institución no les brinda y solamente un 7% contesta que si las reciben.

Es notorio que las capacitaciones brindadas por parte de la institución no son muchas, o nulas, por lo que afecta a los trabajadores a estar al día con los programas o nuevas herramientas que le permitan, desempeñar de una manera más eficiente su trabajo. (Factor 6, Cuadro 24, Gráfica 24)

- Con respecto a si considera que las capacitaciones van acorde a su puesto de trabajo el 39 % manifiesta estar en desacuerdo, un 32% dice que está de acuerdo y un 29% dice estar totalmente de acuerdo.

Es evidente que no todas las capacitaciones van acorde a las necesidades de los trabajadores del Centro Educativo, por lo que se pierde tiempo en actividades de capacitación que no son necesarias para el personal docente, lo que se convierte en un desperdicio de tiempo y recursos por realizar algo que no se necesita. (Factor 6, Cuadro 25, Gráfica 25)

- De acuerdo a la información del cuadro 26 el 96% del personal encuestado contesta que si consideran necesario tener más capacitaciones de las que le brinda la institución y un 4% considera que no.

La mayoría de los encuestados afirma que es necesario que el Centro Escolar busque la forma de tener más capacitaciones que se apeguen a

sus necesidades, de esta manera el desempeño de los trabajadores beneficiará a la institución.(Factor 6, Cuadro 26, Gráfica 26)

Con base al diagnóstico obtenido en la investigación realizada en el Centro Escolar “José Mariano Calderón”, se elaboró el siguiente cuadro con los resultados de cada uno, el cual mide los niveles de clima organizacional de cada uno de los factores estudiados.

Por lo que se determina que el nivel de clima positivo en la institución es del 53%, generando un 47% de clima negativo. A partir de los resultados obtenidos se determina que Centro Escolar “José Mariano Calderón”, posee un nivel de clima organizacional de nivel intermedio, lo que sustenta la necesidad de una propuesta de mejora de clima organizacional.

<b>Factores a evaluar</b>	<b>Nivel de clima positivo</b>	<b>Nivel de clima negativo</b>	<b>Total</b>
Organización	75%	25%	100%
Infraestructura	55%	45%	100%
Motivación	37%	63%	100%
Liderazgo	47%	53%	100%
Comunicación	47%	53%	100%
Capacitación	57%	43%	100%
<b>Totales</b>	<b>53%</b>	<b>47%</b>	<b>100%</b>

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Con base a los elementos investigados y resultados obtenidos de la situación actual sobre el clima organizacional, en el Centro Escolar “José Mariano Calderón”, se concluye lo siguiente:

1. Se reconoce que el trabajo de la dirección en el área de organización es satisfactorio, ya que la mayoría de los empleados se siente comprometido en cumplir los valores institucionales y conocen en su totalidad la misión y la visión, lo que contribuye a un mejor logro de los objetivos planteados.
2. Se determinó que en el Centro Escolar existe una infraestructura adecuada, lo que le permite al personal desarrollar satisfactoriamente su trabajo, aunque existen elementos que no cumplen con las expectativas esperadas.
3. El personal del Centro Escolar no cuenta con una sala de estar que les permita tener un lugar accesible para realizar actividades vinculadas con su trabajo en su tiempo libre, esto conlleva cierta incomodidad ya que no existe un espacio específico para ello.
4. La institución carece de un programa de incentivos laborales dirigido a todo el personal, que motive a los empleados a tener un mejor rendimiento en sus labores. Esto influye negativamente en el

desempeño de los empleados, ya que la motivación es indispensable en todo equipo de trabajo para el logro de los objetivos planteados.

5. El personal de la institución no recibe en su totalidad los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo, esto dificulta el proceso enseñanza aprendizaje debido a que es necesario que el personal cuente con todos los materiales y equipo a la hora de desarrollar su trabajo, para un mejor desempeño de su trabajo, ya que todo trabajador necesita apoyarse de recursos tales como: materiales, audiovisuales, tecnológicos, entre otros; para el cumplimiento del desarrollo de los programas institucionales.
6. Se podría comentar que el personal percibe que la Directora posee habilidades de orientar a otras personas y convencer a otras a realizar sus actividades, y que de fortalecerse podría favorecer el logro de los objetivos planteados, lo que se traduce que la Directora posee un potencial importante de liderazgo, aunque existen puntos débiles importantes a mejorar para fortalecer el trabajo a realizar.
7. Se determinó que en la institución se promueve la participación de los miembros en las tareas que realizan aunque no como todos quisieran, esto conlleva al descontento de algunos miembros, ya que desean ser tomados en cuenta en muchas tareas más en las que consideran que es necesario la opinión de ellos.

8. El personal del Centro Escolar “José Mariano Calderón” no se siente valorado en su totalidad por parte de su jefe inmediato lo que provoca un descontento por parte de los empleados y por ende un desempeño deficiente al momento de realizar sus tareas, así mismo se considera que dentro de la institución existe un buen trato por parte de la directora hacia su personal, lo que estimula las relaciones interpersonales.
  
9. Se determinó que la comunicación dentro de la institución es buena aunque el objetivo principal debe ser alcanzar la excelencia para poder lograr éxito en el Centro Escolar. Por otra parte los medios más utilizados para la comunicación en la institución son: circulares, verbalmente y reuniones, con dichos medios la comunicación logra ser concreta pero no siempre clara y oportuna lo que constituye una barrera en la comunicación, ocasionando que sea deficiente entre jefe y empleados. La institución no informa a los empleados de manera efectiva los logros alcanzados por ellos, lo que puede ser un factor nada motivador para, los empleados.
  
10. En la institución no existe un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades que motive al personal al aprendizaje para poder desarrollar de manera efectiva sus actividades, aunque se desarrollan algunas capacitaciones, el personal considera que estas no cumplen con las expectativas requeridas y necesarias para poder así desenvolverse en su trabajo.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a la problemática encontrada en el análisis de la situación actual sobre el clima organizacional en el Centro Escolar “José Mariano Calderón”, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Seguir promoviendo los valores institucionales, misión y visión con la misma dinámica que se ha venido trabajando en los últimos años y además trabajar en la elaboración de un organigrama institucional lo cual permitirá la identificación de puestos.
2. Es necesario que en el Centro Escolar “José Mariano Calderón” se realice una supervisión permanente en el área de infraestructura en cuanto a seguridad, mobiliario y equipo, servicios sanitarios y aseo general de la institución, ya que este no es el adecuado ni acorde al número de usuarios.
3. Para que el personal pueda realizar satisfactoriamente sus actividades en su tiempo libre, se recomienda la adecuación de un espacio que pueda ser utilizado como una sala de estar, lo cual permitirá mejorar la percepción y las relaciones interpersonales dentro de la institución y por ende una mejor enseñanza.
4. El Centro Escolar “José Mariano Calderón” debe diseñar políticas de incentivos laborales para todo el personal de la institución, que los motive a tener un mejor rendimiento en el proceso enseñanza aprendizaje como

por ejemplo: felicitaciones públicas por cumpleaños, logros obtenidos, participaciones destacables, y que a su vez permita mejorar las relaciones interpersonales y una mejor comunicación entre el personal y la Directora.

5. Se recomienda a la institución proveer al personal del equipo y materiales necesarios en el momento oportuno para que los trabajadores puedan desarrollar eficientemente su trabajo, ya que con ello se logrará cumplir las metas y objetivos propuestos.
6. Para que en el Centro Escolar exista un mejor liderazgo se recomienda, desarrollar un plan de capacitación sobre liderazgo para fortalecer los conocimientos y poderlos aplicar al momento de guiar a su personal y a su vez permitirá una mejor participación en el momento que sea necesario.
7. Se recomienda tomar en cuenta a la totalidad del personal a la hora de participar en la realización de tareas para que no existan descontentos entre el personal y a su vez permita mejorar la comunicación, la participación entre los miembros y las relaciones dentro del personal.
8. Para que exista una buena relación entre el jefe y el resto del personal, es necesario que exista una valoración total de su equipo de trabajo, permitiendo con ellos una mejor comunicación que ayude a mejorar las relaciones del personal del Centro Escolar. Así mismo se considera que

dentro de la institución existe un buen trato de parte del jefe hacia el personal.

9. Para que la institución pueda tener una mejor comunicación entre todos sus empleados, se requiere: realizar periódicamente reuniones en donde se involucre a todo el personal para poder informar sobre los logros alcanzados así como también algunas deficiencias que necesiten ser mejoradas, logrando así una comunicación clara y flexible. También se recomienda hacer uso efectivo de otros medios de comunicación como son: correo electrónico y redes sociales.
  
10. Para que el Centro Escolar cuente con un personal altamente capacitado se recomienda establecer políticas que permitan realizar una programación efectiva de las actividades relacionadas con esta área, para ello es necesario elaborar un plan de capacitación en el que se definan los periodos y temas a desarrollar; por lo que hay que establecer instrumentos para detectar las necesidades de capacitación determinando así las áreas críticas a solventar.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA SOBRE ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DEL CENTRO ESCOLAR “JOSÉ MARIANO CALDERÓN”, MUNICIPIO DE SANTIAGO TEXACUANGOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR**

#### **A. IMPORTANCIA**

El contenido de esta propuesta es de vital importancia porque busca emprender nuevos horizontes para la solución de las deficiencias encontradas que afectan el clima organizacional del Centro Escolar “José Mariano Calderón”, así mismo busca orientar a la dirección de cómo llevar a cabo la implementación de éste, ayudando al empleado y al jefe a convivir bajo un ambiente agradable y poner en práctica los factores positivos del clima organizacional para que las personas sean más eficientes y eficaces en sus puestos de trabajo y aprendan a laborar con buenos ánimos; aun cuando se encuentren en condiciones adversas.

#### **B. OBJETIVOS**

##### **1. General**

Proveer al Centro Escolar “José Mariano calderón” de un plan que contenga las herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional, a fin de establecer el desempeño personal y colectivo.

## **2. Específicos**

- Fomentar un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positiva.
- Fomentar el trabajo en equipo en la institución, de manera que las tareas sean realizadas de forma eficiente y colaboradora.
- Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que los empleados estén informados de las actividades que la institución está realizando.
- Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre el empleado y el jefe de tal manera que se logre la confianza entre ambos para la delegación de tareas.

## **C. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL**

### **1. Propuesta de ampliación de Valores para la institución**

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas, por ello se hace una propuesta detallada de cada uno de ellos para que los pongan en práctica, el personal, los alumnos y de igual manera los padres de familia, para lograr un mejor nivel de educación en los alumnos permitiendo con ello mejores resultados institucionales.

A continuación se detalla cada uno de los valores con su respectiva ampliación de los tres sectores involucrados en la institución (padres, alumnos y personal del Centro Escolar):

## **Responsabilidad**

### **Personal del Centro Escolar:**

- Presentarse con puntualidad al Centro Escolar.
- Planificar el trabajo docente.
- Orientación adecuada, oportuna y constante al grupo de alumnos/as, padres y madres asignados.

### **Alumnos/as:**

- Presentarse con puntualidad al Centro Escolar.
- Cumplir con tareas asignadas (académicas y otras).
- Cuido de material didáctico, recursos del Centro Escolar y su presentación personal.

### **Padres y madres:**

- Enviar puntual y diariamente a sus hijos e hijas.
- Apoyar a sus hijos/as en sus tareas.
- Atender todo llamado de la institución en hora y día indicado.

## **Respeto**

### **Personal del Centro Escolar:**

- Evitar discusiones o comentarios negativos frente a los/as alumnos/as, padres y madres de familia y compañeros/as.
- Evitar regañar o dañar la dignidad de los/as alumnos/as frente a otros.
- No secundar opiniones negativas que perjudiquen o afecten las relaciones entre alumnos/as, maestros/as y madres de familia.

**Alumnos/as:**

- Evitar agresiones físicas y verbales entre compañeros/as y hacia los docentes.
- Cuidar sus pertenencias y la de los demás.
- Cumplir disposiciones que reciba de cualquier docente.

**Padres y madres:**

- Evitar comentarios negativos del trabajo del Centro Escolar.
- Seguir mecanismos adecuados para solucionar problemas sin dañar a terceras personas.
- Evitar interrumpir a el/la maestro/a en sus horas de clase, para no perjudicar a los/as alumnos/as.

 **Participación****Personal del Centro Escolar:**

- Estar desde el principio hasta el final en toda convocatoria y aportar ideas que enriquezcan los temas abordados.
- Involucrarse en toda actividad de interés institucional (Comités, Cuido de zonas, Escuela de Padres y Madres)
- Aportar ideas innovadoras para mejorar el desempeño institucional.

**Alumnos/as:**

- Involucrarse en actividades académicas, artísticas, ambientales, deportivas, culturales y otros.
- Apoyar actividades extracurriculares.
- Aportar ideas para el mejoramiento del desempeño institucional.

**Padres y madres:**

- Asistir a toda actividad programada del Centro escolar que les involucre directamente (Directivas, Comités, Entrega de notas, Escuela de Padres, Convivios, Torneos, etc.)
- Comunicar oportunamente su ausencia en actividades por fuerza mayor.
- Aportar ideas para el mejoramiento del desempeño institucional.

 **Cooperación****Personal del Centro Escolar:**

- Apoyar las actividades de cada comité.
- Ejecutar el refuerzo académico de forma permanente para ayudar a superar el bajo rendimiento académico de los/as alumnos/as con problemas de aprendizaje.
- Informar oportunamente al padre de familia sobre el rendimiento académico de su hijo o hija, para ayudar a superar las deficiencias en el aprendizaje.
- Unificar criterios metodológicos de desarrollo de contenidos y evaluación a nivel institucional, así como intercambiar información entre compañeros docentes que ayuden a la calidad educativa permanente.

**Alumnos/as:**

- Ayuda entre compañeros en las diferentes asignaturas (tutorías).
- Apoyo en las actividades de cada Comité (Aseo, Disciplina, Deportes, Mantenimiento, etc.)
- Ayudar a organizar las diferentes actividades institucionales (Actos cívicos, Semana cultural, Torneos sociales, etc.)

**Padres y madres:**

- Apoyar la organización y desarrollo de las actividades institucionales y de grado.
- Revisar y asegurar que sus hijos e hijas entreguen las tareas oportunamente.
- Reforzar la práctica de valores en el hogar.

 **Convivencia****Personal del Centro Escolar:**

- Ser afectivo con los/as alumnos/as, compañeros, padres y madres de familia y ganarse la confianza y el cariño de los/las alumnos/as.
- Desarrollar convivios con los/as alumnos/as, padres y madres de familia, tanto institucionales como a nivel de grado para fortalecer las relaciones sociales y psicológicas.
- Abrir espacios que ayuden a la convivencia entre docentes.
- Ser propositivos y accesibles hacia los/as alumnos/as, padres y madres de familia y compañeros (aceptar sugerencias).

**Alumnos/as:**

- Análisis de casos reales y práctica de valores que fortalezcan la convivencia armónica entre ellos.
- Autoevaluación de la conducta en la institución y en el grado.
- Autocorrección de actitudes negativas.
- Ser propositivos y accesibles hacia los/as compañeros/as, maestros/as y padres y madres de familia (aceptar sugerencias).

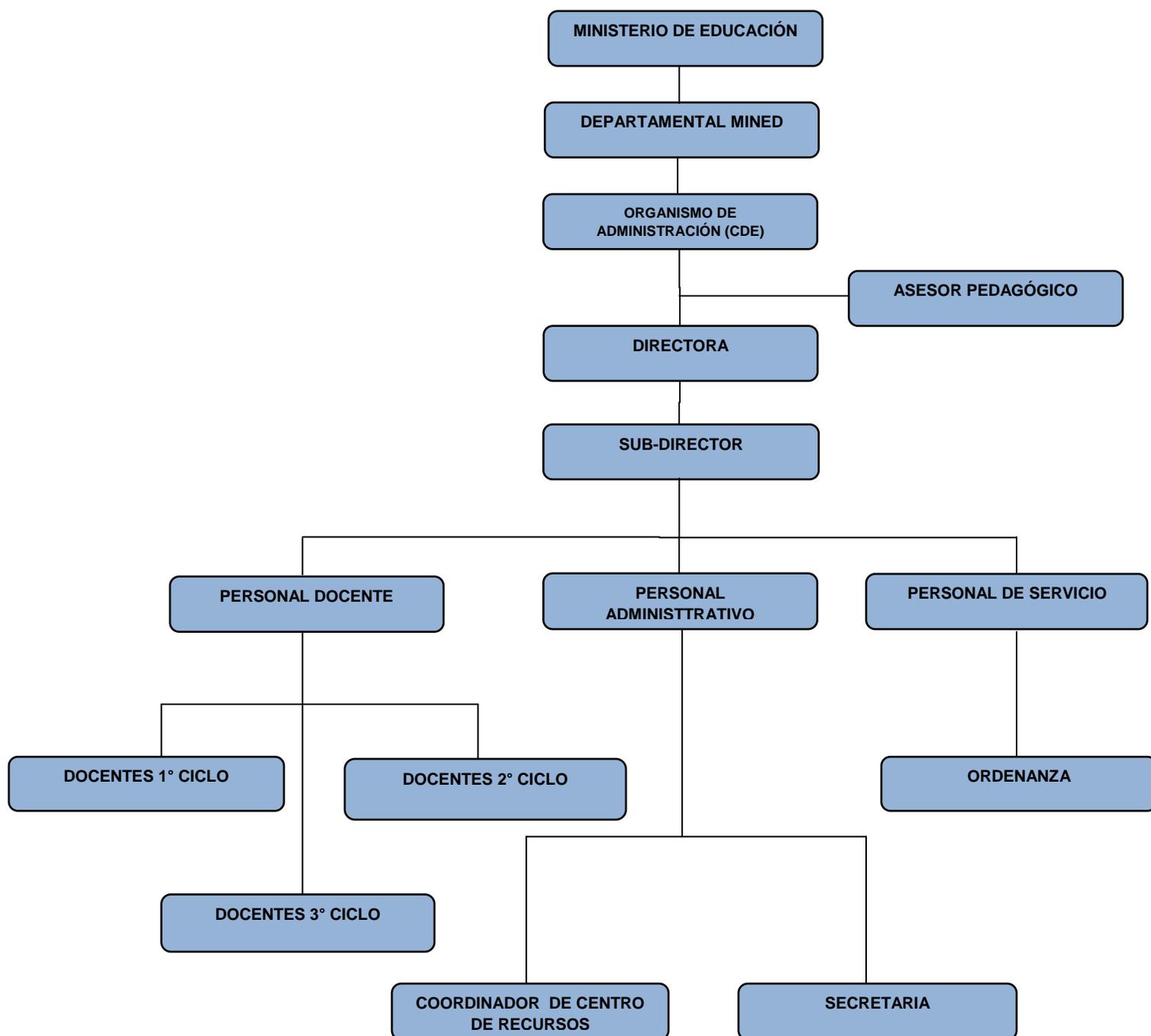
**Padres y madres:**

- Demostrar consideración y respeto hacia los/as maestros/as.
- Respetar los espacios de los docentes y los/as alumnos/as, no interferir en los diversos procesos institucionales.
- Ser propositivos y accesibles hacia los/as maestros/as, hijos e hijas y capaces de aceptar sugerencias.

**D. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL**

La institución no posee un organigrama, donde se planteen las funciones que existen en el Centro Escolar, actualmente cuenta con un esquema que detalla de forma repetitiva algunas áreas, además explica cómo están conformados los ciclos y niveles de estudio, por tal motivo se propone un organigrama que si detalle las funciones y a la vez se encuentra su respectiva explicación.

a) Propuesta de Organigrama para el Centro Escolar “José Mariano Calderón”<sup>46</sup>



<sup>46</sup> Propuesta del equipo de Investigación.

**b) Detalle de Funciones****➤ Ministerio de Educación**

Esta institución establece las normas y los mecanismos necesarios para que exista coordinación en el proceso permanente de planificación educativa, así como también vela por que exista armonía, para asegurar la calidad, eficiencia y cobertura de la educación.

**➤ Departamental Ministerio de Educación**

Unidad encargada de monitorear y asistir en asuntos administrativos al Centro Escolar educativo, capacita docentes, emite información relevante, gestiona recursos y establece nuevas modalidades educativas.

**➤ Asesor Pedagógico**

Unidad encargada de presentar asesoría técnica, apoyo y cooperación ante nuevas problemáticas surgidas en el que hacer educativo, desarrolla sesiones de trabajo, revisa documentación y comunica información pertinente a la dirección.

**➤ Organismo de Administración, Consejo Directivo Escolar (CDE).**

Unidad formada por estudiantes, docentes y padres de familia encargados de administrar los recursos financieros, promover la creación de proyectos, comprar de material didáctico y aprobación de eventos y celebraciones espaciales.

**➤ Directora.**

Unidad encargada de planificar el rumbo de la institución, organizar comités de gestión y evaluación, llevar control de ingresos y gastos, diagnosticar problemáticas, organizar diferentes reuniones y representar a la institución

➤ **Subdirector**

Esta unidad se encarga del área disciplinaria de la población estudiantil y personal de la institución, lleva un control de hora de llegada y hora de salida del personal, así como también controla los permisos personales y por enfermedad de todos.

➤ **Personal Docente**

Unidad encargada de desarrollar los programas de estudio, así como también atender a su grupo de estudiantes de acuerdo a los lineamientos emanados por el ministerio de educación.

➤ **Personal Administrativo**

Unidad encargada de apoyar a la dirección, al personal docente y a la comunidad educativa en general en sus diferentes áreas y movimientos que se realizan.

➤ **Personal de servicio**

Unidad encargada de verla que todo el Centro escolar se mantenga aseado, ordenado y dar mantenimiento a las instalaciones.

**E. CONTENIDO DE LOS FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE SE DEBEN MEJORAR PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DEL CENTRO ESCOLAR “JOSÉ MARIANO CALDERÓN”**

Teniendo en cuenta el análisis del diagnóstico expuesto anteriormente y desde el conocimiento adquirido se plantea el siguiente capítulo.

El presente capítulo contiene la propuesta de un plan de clima organizacional, adaptado a las necesidades del Centro Escolar “José Mariano Calderón” el cual

pretende contribuir al fortalecimiento del clima en la institución para lo cual se ha tomado como punto de partida, los factores que involucran al ambiente laboral como se determinó en el diagnóstico, entre los cuales se puede mencionar. Organización, Infraestructura, motivación, liderazgo, comunicación y capacitación, que de acuerdo a los factores estudiados en el Centro Escolar, los resultados obtenidos en el diagnóstico determinaron que en la institución existe un nivel de clima favorable del 53%.

El presente plan está diseñado para aplicarlo de forma permanente en la institución como una herramienta administrativa que ayude a lograr el cumplimiento de objetivos institucionales.

#### **a) Propuesta de Infraestructura**

##### **1. Determinación de la necesidad de una sala de estar**

Se propone a la institución adecuar un espacio que pueda ser utilizado como una sala de estar y sala de reuniones, esto no generará costos ya que la institución cuenta con un área que puede ser utilizada como para este fin, lo único que se tiene que hacer es darle la utilidad necesaria.

Este espacio debe cumplir con las siguientes funciones:

- Que el docente pueda tener un lugar adecuado donde pueda permanecer en los momentos que no tenga actividades programadas que desarrollar.
- Tener un espacio adecuado donde se puedan realizar reuniones de trabajo con el equipo necesario y la comodidad para el desempeño de estas.

- Que los docentes puedan tener un lugar en el cual puedan realizar funciones como: revisión de exámenes, planificación de clases, etc.

## **2. Importancia de la adecuación de la sala de estar**

La existencia de un lugar físico adecuado que pueda ser utilizado como sala de estar y reuniones para el personal de la institución es de vital importancia, ya que con ello se logrará una mejor interacción entre los miembros del personal, solidificando con ellos lazos de compañerismo y amistad que se verán reflejados en el desempeño de sus funciones.

## **3. Objetivo.**

Motivar al personal del Centro Escolar “José Mariano Calderón” a través de la adecuación de un espacio físico dentro de la institución que pueda ser utilizado como sala de estar y de reuniones.

## **4. Políticas**

- La sala de estar debe ser utilizada única y exclusivamente para los fines propuestos.
- Este espacio debe mantenerse limpio y ordenado, donde todos debe contribuir para ello.
- Este espacio debe ser utilizado única y exclusivamente por el personal del Centro Escolar.
- Se debe dar el mantenimiento adecuado para que permanezca en condiciones óptimas de acuerdo a su creación.

## 5. Propuesta de modificaciones de la sala de estar

De acuerdo a las visitas realizadas al Centro Escolar, se observó que existe un espacio que puede ser utilizado como sala de estar, aunque necesita realizarse una serie de modificaciones y adecuaciones, entre las cuales se proponen:

- **Color de la Sala de Estar:** se recomienda utilizar un color blanco para la Sala de Estar, ya que éste color nos proporciona amplitud, luz, un ambiente de frescura que son condiciones necesarias para el uso que se le dará a la sala.



- **Cuadros decorativos:** estos pueden ser fotografías de todo el personal de la institución, reconocimientos, títulos por participación, cuadros con paisajes, fotografías ecológicas, etc. Esto creará un ambiente donde todos formen parte.



- **Plantas ornamentales:** decorar el salón con plantas ornamentales las cuales ayudaran a crear un ambiente relajante



- **Mobiliario y equipo audio visual:** Se debe contar con el mobiliario suficiente y adecuado a la demanda de los usuarios, además es necesario equipar esta sala con proyector y computadora para usarlos en momentos tales como reuniones, capacitación y en todas aquellas

ocasiones que se tenga que dar alguna información que sea de importancia para el personal del Centro Escolar.

El Centro Escolar cuenta con mesa adecuada para el uso respectivo por lo que no será necesario invertir en ello. Pero se propone la compra de 28 sillas, así mismo un mantel para la mesa, escritorio el cual será de utilidad para instalar la computadora, una pizarra, plumones, borrador, cortinas, un ventilador de techo, un basurero para adecuar la sala. Esto ayudará a que el personal se sienta cómodo a la hora de que sean llamados a una reunión o capacitación.



- **Microondas y cafetera:** Equipar la sala con una cafetera y un horno microonda para que sea de utilidad al personal que lleva sus alimentos, esto ayudará a que exista un mejor ambiente y a la vez se sientan agradados por parte de la institución y motivará al personal mucho más.

Esto no generará costos ya que la institución cuenta con horno microonda y cafetera solo que están mal ubicados.

Al realizar los cambios necesarios el personal se sentirá que vale en la institución ya que están pensando en los beneficios que este proyecto traería para ellos.



## **6. Presupuesto de la sala de estar**

A continuación se presenta el presupuesto necesario para la adecuación de la sala de estar con el equipo necesario para su buen funcionamiento.

El Centro Escolar cuenta con una serie de artículos que formarán parte de la sala de estar y que no están detallados en este presupuesto, lo cual disminuye el costo de dicha adecuación.

**PRESUPUESTO DE GASTO PARA LA CREACIÓN DE LA SALA DE ESTAR DEL CENTRO JOSÉ MARIANO CALDERÓN**

Descripción	Cantidad	Precio Unit.	Total	Total general
Ubicación de la sala a de estar				
Color de habitación				\$ 64.15
-Pintura	2	\$ 22.50	\$ 45.00	
-Brochas	1	\$ 2.95	\$ 2.95	
-Rodillo y bandeja	1	\$ 5.00	\$ 5.00	
-Botella de solvente	4	\$ 2.80	\$ 11.20	
Cuadros de decoración				\$ 197.00
-Marcos para fotos	3	\$ 7.50	\$ 22.50	
-Impresiones fotográficas	3	\$ 5.50	\$ 16.50	
Plantas ornamentales artificiales	2	\$ 79.00	\$ 158.00	
Mobiliario				\$ 504.00
Sillas de plastico	28	6 \$	168.00	
Basurero	1	10 \$	10.00	
-Pizarra	1	30 \$	30.00	
-Manteles	1	20 \$	20.00	
-Escrtorio	1	125 \$	125.00	
-Cortinas	3	15 \$	45.00	
-Ventilador de techo	1	95 \$	95.00	
-Caja de plumones	1	10 \$	10.00	
-Borrador	1	1 \$	1.00	
<b>TOTAL GASTOS</b>				\$ 765.15

## **b) Propuesta de Motivación**

El plan que se propone busca ser una herramienta útil para el Centro Escolar "José Mariano Calderón", y al mismo tiempo beneficiar a los trabajadores. Los resultados pueden generar un giro beneficioso en las relaciones laborales.

Según la investigación realizada en el Centro Escolar, se ha constatado que no se cuenta con un programa de motivación para su personal, aunque se realizan algunas actividades que no se encuentran plasmadas en un programa.

Considerando que los incentivos que actualmente proporciona la institución al empleado no son lo suficiente como para motivar al desempeño favorable de la institución, surge la necesidad de crear un programa de motivación que permita que el personal del Centro Escolar se sienta motivado hacia su trabajo y por ende desarrollar mejor sus actividades, esto trae como consecuencia que se genera experiencia en el desarrollo de las tareas influyendo en un crecimiento constante de ella.

### **1. Importancia de la propuesta de motivación**

El Centro Escolar es una institución que por sí sola nunca podrá alcanzar sus objetivos ya que siempre necesita personas que le ayuden a lograr sus metas y funcione de forma normal, pero si se desea la excelencia los empleados necesitarán estar motivados. Por ello, la motivación es la clave del éxito laboral.

La puesta en marcha del diseño del plan de motivación contribuirá en el desempeño del personal del Centro Escolar, ya que los empleados tendrán un incentivo que los motive a un buen desempeño de sus labores, además se incrementará la eficiencia en el trabajo generando con ello beneficios para toda la institución.

## **2. Objetivo**

Implementar un plan motivacional que permita crear mejores condiciones de trabajo y satisfaga mutuamente a los empleados del Centro Escolar y a la institución en general.

## **3. Políticas**

- ✚ Dar oportunidades de crecimiento profesional a toda persona que forme parte de la institución.
- ✚ Brindar apoyo y oportunidades, a todo aquel empleado que desee superarse profesionalmente en las distintas áreas del Centro Escolar y en la vida diaria.
- ✚ Dar reconocimiento a todo empleado que muestre un alto desempeño.

## **4. Diseño del plan de motivación**

El plan de motivación está diseñado en tres etapas que comprenden: Estrategias motivacionales, ejecución de esas estrategias y evaluación. Cada etapa está conformada con su respectivo seguimiento según se detalla a continuación.

### **1) Estrategias motivacionales.**

En esta etapa se desarrollan dos aspectos relacionados con la motivación que son: Formación e Incentivos, las cuales influyen positivamente en la motivación de los empleados hacia su trabajo con el fin de lograr un cambio de actitud que permita el logro de los objetivos institucionales.

## **2) Ejecución de las estrategias motivacionales.**

En esta etapa se detallan los responsables de la ejecución de las estrategias motivacionales, así como también el área involucrada y recursos a utilizar en el desarrollo del plan de motivación.

## **3) Evaluación del plan de motivación.**

En esta etapa se diseñarán las herramientas de motivación que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos de las estrategias motivacionales, así como también el análisis de los resultados de la implementación del plan de motivación.

A continuación se describen cada una de las etapas con respecto al plan de motivación.

### **Etapa I: Estrategias motivacionales**

#### **1. Formación.**

La formación parte del supuesto que al proporcionar la oportunidad de ampliar el conocimiento no solo va a tener los medios de mejora en la institución, sino también podrá incrementar las condiciones de vida, se pretende que los lazos que unen al trabajador con la institución se vean fortalecidos dado que no solo deberá conocer el aporte y la oportunidad que se le brinda, sino que también se le abren nuevas oportunidades dentro de la misma institución como también fuera de ella.

Las oportunidades de formación que se proponen en este caso toman formas claramente definidas, que son por medio de capacitaciones dentro de las cuales podemos detallar: seminarios que serán impartidos por el mismo personal, ya que una de las fortalezas que posee el Centro Escolar es que cuenta con un personal capacitado en diferentes áreas y que puede ser un apoyo para el desarrollo de los seminarios.

En este caso se pretende que sean impartidos algunos seminarios con una temática de suma importancia para la mejora del clima institucional y el desempeño en el Centro Escolar, por medio de los cuales los participantes profesionalicen sus servicios para el mejoramiento de actitudes y se vuelvan a través de su trabajo en promotores de imagen positiva de la institución brindando una eficiente productividad y mejor calidad a la hora de realizar sus actividades.

Se proponen desarrollar tres seminarios que son de suma importancia para lograr potenciar el clima laboral y la motivación personal.

**a. Seminario de relaciones humanas.**

Con el objetivo que el empleado pueda reconocer lo importante que es interrelacionarse con los demás compañeros y buscar la manera de lograr una armonía dentro de la institución, logrando fortalecer valores como el respeto, honestidad, comunicación, solidaridad entre otros. Se propone un seminario sobre la temática de las buenas relaciones dentro del Centro Escolar.



### **b. Seminario de trabajo en equipo.**

Con este seminario se pretende que el empleado se integre a su grupo de trabajo para lograr las metas colectivas, evitando así el individualismo que atrasan los procesos, ya que el trabajo de manera coordinada en la ejecución de un proyecto, busca que el equipo responda al resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.



### **c. Seminario de motivación personal**

Se pretende impartir un seminario de motivación personal que contribuya a mejorar la motivación del empleado en relación a su trabajo y al Centro Escolar, se considera que este tipo de seminario contribuye a mantener al personal motivado, seguro de que tiene trabajo, lo vuelve responsable y colaborador, y a la vez proveerle de ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado.



#### **d. Temario para capacitación**

##### **+ Relaciones Humanas**

##### **a. Tema 1: Relaciones Humanas**

- ✓ ¿Qué es Relación Humana?
- ✓ Relación Instintiva, Relación Mecánica-Social-Intelectual,
- ✓ Síntesis y conclusiones del Tema 1
- ✓ Evaluación del Tema 1 Relaciones Humanas

##### **b. Tema 2: Inteligencia Emocional**

- ✓ ¿Qué es la inteligencia emocional?
- ✓ ¿Qué son las emociones?
- ✓ ¿Manejo de emociones?
- ✓ Aprendiendo a vivir sintiendo
- ✓ Conductas de vida v/s conductas de supervivencia
- ✓ Síntesis y conclusiones del tema: Inteligencia Emocional
- ✓ Evaluación del tema: Inteligencia Emocional

**c. Tema 3: Autoestima**

- ✓ El darse cuenta: Yo Me Doy Cuenta
- ✓ ¿Qué es Autoestima?
- ✓ Autoestima = autoconocimiento
- ✓ Viaje a mi pasado
- ✓ La línea de vida
- ✓ Síntesis y conclusiones del Tema: Autoestima
- ✓ Evaluación del Tema: Autoestima

**d. Tema 5: Habilidades sociales**

- ✓ Evaluación de las Habilidades Sociales
- ✓ La importancia y la práctica de la iniciativa
- ✓ La palabra hablada y la palabra callada
- ✓ La habilidad de la negociación
- ✓ Asertividad: de lo básico de la asertividad a la especialidad del dominio.
- ✓ Síntesis y conclusiones del tema de comunicación
- ✓ Evaluación del tema de comunicación

**e. Tema 7: Trabajo en equipo**

- ✓ Teoría de grupos y equipos.
- ✓ Valores del equipo de trabajo.
- ✓ Cooperación como estrategia de éxito en el equipo.
- ✓ Los roles en el equipo de trabajo.
- ✓ Diez claves para el trabajo en equipo.

### **f. Tema 8: Motivación personal**

- ✓ Cambia tu y cambian los demás
- ✓ Las acciones de una persona efectiva
- ✓ El entusiasmo el principio del éxito
- ✓ La solidaridad no es una opción, es lo único
- ✓ Descubriendo tu carisma interior
- ✓ El ser pro activo como lograrlo
- ✓ El liderazgo centrado en principios.
- ✓ El trabajo en equipo la clave para triunfar
- ✓ Fe en el camino-adversidades
- ✓ La responsabilidad la base del éxito

### **2. Incentivos.**

Considerando que es muy importante para los trabajadores de la institución, recibir incentivos que le motiven a comprometerse más con la misma, se ha incluido dentro del plan de motivación proporcionar al personal una serie de incentivos no financieros ya que la naturaleza del Centro Escolar no cuenta con los recursos económicos suficientes para incentivar de forma monetaria al personal.

Los incentivos que se pretenden poner en práctica en la institución son aquellos que al aplicarlos correctamente pueden hacer sentir al empleado motivado y parte importante de la institución, generando con ello beneficios para el Centro Escolar.

Se propone una serie de incentivos no monetarios, que de aplicarse en el Centro Escolar se garantiza un cambio positivo en la motivación del personal y por ende un mejor clima institucional.

- ❖ Reconocer públicamente los logros que ha conseguido un trabajador, y como ello contribuye a los logros de la institución en general.

- ❖ Organizar paseos, convivios u otros espacios para crear identidad y pertenencia. Recordemos que la motivación solo se consigue cuando la persona ve que hay concordancia entre sus intereses y los de la institución.
- ❖ Salude personalmente a los cumpleaños o fechas importantes.
- ❖ Preocúpese por la familia de los trabajadores es el mayor incentivo.
- ❖ Saludarlos y mantener canales de comunicación con ellos resulta muy beneficioso.
- ❖ Prestar atención a su personal, mostrando interés a sus problemas y estar presto cuando sea necesario.

### **Etapa II: Ejecución del plan de Motivación**

Es la etapa de la puesta en marcha del plan de motivación. Se propone que los seminarios se programen y prioricen en consenso con todo el personal, y se realicen durante todo el año o al inicio del año escolar.

En cuanto al área de incentivos no monetarios se propone que se ponga en práctica de inmediato ya que esto no genera gastos y trae muchos beneficios para la parte de motivación del personal.

### **Etapa III: evaluación del Plan de Motivación**

La evaluación es proceso continuo que ayuda a identificar en qué medida se está alcanzando los objetivos propuestos .Lo ideal es evaluar el programa constantemente para mejorar la vivencia.

## c) Propuesta de Liderazgo

### 1. Determinación de la necesidad de liderazgo

En la institución es necesario el fomento de **Líderes carismáticos** compuesto por miembros de los sectores estudiantil, docente y administrativo, que motiven a los demás compañeros en el logro de las metas establecidas, logrando así, el desarrollo de la implementación de la administración basada en valores. El carisma es la facilidad de las personas para hacerse dignos de admiración. Las personas carismáticas tienen la facultad de crear un aura de carisma a su alrededor provocando que todos sientan admiración, cariño y empatía por ellos.

El carisma es principalmente hereditario y su eficacia se basa en la espontaneidad, pese a que pueden aprenderse ciertas técnicas que facilitan su práctica. Los líderes carismáticos no tienen necesidad de obligar a sus subordinados a realizar las tareas, sino que ellos las realizan por el sentimiento de admiración hacia el líder.



Para ello es necesario que la dirección tenga un **liderazgo emprendedor**, el cual es aquel que consulta a sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación, éste pide a los demás su opinión, información y recomendaciones tomando decisiones que beneficien a todos, sin dejar de marcar las directrices, ni delegar decisiones finales, aunque esto no significa que sea un líder más débil sino que unifica la formación del grupo incluyendo a sus integrantes en un mismo escalón.



## 2. Importancia del plan de liderazgo

Es fundamental contar con un plan de liderazgo para poder conocer en que se está fallando y de esa manera mejorar las relaciones interpersonales, esto ayudará a que exista un mejor clima en la institución.

## 3. Objetivo

Mejorar las condiciones actuales de la institución proponiendo un plan que ayude a mantener las relaciones entre jefe y empleados en óptimas condiciones.

#### **4. Políticas**

- ✓ El líder debe ser una persona que haga participe a los demás.
- ✓ Todo líder debe luchar por alcanzar los objetivos.
- ✓ Hacer las reuniones de forma dinámica.
- ✓ El líder debe ser una persona emprendedora.
- ✓ Debe tomar las decisiones necesarias tomando en cuenta la opinión de los demás.
- ✓ El líder debe ser visionario, anticiparse a los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.
- ✓ Un buen líder debe fijarse en resultados

#### **5. Desarrollo de un plan de liderazgo**

Se recomienda que el liderazgo que se practique en el Centro Escolar adopte el siguiente comportamiento:

- 1) Ser promotores y generadores de ideas que mejoren la calidad de trabajo y convivencia dentro de la institución.
- 2) Promover los valores, misión y visión de la institución, creando así el sentido de pertenencia.
- 3) Motivar a todo el personal de la institución a la participación en la aportación de ideas.
- 4) Ser personas con principios sólidos así como también comportarse con coherencia a sus valores y creencias.

La directora del Centro Escolar debe de aplicar este tipo de liderazgo y no dejar de lado las opiniones de los maestros cuando se quiera tomar una decisión,

porque eso generará conflictos de intereses que no ayudarán a que hayan buenas relaciones entre ellos.

Igualmente debe adoptar el siguiente comportamiento para ejercer un liderazgo participativo:

- Tomar decisiones o resolver conflictos a través de la consulta de los subalternos, escuchando y analizando las diferentes ideas u opiniones.
- Reconocer las cualidades de las demás personas.
- Crear las condiciones que motiven y estimulen el trabajo y participación en la institución.
- Ser responsables para una base fundamental de la confianza.
- Ser accesibles y aceptar sugerencias.

La implementación de este plan de liderazgo beneficiará a la institución a mejorar la convivencia, entre la directora y cada uno de los maestros, reduciendo así conflictos y desacuerdos, mejorando además las relaciones interpersonales.

#### **d) Propuesta de Comunicación**

##### **1. Determinación de la necesidad de comunicación**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico se identificó una problemática de comunicación en el Centro Escolar, por lo que se cree conveniente realizar una propuesta de comunicación enfocada al fortalecimiento de la misma, con el objetivo de mejorar los niveles de comunicación en la institución.

El presente plan es la propuesta de solución con la que se pretende dar respuesta de manera sistemática, al problema de una inadecuada

comunicación interna identificada en la investigación y plasmada en el diagnóstico.

El plan es una guía que sistematiza en términos de objetivos, resultados, estrategias, periodos, costos, espacio y tiempo. Las acciones básicas necesarias para fortalecer la comunicación interna del Centro Escolar “José Mariano Calderón,” las cuales son: identificación de los empleados con la institución como primer eje de acción y el fortalecimiento del ambiente laboral como segundo eje de acción.

## **2. Importancia del plan de comunicación**

La comunicación es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la institución, su adaptación a los cambios del entorno facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrado de trabajo.

## **3. Objetivo**

Desarrollar herramientas de comunicación que contribuyan a una comunicación interna eficiente, para lograr un mejor funcionamiento en el Centro Escolar “José Mariano Calderón” y poder alcanzar los objetivos institucionales.

## **4. Políticas**

Con el propósito de mejorar la comunicación dentro de Centro Escolar “José Mariano Calderón” se plantean las siguientes políticas.

- Realizar con anticipación la convocatoria de las reuniones de trabajo.

- Puntualidad a la hora de realizar las reuniones.
- Envío de memorándum semanalmente a todo el personal para recordar todas las actividades a realizar durante toda la semana.
- Organizar un equipo que cumpla con la función de coordinar la elaboración de la cartelera informativa y de su funcionamiento.
- Contar con el apoyo técnico necesario para la aplicabilidad de cuentas en redes sociales por parte del coordinador del Centro de Recursos de Aprendizaje (CRA)

#### **5. Desarrollo de estrategia de comunicación para mantener informado a los empleados.**

Mediante el desarrollo de estas estrategias, el personal del Centro Escolar conocerá los procedimientos a seguir en cualquier situación que se les presente y a la vez se mantendrá informado acerca de todas las actividades que se realizarán en la institución.

El objetivo es lograr que la comunicación sea fluida y efectiva para que pueda generarse un ambiente de confianza.

Desarrollar una buena comunicación entre las personas que conviven y laboran en la institución ayudará a mejorar el desempeño y hará que exista sinergia en la búsqueda de los objetivos institucionales.

A continuación se propone una serie de estrategias de comunicación que permitirán mejorar los niveles de comunicación dentro del Centro Escolar.

##### **a) Reuniones de trabajo**

La reunión es considerada como el procedimiento esencial del trabajo, utilizada para posibilitar el intercambio de ideas, pensamiento, actitudes o sentimiento entre compañeros.

La reunión de trabajo es por tanto, el espacio donde se toman decisiones en beneficio de la institución, ya que les dan a las personas oportunidades de cambiar ideas, escuchar lo que está ocurriendo en la institución como un todo y renovar las relaciones interpersonales.

Si se desea realizar reuniones que lleven hacia la verdadera comunicación se puede aplicar algunas de los siguientes puntos para que éstas sean interesantes y amenas.

➤ **Ofrecer un refrigerio**

Este puede ser rotativo, es decir formar grupos y organizarlos de tal forma que sea responsable de preparar el refrigerio para todos. Con esto se logrará una especie de convivio y motivará a la asistencia de todo el personal.

➤ **Rotar la responsabilidad de la reunión**

Rotar entre todos los miembros del personal la responsabilidad de dirigir las reuniones. A veces las personas sienten apatía porque piensan que son disposiciones del director, pero al rotar estas responsabilidades puede motivarlos y les permitirá verlas de otra manera, por ende las reuniones serán más amenas y más productivas.

➤ **Crear una agenda abierta**

Asegurarse que la agenda esté abierta a todos, una de las cosas que desmotiva al personal a asistir a las reuniones es que no encuentran beneficios personal en lo que se habla, entonces lo correcto será que todos tengan la posibilidad de poner puntos en la agenda para que sean tratados y que sean cumplidos con la misma prioridad que tienen las demás personas, con esto se logrará que el personal se sienta parte importante de la reunión y no simplemente un espectador.

➤ **Oportunidad de opinar**

Crear un mecanismo en el cual todos tengan la oportunidad de opinar. Muchas veces las reuniones son un monólogo o información de decisiones previamente tomadas, esto genera malestar en el personal, lo ideal sería que en las reuniones exista un intercambio de ideas. El encargado de dirigir expone la idea y el resto aporta su opinión y al final se toma un acuerdo por consenso, lo que hace posible que todos se sientan tomados en cuenta en las decisiones de la institución.

➤ **Perder formalidad de las reuniones.**

Es importante que las reuniones se desarrollen en un ambiente ameno y agradable donde se puedan realizar dinámicas de integración grupal, reflexiones grupales y otras, permitiendo con esto hacer algo divertido ocasionalmente como parte de la cultura organizacional para que existan lazos de familiaridad y mejores relaciones entre el personal.

➤ **Realizar reuniones en lugares que no tengan ninguna relación con la institución.**

Las reuniones pueden llevarse a cabo al aire libre cuando haya un buen clima, o algún lugar cercano accesible a la institución. A veces salir de su lugar de trabajo puede ayudar a cambiar la perspectiva y también hacer surgir nuevas maneras de ver las cosas.

**b) Utilización de Memorándums.**

Se propone la estrategia de enviar memorándums al personal del Centro Escolar como recordatorio de las actividades programadas en las diferentes reuniones, el cual deberá incluir un consolidado de todas las actividades a realizar durante la semana. Se recomienda enviarlos al inicio de cada semana y en las primeras horas de la jornada para la mejora de la comunicación interna.

- **A continuación se propone un esquema que puede ser utilizado como modelo para los memorandums.**



**CENTRO ESCOLAR "JOSÉ MARIANO CALDERÓN"**

Para: El personal en general Fecha: \_\_\_\_\_  
 De: La dirección

Asunto:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Atentamente: La dirección

### **c) Elaboración de Cartelera informativa.**

Es aquella que está planeada para comunicar eventos, conferencias, cursos, reuniones sociales, etc. Este tipo de carteles puede ser presentado solo con texto, para lo cual se recomiendan letras grandes sobre fondo de color contrastante. Los textos deberán proporcionar solo información indispensable y necesaria.



#### **d) Creación de una cuenta en redes sociales.**

La creación de una cuenta en la red como página institucional, ayudará a que exista una buena comunicación dentro de la comunidad educativa, mostrando en ella las diferentes actividades por realizar y las realizadas, creando igualmente la oportunidad de recibir comentarios y sugerencias por partes de los integrantes de la institución.

A continuación se propone como llevar a cabo la creación de la cuenta institucional:

**Primer paso:** entrar en la dirección [www.facebook.com](http://www.facebook.com)

**Segundo paso:** seleccionar la opción crear una página web

Facebook te ayuda a comunicarte y compartir con las personas que forman parte de tu vida.



## Regístrate

Es gratis y lo será siempre.

Nombre  Apellidos

Correo electrónico o número de móvil

Vuelve a introducir el correo electrónico o el ...

Contraseña nueva

Fecha de nacimiento

Día  Mes  Año  ¿Por qué tengo que dar mi fecha de nacimiento?

Mujer  Hombre

Al hacer clic en Terminado, aceptas las Condiciones y confirmas que has leído nuestra Política de datos, incluido el Uso de cookies.

**Terminado**

---

Crea una página para un personaje público, un grupo de música o un negocio.

**Tercer paso:** Seleccionar la opción **empresa, organización o institución****✦ Crear una página**

Crea una página de Facebook para establecer una relación más estrecha con tu público y tus clientes.



Lugar o negocio local



Empresa, organización o institución



Marca o producto



Artista, grupo de música o personaje público



Entretenimiento



Causa o comunidad

**Cuarto paso:** seleccionar la opción Educación y agregar el nombre del Centro Escolar, aceptar las condiciones de la página y dar clic en la opción comenzar.

 <p>Lugar o negocio local</p>	<p><b>Empresa, organización o institución</b></p> <p>Únete a las personas que te apoyan en Facebook.</p> <p>Educación ▼</p> <p>Centro Escolar "José Mariano Calderón"</p> <p>Al hacer clic en "Comenzar", aceptas las condiciones de las páginas de Facebook.</p> <p><b>Comenzar</b></p>	 <p>Marca o producto</p>
 <p>Artista, grupo de música o personaje público</p>	 <p>Entretenimiento</p>	 <p>Causa o comunidad</p>

**Quintopaso:** Si el administrador de la página de la institución (en este caso la Directora del Centro Escolar o los docentes del área de informática) no posee una cuenta de Facebook es necesario crear una, llenado el siguiente formulario; pero si ya posee una entrar usando esa cuenta. Por último aceptar las condiciones de uso y políticas de privacidad

**Registrarte**  
Es gratis y lo será siempre.

Nombre  Apellidos

Correo electrónico o número de móvil

Vuelve a introducir el correo electrónico o el ...

Contraseña nueva

**Fecha de nacimiento**

Día  Mes  Año  ¿Por qué tengo que dar mi fecha de nacimiento?

Mujer  Hombre

Al hacer clic en Registrarte, aceptas las Condiciones y confirmas que has leído nuestra Política de datos, incluido el Uso de cookies.

**Registrarte**

**Sexto paso:** luego de crear la cuenta llenar los datos generales de la institución

**Información**

Información general

Trabajo y formación académica

**Lugares en los que has vivido**

Información básica y de contacto

Familia y relaciones

Detalles sobre ti

Acontecimientos importantes

CIUDAD ACTUAL Y LOCALIDAD NATAL

+ [Añade tu ciudad actual](#)

+ [Añade tu localidad natal](#)

OTROS LUGARES EN LOS QUE HAS VIVIDO

+ [Añade un lugar](#)

Posteriormente de realizados los pasos anteriores se recomienda subir fotografías de la institución y publicar las actividades que se llevan a cabo, pidiendo a los diferentes sectores que puedan publicar sugerencias y opiniones. De igual manera dar énfasis a los valores de la institución, publicando frases alusivas a estos.

Para abrir esta cuenta en la red social, no es necesario incurrir en algún tipo de gasto.

### **a) Propuesta de Capacitación**

#### **1. Detección de la necesidad de capacitación**

De acuerdo a la investigación realizada, se detectó que, en el Centro Escolar las capacitaciones impartidas en un año lectivo, no son las necesarias para poder cumplir con las necesidades y competencias de los docentes.

Por lo tanto se presenta un modelo de capacitación para los empleados del Centro Escolar, el cual ha sido diseñado como un proceso educacional a corto plazo que debe aplicarse sistemática y organizadamente a fin de que los trabajadores desarrollen actitudes y habilidades en función de los objetivos definidos.

#### **2. Importancia**

La importancia del desarrollo de un modelo de capacitación permanente permite establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y aseguramiento del desarrollo de los recursos humanos disponibles, tienen la finalidad del perfeccionamiento técnico del trabajador.

Se debe de reconocer que la capacitación es creada para asistir y ayudar a que la institución cumpla con sus objetivos, es decir empujar.

### **3. Objetivo**

Proporcionar de forma sistemática los conocimientos necesarios para preparar al personal del Centro Escolar “José Mariano Calderón” en la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asumen en sus puestos.

### **4. Políticas**

Las instituciones cuentan con políticas que conducen en forma adecuada hacia el logro de objetivos generales de la institución asimismo es preciso determinar aquellas que guían hacia los propósitos de la capacitación y desarrollo del personal del Centro Escolar.

Dentro de ella se mencionan:

- ✓ Todas las personas que laboren en el Centro Escolar deben de recibir al menos tres capacitaciones anualmente para ejercer satisfactoriamente su trabajo.
- ✓ El personal encargado de impartir cualquier tipo de capacitación debe de contar con los conocimientos y experiencia necesaria en el área.
- ✓ Se evaluarán los conocimientos impartidos en las capacitaciones y su correspondiente aplicación en la práctica, dicha aplicación no se ejecutará exactamente al finalizar el curso, sino debe transcurrir al menos dos meses después de impartida la capacitación.
- ✓ Hacer una evaluación anual del proyecto para determinar aquellas áreas que necesiten capacitarse posteriormente.
- ✓ Buscar la manera que el personal capacitado participe activamente en la misma.
- ✓ La directora del Centro Escolar y equipo previamente establecido, se encargará de buscar a los capacitadores más idóneos y que cumplan con el perfil que se requiera para la capacitación.

## 5. Desarrollo del plan de capacitación

Para la realización de una capacitación efectiva es necesario detectar las necesidades que presenta el personal, ya que es la parte medular del proceso de capacitación porque nos permite conocer las necesidades existentes de una institución, a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación.

Cuando se menciona las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto.

El estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real de la institución, es decir, sus posibles malestares, la determinación de problemas y las propuestas de solución.

La determinación de necesidades de capacitación es entonces una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que impide desempeñar satisfactoriamente las funciones de su puesto.

Entre los beneficios que presenta un buen estudio sobre la determinación de necesidades de capacitación tenemos:

- ✓ Conocer que los trabajadores requieren de capacitación y en qué áreas necesitan capacitarse.
- ✓ Conocer los contenidos en que se necesita capacitar
- ✓ Identificar instructores potenciales que contribuyan al logro de objetivos.
- ✓ Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros

A continuación se presenta un formulario para la detección de necesidades de capacitación en los empleados del Centro Escolar.



**FORMULARIO PARA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

**OBJETIVO:** Determinar las necesidades de capacitación en el personal del Centro Escolar "José Mariano Calderón" para la programación de futuras capacitaciones.

**INDICACIONES:** A continuación se presentan diferentes áreas relacionadas con sus puestos de trabajo, marque el grado de dominio que considere que posee y complete según corresponda.

No	TEMAS	GRADO DE CONOCIMIENTO			OBSERVACIONES
		Avanzado	Intermedio	Básico	
1	<b>ÁREAS ADMINISTRATIVAS</b>				
	Trabajo en equipo				
	Manejo del estrés				
	Clima organizacional				
2	<b>ÁREA TÉCNICA</b>				
	Manejo de paquetes de computación				
	Manejo de equipo audio visual				
3	<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>				
	Tarjetería-Decoración				
	Maquetas-velas-Plastilina				
4	<b>ÁREA PEDAGÓGICA</b>				
	Diseño de guía de aprendizaje				
	Planeación didáctica				
	Evolución continua				
	Metodología innovadora				
	Problemas de aprendizaje				
	Problemas conductuales en el aula				

Mencione otros temas en los cuales le gustaría ser capacitado, que le ayuden a la mejora del desempeño de su trabajo en la institución: \_\_\_\_\_

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

Directora del Centro Escolar: \_\_\_\_\_

## I. Programación de la capacitación.

Una vez que se ha efectuado la detección de las necesidades de capacitación se procede a su programación tratando de resolver las siguientes preguntas.

- ✓ ¿Cuál es la necesidad de capacitación en el Centro Escolar?
- ✓ ¿Cuál es la prioridad con respecto a los demás?
- ✓ La necesidad es permanente o temporal.
- ✓ ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
- ✓ ¿Cuál es el costo?
- ✓ ¿En qué Áreas debe capacitarse?
- ✓ ¿Quién va ejecutar la capacitación?

La directora del Centro Escolar para planificar la capacitación puede seguir el siguiente esquema que proporcione una mejor visualización de la programación de la capacitación.

### PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Área: \_\_\_\_\_

Tema a impartir: \_\_\_\_\_

Número de participantes: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Impartido por: \_\_\_\_\_

Día	Horas	Contenido	Recurso	Costos

Es decir que se tienen que tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Determinar una necesidad específica.
2. Definir claramente los objetivos que se persigue con la capacitación.
3. Calcular la relación costo beneficio del programa.
4. Determinar los recursos necesarios para la capacitación.
5. Determinar los requerimientos de la capacitación y evaluar la oferta de contenido de la capacitación, considerando los aspectos de cantidad y calidad de la información.
6. Elección de los medios de capacitación, considerando la tecnología disponible y el personal idóneo para la misma.
7. Definir la población objetivo, considerando el número de personas y la disponibilidad de tiempo.
8. Determinar el local donde se efectuará la capacitación.
9. Establecer la fecha de capacitación.
10. Controlar y evaluar los resultados, considerando la verificación de los puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

## **6. Modelo de Capacitación**

Se propone el siguiente formato que puede ser utilizado por la institución a la hora de realizar las capacitaciones para el personal.



## **II. Ejecución de la capacitación.**

Es la etapa de la puesta en marcha del plan de capacitación, especialmente se coordina y prepara el programa para el desarrollo del evento utilizando diferentes medios para difundir la realización del este.

La ejecución de las actividades de capacitación pueden darse de distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida: Teleconferencias, seminarios, películas, videos, cursos, talleres, etc.

En esta fase debe estar considerada los diversos medios de comunicación y decisiones de todos los aspectos del proceso, como motivar al personal hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto, que se aplique a lo aprendido, etc.

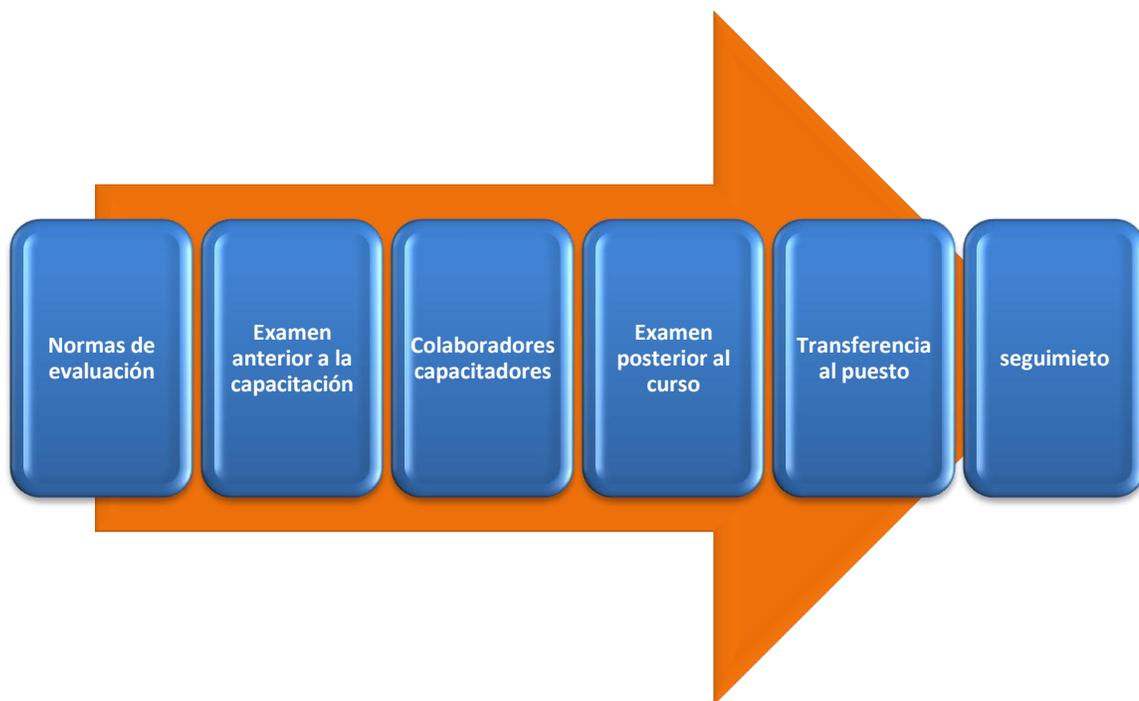
## **III. Evaluación de la capacitación**

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después que los participantes regresen a su trabajo.

En esta fase permite conocer en qué medida se ha logrado cumplir los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planteamiento.

Se puede evaluar tanto el programa como a los participantes, con el único fin de conocer los logros, las deficiencias, con el objeto de corregirlos.

#### IV. Etapas de evaluación de un proceso de capacitación.



#### V. Seguimiento de la capacitación.

Finalmente se hace necesario efectuar el seguimiento, tanto del programa como de los participantes, para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación.

La evaluación puede conllevar dos dimensiones, desde el punto de vista de la institución, en cuanto mejoró la capacidad de trabajo de sus empleados. Específicamente consiste en verificar el cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño antes y después de la capacitación. Y desde el punto de vista del trabajador, ¿Cómo se siente?, si se siente más preparado para efectuar el trabajo, si se siente más capaz, recordemos que si el trabajador se siente bien capaz rendirá de una mejor forma a la hora de realizar su trabajo.

## **F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL CENTRO ESCOLAR “JOSÉ MARIANO CALDERÓN”**

El objetivo de proponer un plan de clima organizacional en el Centro Escolar “José Mariano Calderón” es contribuir a mejorar el ambiente laboral existente en la institución, así como resolver la problemática detectada, partiendo del diagnóstico realizado en la investigación.

Este apartado contiene los objetivos, las actividades a realizar, las políticas, los recursos que se requieren para poner en marcha el plan y los mecanismos para el cumplimiento de este, de tal manera que su aplicabilidad mejore el desempeño del personal de la institución.

### **1. Objetivos.**

- Elaborar una propuesta para la implementación de un plan de mejoramiento del clima organizacional en el Centro Escolar “José Mariano Calderón”, esto con el fin de brindar una herramienta que sirva para mejorar la situación actual en la institución
- Entregar a la Dirección del Centro Escolar, una propuesta para la implementación del plan de mejora del clima organizacional en la institución que describa las actividades que se pretenden realizar así como determinar los recursos necesarios.
- Proponer un plan de seguimiento periódico para la implementación de esta propuesta con el fin de valorar el mejoramiento continuo del clima organizacional y supervisar el cumplimiento del mismo.

## **2. Políticas.**

- La Directora del Centro Escolar debe ser la principal ejecutora de las diferentes actividades contenidas en el plan, sin embargo se debe integrar a todo el personal de la institución, para fomentar el sentido de pertenencia.
- Verificar periódicamente, durante la ejecución del plan, que la implementación de las actividades esté generando los resultados deseados, y así asegurar la consecución de los objetivos del plan. Debido a que en un futuro posterior a la ejecución del plan puedan ocurrir nuevas variaciones en el clima organizacional de la institución, se vuelve necesario establecer un mecanismo permanente que ayude a evaluar periódicamente el clima laboral del Centro Escolar, y así conocer la situación de los diferentes factores que componen dicho clima. Los resultados que se obtengan de dichas evaluaciones ayudaran a establecer las medidas necesarias para mantener un clima organización adecuado.
- Crear un comité responsable del clima organizacional, que involucre a todo el personal de acuerdo a sus diferentes capacidades.
- Considerar el recurso humano como el elemento más importante de la institución.
- El plan orientado a fortalecer el clima organizacional, debe darse a conocer a todo el personal del Centro Escolar con la finalidad que todos contribuyan al logro de los objetivos.

## **3. Actividades.**

### **a. Presentación.**

El documento con el plan propuesto se entregará a la Directora del Centro Escolar, para que sea discutida la validez del mismo con todo el personal de

la institución. Seguidamente se llevará a la práctica, ya que existe interés de parte de la institución

**b. Reproducción y distribución.**

Se procederá a la reproducción y distribución del plan, para que sea del conocimiento de todo el personal.

**c. Asignación de un equipo para que evalúen el clima.**

En este apartado se deberá formar una comisión del personal que ejerza la función de equipo técnico, para planear todas las actividades en conjunto e implementar el plan.

**d. Capacitación para el equipo que evaluará el clima**

Esta actividad se refiere a que las personas que sean seleccionadas para la implementación del plan, recibirán una capacitación, sobre todos aquellos elementos o factores teórico-prácticos sobre lo que es el clima organizacional. Para evitar incurrir en costos, se propone que dicha capacitación sea bajo la modalidad de círculos de estudio.

**e. Puesta en marcha y evaluación de los resultados.**

Después de realizar las actividades anteriores se procederá a realizar el plan evaluando los resultados parciales que se obtienen, para identificar fortalezas y debilidades, para poder hacer las correcciones respectivas.

**4. Recursos.**

Para implementar el plan de clima organizacional en el Centro Escolar “José Mariano Calderón” se necesita el involucramiento de Recursos Humanos, Materiales y Tecnológicos y Financieros. Dichos elementos se detallan a continuación.

### a. Humanos

Para llevar a cabo el plan, será necesaria la colaboración de todos los sectores que forman parte de la institución, liderada y coordinada por la Directora del Centro Escolar.

A continuación se detalla el personal que debe estar a cargo.

#### EQUIPO GESTOR DE LA PROPUESTA

PERSONA(S) RESPONSABLE(S)	ACTIVIDADES
Directora de institución	Jugará un papel fundamental en el desarrollo y éxito del plan, ya que deberá coordinar cada proceso a llevarse a cabo.
Sector administrativo	Será parte del grupo de apoyo para el funcionamiento y control de la implementación del plan.
Sector docente	Serán los encargados de desarrollar las capacitaciones y círculos de estudio, y ser un ente reproductor para sus demás compañeros elaborando dinámicas y preparando material de apoyo.
Sector servicio	Colaborará en el área de limpieza y orden Al momento de desarrollar las capacitaciones.

### b. Materiales y Tecnológicos

El Centro Escolar “José Mariano Calderón” cuenta con los recursos básicos necesarios para la implementación del plan propuesto como son: Papelería, equipo computacional, equipo audiovisual, proyector, cámara digital, fotocopidora, local adecuado para impartir las capacitaciones, entre otros. Esto

se considera una gran fortaleza para la institución ya que evitará realizar desembolsos, haciendo mucho más fácil su desarrollo.



### c. Financieros

Es necesario estimar y distribuir adecuadamente los recursos para poder implementar el plan. El Centro Escolar cuenta anualmente con un bono

otorgado por el Ministerio de Educación. Parte de este bono puede ser utilizado para apoyar el desarrollo de este plan.

#### d. Presupuesto

Para llevar a cabo el plan de clima organizacional en el Centro Escolar “José Mariano Calderón” es necesario aclarar que la institución trabaja con un plan en el que se selecciona una comisión el cual está formada por el personal, y este será responsable de estudiar el tema respectivo para que luego lo impartan a sus compañeros. Por lo que esto no generará costo en cuanto a recurso humano.

Descripción	Costos de capacitación
<p><b>Recursos Humanos:</b></p> <p>Este tipo de recurso no generara costos ya que la institución trabaja con su mismo personal el cual le llaman círculos de estudio, donde 2 personas preparan el tema y lo imparten a los demás, por lo que no generará costos.</p>	<p><b>\$ 0.00</b></p>
<p><b>Recursos Materiales:</b></p>	
<p>Papelería y útiles</p>	<p><b>\$ 70.00</b></p>
<p>Fotocopias de materiales</p>	<p><b>\$ 90.00</b></p>
<p>Impresiones de diplomas</p>	<p><b>\$100.00</b></p>
<p><b>Otros Gastos</b></p>	
<p>Refrigerios</p>	<p><b>\$100.00</b></p>
<p><b>Sub-total</b></p>	
<p>Imprevistos (10%)</p>	<p><b>\$360.00</b></p>
<p><b>Total</b></p>	<p><b>\$ 36.00</b></p>
	<p><b>\$396.00</b></p>

## 5. Mecanismos de Control.

Se propone organizar un equipo gestor que tendrá la función de apoyar a la directora del Centro Escolar, en desarrollo y evaluación del clima organizacional. Ellos serán los encargados de darle continuidad y cumplimiento de las actividades que se proponen realizar.

## 6. Evaluación.

En la evaluación se identificarán aquellos factores o elementos que están incidiendo en el ambiente laboral en que se desenvuelven los empleados y por ende afectando así su rendimiento. Es necesario corroborar los resultados obtenidos.

## 7. Cronograma de implementación del plan de clima organizacional

N°	ACTIVIDAD	1° MES				2° MES				3° MES				4° MES				RESPONSABLES
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación	■																La comisión de la institución
2	Aprobación		■	■														Por la directora del Centro Escolar
3	Reproducción				■													La directora de la Institución
4	Distribución					■	■	■										La directora de l Centro Escolar
5	Asignación de equipo para evaluarlo								■									Una comisión que será seleccionada del personal de la institución
6	Implementación										■	■						Directora, la comisión que será seleccionada del personal de la
7	seguimiento y retroalimentación												■					Una comisión que será seleccionada del personal de la institución
8	Evaluación													■	■	■	■	Una comisión que será seleccionada del personal de la institución

**PRESUPUESTO DEL PLAN PARA MEJORAR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DEL CENTRO ESCOLAR JOSÉ MARIANO CALDERÓN**

<b>PROPUESTA</b>	<b>COSTO</b>
<b>SALA DE ESTAR</b>	<b>\$765.15</b>
<b>EJECUCIÓN DEL PLAN</b>	<b>\$396.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,161.15</b>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIBROS:

- Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, primera edición
- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5° edición, Colombia, 2001.
- Dessler Gary, Organización y Administración Enfoque Situacional, primera edición, México 1979.
- Dessler Gary, Administración de personal, 5° edición, año 1996
- Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la investigación 5° edición, 2010
- Koontz, Harold, Elementos de la Administración, Un Enfoque Internacional, Séptima Edición, México 2007
- Leal, A. El factor humano en las relaciones laborales, primera edición, pirámide 2001
- Puchol Luis, Dirección y gestión de recursos humanos 7° Edición, España, 2007
- Serrano Ramírez Américo Alexis, Administración de personas I y II, primera edición, San Salvador 2003.
- Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, décima edición, México 2004, pág.314

### TRABAJOS DE GRADUACIÓN:

- Mayra Elizabeth Contreras Peña y otros, Administración Basada en Valores para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el instituto Albert Camus ministerio de educación, municipio de San Salvador, departamento de San Salvador, 2012. UES.

- Jorge Alfredo Araujo Echeverría y otros, Propuesta de un plan de capacitación orientado a fortalecer el clima organizacional en los empleados de la caja de crédito del municipio de Olocuilta, departamento de La Paz, 2008. UES.
- Corado Zoila Beatríz y otros, Propuesta de un plan estratégico para la mejora del clima organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana, 2010.
- Delgado Amaya Thelma Ofelia y otros, Propuesta de un plan orientado a fortalecer el clima organizacional en la oficina nacional de coordinación de las aldeas infantiles SOS, 2004. UES.

## **LEYES**

- Constitución de la República, Decreto Constituyente #38, Diario Oficial 234, Fecha 15 de Diciembre de 1983, Tomo 281.
- Ley de la Carrera Docente, Decreto Legislativo #665, Diario Oficial 58, Fecha 7 de marzo de 1996, Tomo 330.
- Ley General de Educación, Decreto Legislativo # 917, Diario Oficial # 242, de fecha 21 de diciembre 1966, tomo #333.

## **OTROS**

- Guía de Operación SPN, Revista del Centro Nacional de Registro 2005
- Información proporcionada por la Directora del Centro Escolar José Mariano Calderón
- Reporte sobre educación en El Salvador para UNESCO (Organización para las naciones para la educación, la ciencia y cultura) 1999.
- Guía de Operación SPN, Revista del Centro Nacional de Registro 2005
- <http://www.tec.com.mx/twiki/bin/diew/mwp503/clima>.
- [http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo\\_cient%C3%ADfico](http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_cient%C3%ADfico)

- <http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml#SINTET#ixzz3aiJexWtR>
- [www.discovereducación.org/index.php/uncategorized/la-difinicion-de-educación/](http://www.discovereducación.org/index.php/uncategorized/la-difinicion-de-educación/).
- <http://www.tec.com.mx/twiki/bin/diew/mwp503/clima>
- <https://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/historia.html>
- [www.monografia.com](http://www.monografia.com).Administracion y Finanzas.
- <http://es.thefreedictionary.com/norma>
- [http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o\\_laboral](http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral)

**ANEXOS**

## ANEXO 1

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**GUIA DE PREGUNTAS**

Guía de entrevista dirigida a la Directora del Centro Escolar “José Mariano Calderón”, para recopilar información sobre el clima organizacional de la institución.

Objetivo: Esta entrevista tiene como objeto obtener información que permita identificar la situación en la que se encuentra la institución en lo que respecta al clima organizacional y desempeño en el Centro Escolar.

La información se utilizará para un proyecto de investigación sobre el clima organizacional. Esta entrevista tiene una naturaleza confidencial y será utilizado únicamente para fines académicos. Se solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados según su experiencia en esta institución.

De antemano se agradece su valiosa colaboración.

GENERALIDADES:

Tiempo de ejercer su profesión: **11 años**

Tiempo en este Centro Educativo: **10 años**

Tiempo como directora: **1 año 9 meses**

**Organización**

1. ¿De qué manera se ha dado a conocer la misión y visión de la institución al personal del Centro Escolar? **A cada docente se le entrega al inicio del año, para recordar el objetivo a trabajar durante el año lectivo.**

2. ¿A su criterio que valores son importantes para el fortalecimiento del desempeño laboral en el centro escolar? **Diría que no hay valor más importante que otro, todos son imprescindibles en el desarrollo personal y profesional de cada docente.**

### **Infraestructura**

3. ¿Considera usted que las condiciones físico ambientales son adecuadas para que los empleados desempeñen eficientemente sus labores? Explique porque.

**No solo se trata del personal docente, sino del factor importante los alumnos, y en ese sentido se necesita de mejorar áreas de infraestructura.**

4. Amplíe según su criterio las condiciones en las que se encuentran actualmente la infraestructura de *la institución*.

- Edificación: **buena**
- Ventilación: **muy buena**
- Seguridad : **regular**
- Mobiliario y Equipo de trabajo: **regular**
- Servicios sanitarios : **muy bueno**
- Aulas : **muy bueno**
- Aseo general de la institución: **regular.**

### **MOTIVACIÓN**

5. De qué manera motiva al personal de la institución para el buen desarrollo de sus funciones. **Verbalmente y refrigerio en celebraciones**

6. ¿Qué tipo de planes de incentivos que motive al personal ha implementado en la institución? **Tener flexibilidad**

7. ¿Promueve el trabajo en equipo en la institución y de qué manera lo hace?

**El trabajo más que todo se hace por ciclos.**

### **Liderazgo**

8. ¿De qué manera fomenta en el personal la demostración de sus cualidades?

**Ante todo manteniendo una actitud de respeto, ya que el respeto al derecho ajeno es la paz, eso como punto de partida.**

9. ¿De qué forma valora las habilidades y destrezas que demuestran los trabajadores al desempeñar sus labores? **En el desarrollo laboral de comités y otras funciones.**

### **Comunicación**

10. ¿Qué hace usted para que exista una buena comunicación entre el personal del Centro Escolar? **De mi parte siempre tratarlos con respeto, en algunos momentos realizar convivios.**

11. ¿Considera adecuados los medios utilizados para informar a su personal?  
**sí**

12. ¿Mantiene una comunicación abierta y flexible con todo el personal? ¿De qué manera? **No solo el personal, es alumnos y padres de familia, ya que el trabajo debe ser en conjunto.**

### **Clima organizacional**

13. ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional en la institución y que hace usted para que sea favorable? **Uno toma la iniciativa, pero al final todos hacemos el ambiente.**

14. ¿Considera usted que el clima organizacional influye en el desempeño laboral?

**Si, y del clima que los docentes fomenten en el aula con sus alumnos. Al hacerlo efectivamente hay una satisfacción personal.**

15. ¿Promueve acciones conjuntas la dirección para lograr un clima organizacional agradable? **Con los comités**

### **Capacitación**

16. ¿cuenta la institución con un programa de capacitación que vaya acorde a las necesidades del personal? Explique. **Las capacitaciones van acorde a los lineamientos del MINED, y más de algunos se ha logrado.**

17. ¿Organiza talleres con el fin de ampliar el conocimiento, y hacerlo más significativo? **Si cuando se ha podido del Centro Escolar, y cuando el MINED también los da.**

Entrevistó: \_\_\_\_\_

fecha:

\_\_\_\_\_

## ANEXO 2

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Cuestionario dirigido al personal docente, administrativo y de servicio del Centro Escolar “José Mariano Calderón.”

**Objetivo:** Este cuestionario tiene como objeto obtener información que apoye la optimización del desarrollo del personal del Centro Escolar.

La información se utilizará para realizar un proyecto de investigación sobre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de esta institución. Este cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizado únicamente para fines académicos. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados según su experiencia en esta institución.

**INDICACIONES:** Por favor marque con una “X” la opción que usted elija de acuerdo a su percepción.

### I. DATOS GENERALES

#### 1. Edad

**OBJETIVO:** Conocer la edad promedio de los trabajadores del Centro Escolar “José Mariano Calderón” para verificar la madurez del grupo al momento de realizar su trabajo.

18 a 25

32 a 39

46 a 53

60 a 67

25 a 32

39 a 46

53 a 60

**2. Cargo que desempeña:** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Determinar los diferentes puestos que existen en el Centro Escolar “José Mariano Calderón”, para identificar las áreas donde existe mayor número de necesidades.

**3. Tiempo de ejercer su profesión:** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Conocer el nivel de experiencia de los trabajadores del Centro Escolar “José Mariano Calderón” para verificar la capacidad del grupo al momento de desempeñar su trabajo.

## **DATOS DE ESTUDIO**

### **1.1. ORGANIZACIÓN.**

**4. ¿Conoce los valores institucionales y siente un compromiso por cumplirlos?**

No los conozco ( )                      Los conozco poco ( )      Los conozco ( )

**OBJETIVO:** Identificar si el personal del Centro Escolar tiene el conocimiento sobre los valores institucionales y si los pone en práctica.

**5. ¿Conoce la misión y visión de la institución y está identificado con ellas?**

Si ( )                                      No ( )

**OBJETIVO:** Verificar si el personal que labora en la institución tiene o conoce la Misión y Visión y se identifica con ellos.

## 1.2. INFRAESTRUCTURA

### 6. ¿Cómo califica su espacio físico de trabajo?

Adecuado ( )      Inadecuado ( )      Otros ( )

Comente:

---

**OBJETIVO:** Determinar si las condiciones del espacio físico de trabajo en las que labora son las más adecuadas para un mejor rendimiento.

### 7. ¿Cómo califica las condiciones de trabajo?

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
<b>Edificación</b>				
<b>Ventilación</b>				
<b>Seguridad</b>				
<b>Mobiliario y Equipo de Trabajo</b>				
<b>Servicios Sanitarios</b>				
<b>Aulas</b>				
<b>Aseo General en la Institución</b>				

**Criterios:**

MB= 9-10

B=7-8

R=5-6

D=3-4

**OBJETIVO:** Identificar si el personal del Centro Escolar tiene el conocimiento sobre los valores institucionales y si los pone en práctica.

**8. ¿Existe comodidad en su puesto de trabajo que le permita realizar satisfactoriamente sus actividades**

Si ( )                      No ( )

Comente:

---

**OBJETIVO:** Evaluar si el personal está cómodo con la labor que realiza en su puesto de trabajo y si eso influye al momento de realizar satisfactoriamente sus actividades.

**9. ¿Hay alguna sala de estar de maestros?**

Si ( )                      No ( )

**OBJETIVO:** Verificar si los docentes cuentan con una sala de estar para maestros.

**1.3 MOTIVACIÓN**

**10. Seleccione las alternativas que le motivaría para realizar mejor su trabajo:**

Sueldo	( )	Prestaciones adicionales a las de la ley	( )
Bonificaciones	( )	Seguro de vida	( )
Seguro de salud	( )	Recreación Familiar	( )
Buen Trato	( )	Música Ambiental	( )

Otros:

---

**OBJETIVO:** Identificar si los trabajadores cuentan con alguna prestación que permita o motive al personal a realizar una mejora en su trabajo.

**11. ¿Existen incentivos que motiven al personal para que realice mejor sus tareas?**

Si ( )                      No ( )

Si la respuesta es afirmativa menciónelos:

---

**OBJETIVO:** Conocer si hay algún tipo de incentivo que ayude al personal a realizar mejor su trabajo dentro del centro escolar.

**12. ¿Su jefe inmediato utiliza su posición para dar oportunidad de trabajo estimulante y satisfactorio?**

Si ( )              No ( )                      Algunas veces ( )

**OBJETIVO:** Determinar si el personal del Centro Escolar recibe oportunidad de trabajo estimulante y satisfactorio por parte del jefe.

**13. ¿Recibe los materiales y equipo necesarios para realizar su trabajo?**

Si ( )              No ( )                      Algunas veces ( )

**OBJETIVO:** Verificar si el personal del Centro Escolar cuenta con materiales y equipo necesario para realizar su trabajo.

**1.4 LIDERAZGO**

**14. ¿Considera que su jefe tiene los conocimientos necesarios de acuerdo al puesto que desempeña?**

Totalmente ( )              Parcialmente ( )              No puedo opinar ( )

**OBJETIVO:** Conocer si los conocimientos del jefe del Centro Escolar están acorde al puesto que desempeña.

**15. ¿Cuenta el jefe con las habilidades para influir en su grupo de empleados?**

Mucho ( )      Poco ( )      No tiene habilidades ( )

**OBJETIVO:** Identificar si el jefe del Centro Escolar tiene la habilidad de influir en un grupo de personas.

**16. ¿Promueve el jefe la participación de los miembros en las tareas que se realizan dentro de la institución?**

Siempre ( )      Casi nunca ( )      Ocasionalmente ( )

**OBJETIVO:** Verificar si el jefe permite la participación de los miembros de la institución en las tareas que realiza dentro de la institución.

**17. ¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que demuestran los empleados en su trabajo?**

Siempre ( )      Casi nunca ( )      Ocasionalmente ( )

**OBJETIVO:** Evaluar la frecuencia en la que el jefe valora las habilidades y destreza que los empleados demuestran en su trabajo.

**18. ¿Su jefe no solo se limita a dar órdenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa en el trabajo?**

Siempre ( )      Casi siempre ( )      Rara veces ( )      Nunca ( )

**OBJETIVO:** Conocer si el jefe no solo se limita a dar órdenes y escuchar las sugerencias sino que también participa en el trabajo.



**22. ¿Informa la institución de manera efectiva los logros alcanzados?**

Si ( ) No ( ) Ocasionalmente ( )

**OBJETIVO:** Conocer si la institución informa a los empleados los logros alcanzados y con qué frecuencia lo hace.

**23. ¿Su jefe mantiene una comunicación abierta y flexible, con el personal de la institución?**

Siempre ( ) Casi nunca ( ) Ocasionalmente ( )

**OBJETIVO:** Identificar si existe comunicación abierta y flexible entre el jefe y los trabajadores de la institución.

**1.6 CAPACITACIÓN**

**24. ¿La institución le brinda capacitaciones para obtener un mejor desarrollo de sus actividades?**

Si ( ) No ( ) Algunas Veces ( )

**OBJETIVO:** Verificar si la institución brinda capacitaciones a los trabajadores del Centro Escolar.

**25. ¿Considera que las capacitaciones van acorde con su puesto de trabajo?**

Totalmente en desacuerdo ( ) Totalmente de acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) De acuerdo ( )

**OBJETIVO:** Identificar si las capacitaciones van acorde a las necesidades de cada área de los trabajadores del Centro Escolar.

**26. ¿Considera necesario tener más capacitaciones de las que le brinda la institución?**

Si ( )      No ( )

Por qué:

---

---

---

**OBJETIVO:** Identificar si los trabajadores del Centro Escolar consideran necesario que se le brinden más capacitaciones de las que ya recibe.

Encuestó: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración.**

## ANEXO 3

### DATOS GENERALES

#### 1. Edad

**OBJETIVO:** Conocer la edad promedio de los trabajadores del Centro Escolar “José Mariano Calderón” para verificar la madurez del grupo al momento de realizar su trabajo.

Cuadro N° 1

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
18-25 años	2	7%
25-32 años	2	7%
32-39 años	3	11%
39-46 años	3	11%
46-53 años	9	32%
53-60 años	8	29%
60-67 años	1	4%
	28	100%

Gráfico N°1



**Comentario:** El 72% del personal encuestado oscila entre las edades de 39-60 años, esto manifiesta que la institución cuenta con un personal con la madurez suficiente para realizar su trabajo, manifestando un índice positivo ya que quiere decir que a lo largo de los años han acumulado mucha experiencia, también existe un pequeño porcentaje que oscila entre las edades de 18-32 años, que por su energía y espontaneidad aportan mucho a la institución.

## 2. Cargo que desempeña.

**OBJETIVO:** Determinar los diferentes puestos que existen en el Centro Escolar “José Mariano Calderón”, para identificar las áreas donde existe mayor número de necesidades.

cuadro 2

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Profesora	25	89%
Secretaría	1	4%
Ordenanza	1	4%
Sub Director	1	4%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



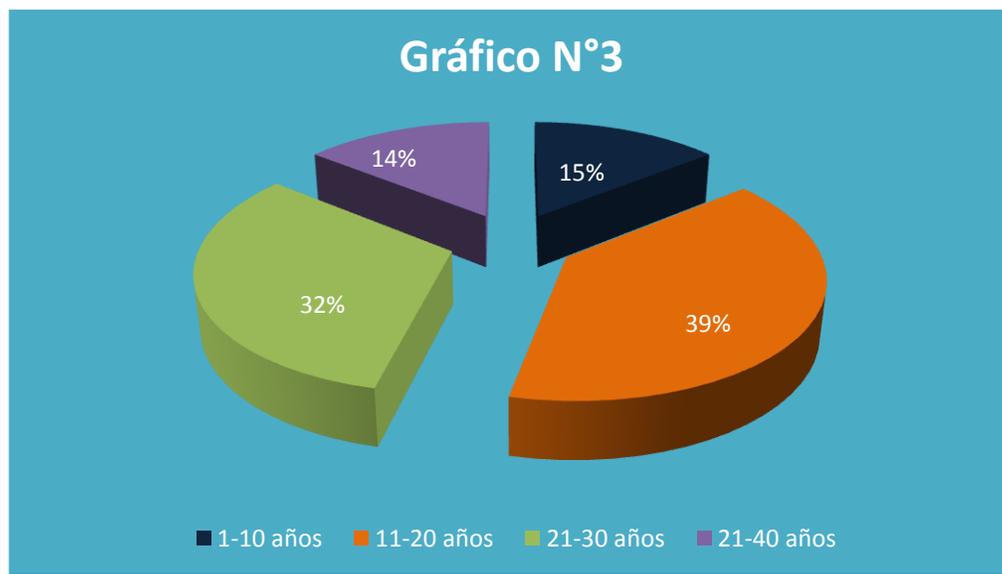
**Comentario:** La mayor parte del personal del Centro Escolar son docentes debido a la naturaleza de la institución aunque cuenta con otros recursos necesarios que hacen más sólido al personal.

### 3. Tiempo de ejercer su profesión

**Objetivo:** Conocer el nivel de experiencia de los trabajadores del Centro Escolar “José Mariano Calderón” para verificar la capacidad del grupo al momento de desempeñar su trabajo.

Cuadro N° 3

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
1-10 años	4	14%
11-20 años	11	39%
21-30 años	9	32%
21-40 años	4	14%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** La institución cuenta con un personal de experiencia debido a la cantidad de años de ejercer la docencia de la mayoría del personal, esto es un factor positivo que permitirá a la institución ser capaz de adaptarse a cualquier cambio en beneficio de la institución.

## DATOS DE CONTENIDO

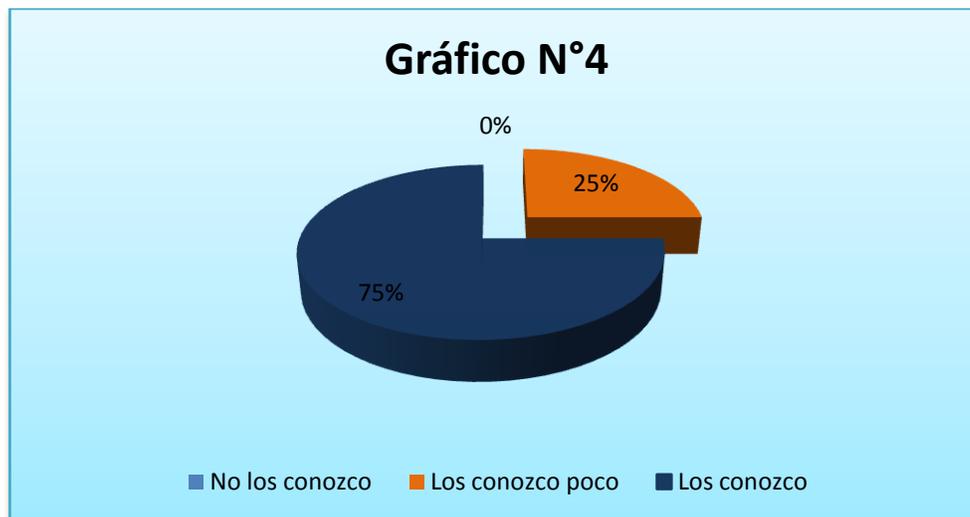
### ORGANIZACIÓN

#### 4. ¿Conoce los valores institucionales y siente un compromiso por cumplirlos?

**OBJETIVO:** Identificar si el personal del Centro Escolar tiene el conocimiento sobre los valores institucionales y si los pone en práctica.

Cuadro N° 4

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
No los conozco	0	0%
Los conozco poco	7	25%
Los conozco	21	75%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



**COMENTARIOS:** En el Centro Escolar se conocen los valores institucionales y los ponen en práctica, este es un factor positivo ya que por ser una institución que trabaja con niños y jóvenes es necesario que su personal esté familiarizado con ello, para que sea un ente transmisor para los jóvenes y niños del Centro Escolar.

**5. ¿Conoce la misión y visión de la institución y está identificado con ellas?**

OBJETIVO: Verificar si el personal que labora en la institución tiene o conoce la Misión y Visión y se identifica con ellos.

**Cuadro N°5**

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	28	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



**COMENTARIO:** En la institución la totalidad del personal manifestó conocer la Misión y Visión del Centro Escolar. Esto quiere decir que sabe la razón de ser de la institución y hacia a donde va.

## INFRAESTRUCTURA

### 6. ¿Cómo califica su espacio físico de trabajo?

**OBJETIVO:** Determinar si las condiciones del equipo físico de trabajo en las que labora son las más adecuadas para un mejor rendimiento.

**Cuadro N° 6**

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Adecuado	24	86%
Inadecuado	2	7%
Otros	2	7%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



**COMENTARIO:** El espacio físico de la institución es el adecuado para el desarrollo de las actividades, lo cual motiva al personal a ejercer satisfactoriamente su trabajo.

## 7. ¿Cómo califica las condiciones de trabajo?

**OBJETIVO:** Conocer la opinión del personal con respecto a las condiciones de trabajo en su totalidad.

**Cuadro N° 7**

Respuestas	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Edificación	14	13	1	0
Ventilación	15	9	4	0
Seguridad	1	14	7	6
Mobiliario y equipo de trabajo	2	12	8	6
Servicios sanitarios	2	12	6	8
Aulas	10	14	4	0
Aseo General de la Institución	4	20	4	0

N=28



**COMENTARIO:** Las condiciones de trabajo son muy buenas en lo que concierne a ventilación y edificación; por otra parte consideran buenas las condiciones de seguridad, aulas y aseo general de la institución; mientras que consideran que las condiciones son regulares y deficientes en el mobiliario y equipo y servicios sanitarios.

**8. ¿Existe comodidad en su puesto de trabajo que le permita realizar satisfactoriamente sus actividades?**

**OBJETIVO:** Evaluar si el personal está cómodo con la labor que realiza en su puesto de trabajo y si eso influye al momento de realizar satisfactoriamente sus actividades.

**Cuadro N° 8**

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	23	82%
No	5	18%
Total	28	100%



**COMENTARIO:** En el Centro Escolar la mayoría del personal coincidió en sentirse cómodo en su puesto de trabajo, esto influye mucho al momento de ejercer sus labores, porque en la medida que los empleados se sientan más cómodos a la hora de realizar sus funciones en esa medida lo realizarán más eficiente.

### 9. ¿Hay alguna sala de estar de maestros?

**OBJETIVO:** Verificar si los docentes cuentan con una sala de estar para maestros.

**Cuadro N° 9**

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	1	4%
No	27	96%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



**COMENTARIO:** En el Centro Escolar el personal no cuenta con una sala de estar, por lo que estos no se sienten muy conformes con ello ya que de alguna manera necesitan un espacio reservado para ellos, donde pueden interrelacionarse mejor.

## MOTIVACIÓN

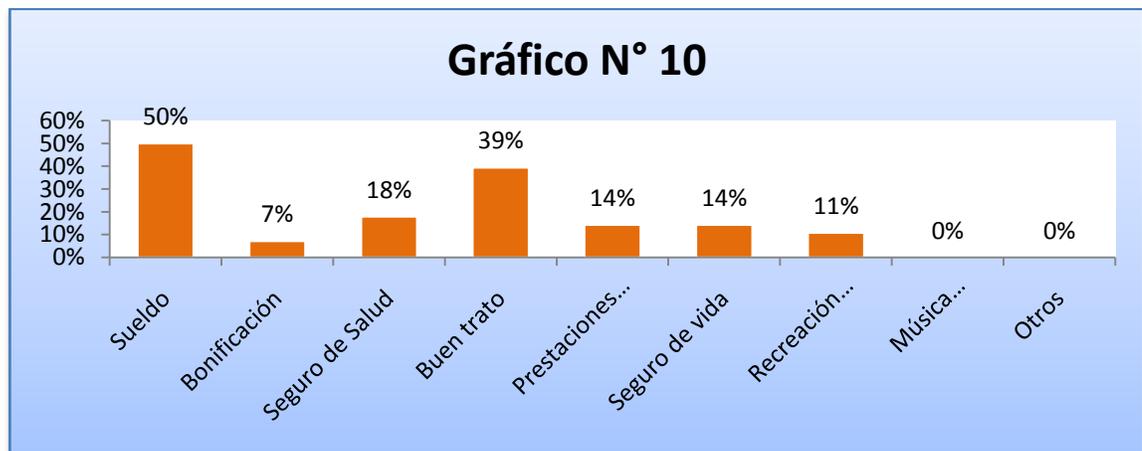
### 10. Seleccione una alternativa que más le motive para realizar su trabajo

**OBJETIVO:** Identificar si los trabajadores cuentan con alguna prestación que permita o motive al personal a realizar una mejora en su trabajo.

Cuadro N° 10

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Sueldo	14	50%
Bonificación	2	7%
Seguro de Salud	5	18%
Buen trato	11	39%
Prestaciones de ley	4	14%
Seguro de vida	4	14%
Recreación familiar	3	11%
Música ambiental	0	0%
Otros	0	0%

N=28



**COMENTARIO:** El personal encuestado manifestó que el salario y un buen trato de todos sus compañeros y jefe, lo motivan a ejercer mejor sus labores, dejando como segunda opción otras alternativas como: Seguro de vida, seguro de salud entre otras.

**11. ¿Existen incentivos que motiven al personal para que realice mejor sus tareas?**

**OBJETIVO:** Conocer si hay algún tipo de incentivo que ayude al personal a realizar mejor su trabajo dentro del Centro Escolar.

**Cuadro N° 11**

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	3	11%
No	25	89%
Total	28	100%



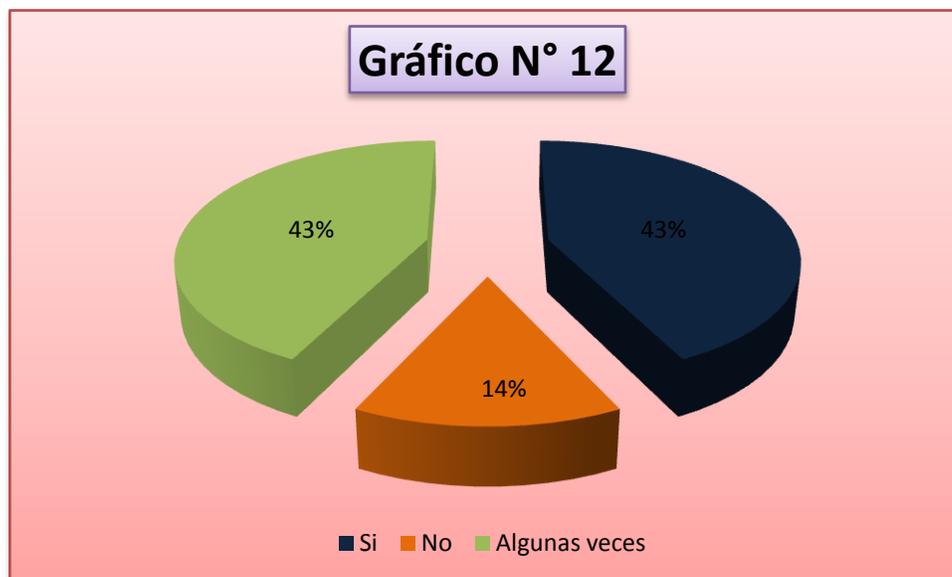
**COMENTARIO:** La mayoría del personal expresó que en la institución no existen incentivos que los motiven a realizar mejor sus tareas. “Un personal motivado rinde de mejor forma a la hora de ejecutar su trabajo.

## 12. ¿Su jefe inmediato utiliza su posición para dar oportunidad de trabajo estimulante y satisfactorio?

**OBJETIVO:** Determinar si el personal del Centro Escolar recibe oportunidad de trabajo estimulante y satisfactorio por parte del jefe.

Cuadro N° 12

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	12	43%
No	4	14%
Algunas veces	12	43%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



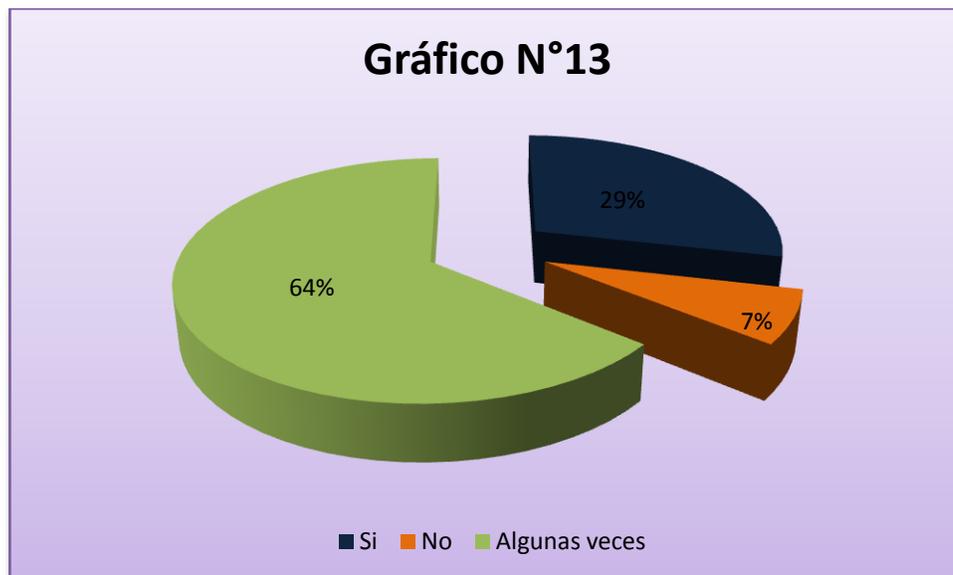
**COMENTARIO:** La mayoría de la población encuestada manifestó que su jefe da oportunidades de trabajo estimulante y satisfactorio, de esta forma el personal se siente satisfecho por lo que hace su jefe y puede desempeñar un mejor trabajo. Por otra parte existe un porcentaje considerable que opina lo contrario existiendo opiniones divididas que de seguir así podrían afectar el desempeño en la institución.

### 13. ¿Recibe los materiales y equipo necesarios para realizar su trabajo?

**OBJETIVO:** Verificar si el personal del Centro Escolar cuenta con materiales y equipo necesario para realizar su trabajo.

Cuadro N° 13

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	8	29%
No	2	7%
Algunas veces	18	64%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



**COMENTARIO:** En la institución no se dispone de los materiales y equipo necesario para realizar su trabajo, esto afecta considerablemente el desarrollo de sus actividades, ya que estos son necesarios para el buen desarrollo de sus funciones.

## LIDERAZGO

14. ¿Considera que su jefe tiene los conocimientos necesarios de acuerdo al puesto que desempeña?

**OBJETIVO:** Conocer si los conocimientos del jefe del Centro Escolar están acorde al puesto que desempeña.

Cuadro N° 14

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Totalmente	8	29%
parcialmente	16	57%
No puedo opinar	4	14%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



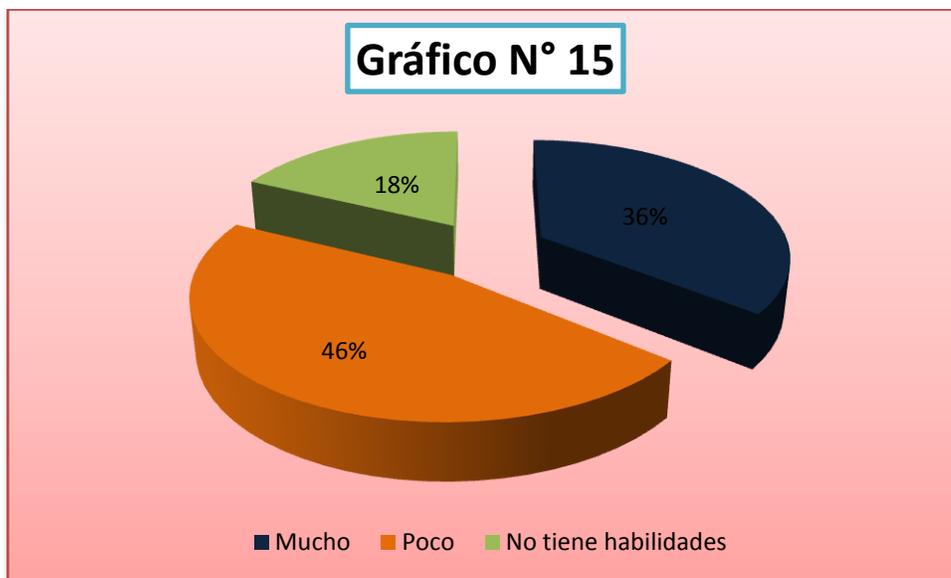
**COMENTARIO:** La mayoría considera que el jefe tiene los conocimientos necesarios al momento de desempeñar sus funciones. Esto permite que exista confianza de parte del personal hacia el jefe, aunque exista un porcentaje considerable que no opina lo mismo.

**15. ¿Cuenta el jefe con las habilidades para influir en su grupo de empleados?**

**OBJETIVO:** Identificar si el jefe del Centro Escolar tiene la habilidad de influir en un grupo de personas.

**Cuadro N° 15**

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Mucho	10	36%
Poco	13	46%
No tiene habilidades	5	18%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



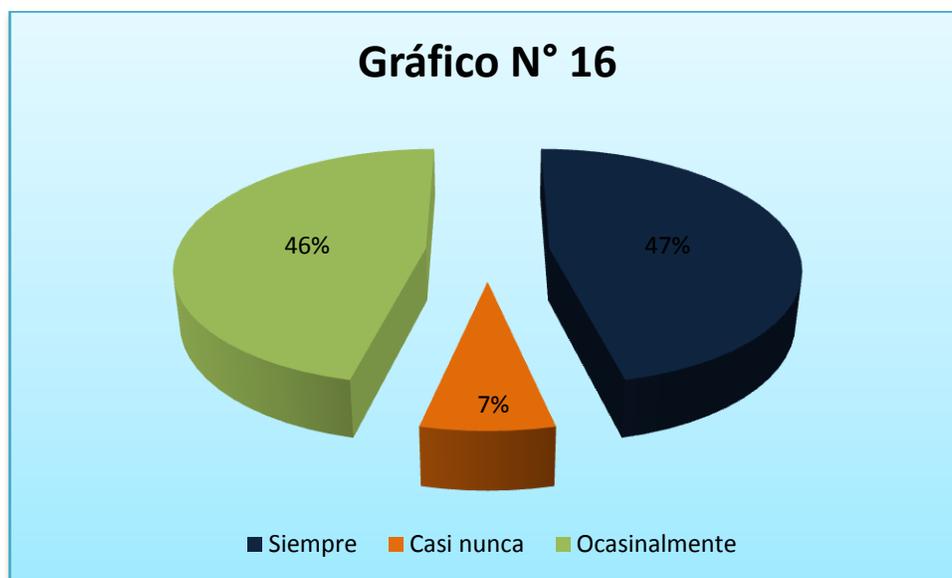
**COMENTARIO:** En cuanto a las habilidades que el jefe tiene al momento de influir en su grupo de trabajo las opiniones se encuentran divididas ya que la mayoría opinó que tiene pocas habilidades para influir en el grupo, esto afecta al buen desempeño de los empleados del Centro Escolar por no tener una figura de un buen líder que oriente el rumbo de las actividades, aunque se reconoce que es difícil opiniones absolutas favorables.

**16. ¿Promueve el jefe la participación de los miembros en las tareas que se realizan dentro de la institución?**

**OBJETIVO:** Verificar si el jefe permite la participación de los miembros de la institución en las tareas que realiza dentro de la institución.

**Cuadro N° 16**

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Siempre	13	46%
Casi nunca	2	7%
Ocasionalmente	13	46%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



**COMENTARIO:** En la institución el personal tiene la oportunidad de participar en las tareas que se realizan dentro del Centro Escolar, lo que motiva al desarrollo de las relaciones personales y por ende un buen desempeño. Por otra parte existe un grupo que manifestó no ser tomado en cuenta a la hora de la realización de las actividades.

**17. ¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que demuestran los empleados en su trabajo?**

**OBJETIVO:** Evaluar la frecuencia en la que el jefe valoras las habilidades y destreza que los empleados demuestran en su trabajo.

**Cuadro N° 17**

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Siempre	10	36%
Casi nunca	4	14%
Ocasionalmente	14	50%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



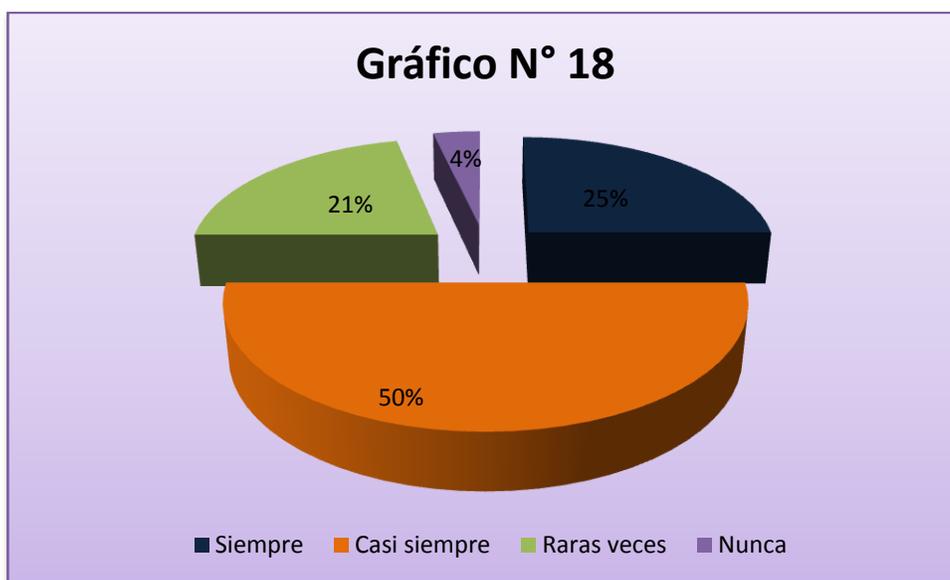
**COMENTARIO:** En la institución son valoradas la habilidades y destrezas de los empleados, esto significa que existe un amplio criterio a la hora de reconocer el trabajo por parte del jefe, aunque existe un buen porcentaje que manifiesta no sentirse valorado, esto no permite que exista la confianza necesaria entre jefe-empleado al momento de realizar sus tareas.

**18. ¿Su jefe no solo se limita a dar órdenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa en el trabajo?**

**OBJETIVO:** Conocer si el jefe no solo se limita a dar órdenes y escuchar las sugerencias sino que también que también participa en el trabajo.

**Cuadro N° 18**

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Siempre	7	25%
Casi siempre	14	50%
Raras veces	6	21%
Nunca	1	4%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



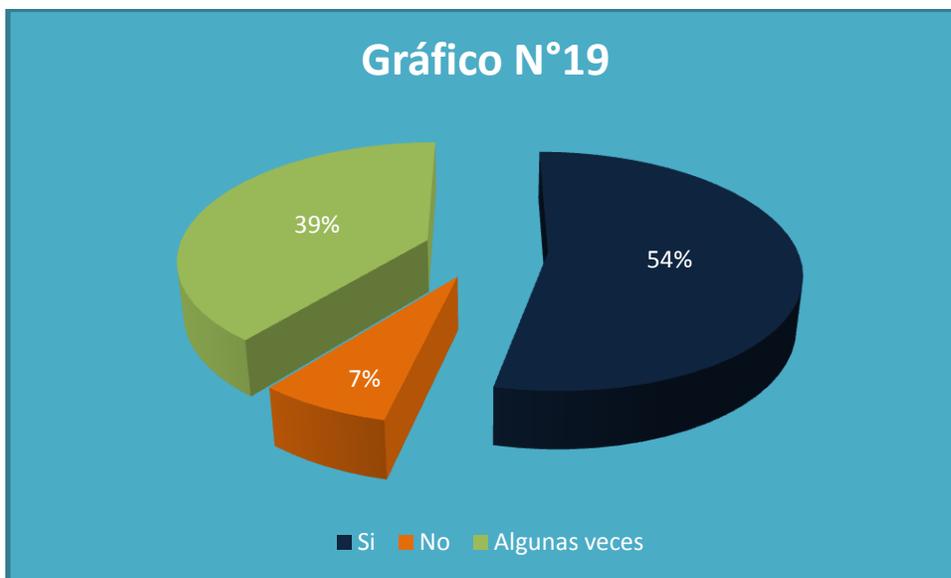
**COMENTARIO:** En el Centro Escolar el jefe no solo se limita a dar órdenes sino que además participa en el trabajo junto a sus compañeros, lo que motiva a la participación de todos dentro de la institución, y esto es muy bueno para el logro de los objetivos institucionales.

**19. ¿El trato que brinda su jefe es excelente y estimula las buenas relaciones motivando hacia el trabajo?**

**OBJETIVO:** Identificar si el trato que brinda el jefe de los trabajadores del Centro Escolar estimula las buenas relaciones y motiva a realizar mejor trabajo.

**Cuadro N°19**

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	15	54%
No	2	7%
Algunas veces	11	39%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



**COMENTARIO:** Existe un trato excelente por parte del jefe hacia su personal lo cual motiva a realizar mejor su trabajo, ya que entre el sí y algunas ocasiones, resulta un porcentaje como aceptable.

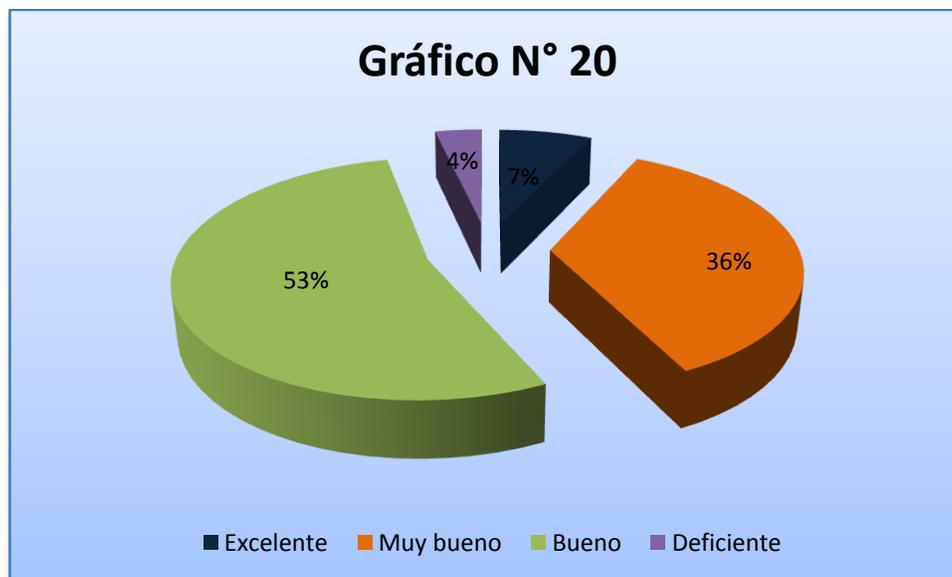
## COMUNICACIÓN

### 20. ¿Cómo considera que es la comunicación dentro de la institución?

**OBJETIVO:** Conocer el tipo de comunicación que existe entre los miembros del Centro Escolar

Cuadro N° 20

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Excelente	2	7%
Muy bueno	10	36%
Bueno	15	54%
Deficiente	1	4%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



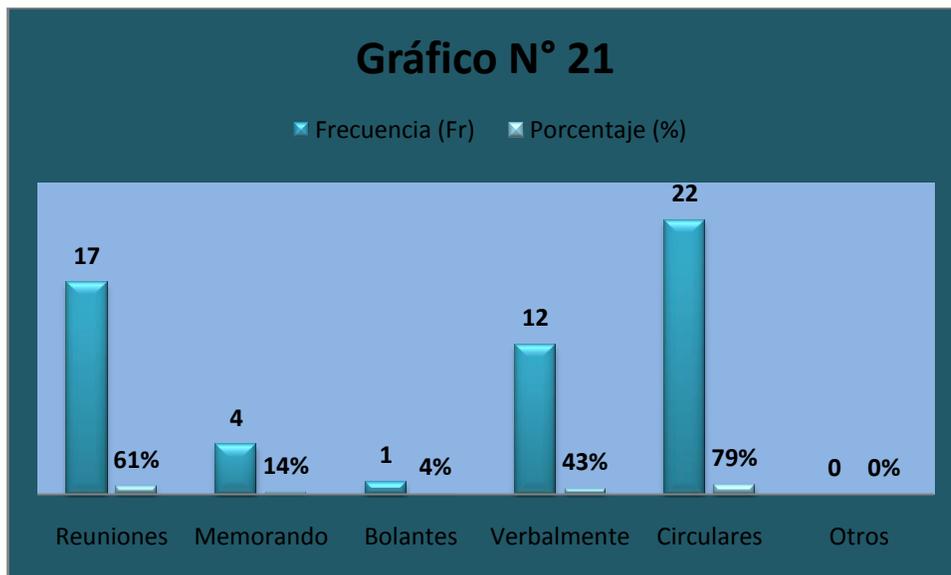
**COMENTARIO:** En la institución existe una buena comunicación, entre los compañeros de trabajo y la Directora del Centro Escolar, lo que hace más eficiente, y esto fortalece los niveles de comunicación y mejora el clima organización en la institución.

## 21. ¿Qué medios utiliza la institución para informar a sus empleados?

**OBJETIVO:** Verificar si la institución cuenta con algún medio para informar a los empleados o comunicarles algo.

Cuadro N°21

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Reuniones	17	61%
Memorando	4	14%
volantes	1	4%
Verbalmente	12	43%
Circulares	22	79%
Otros	0	0%
N= 28		



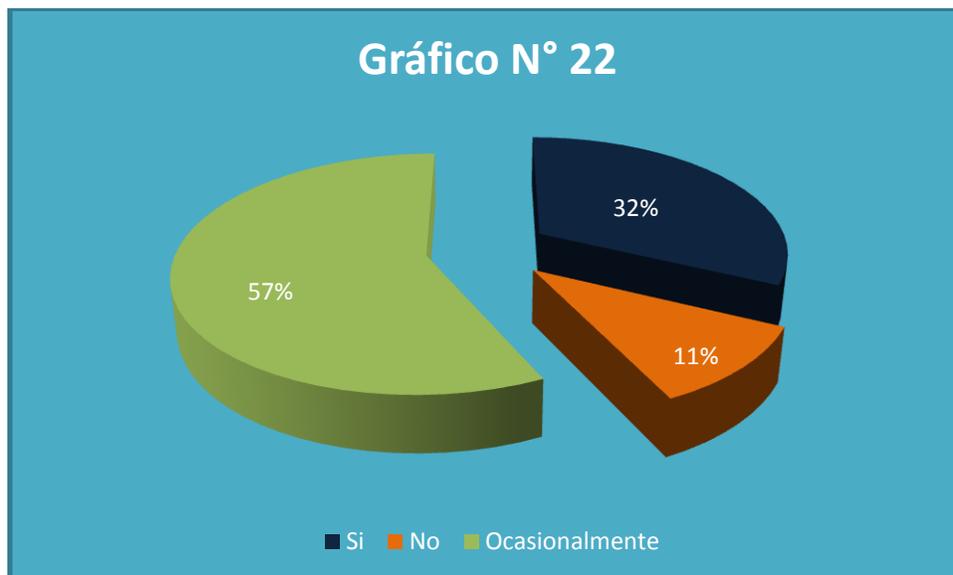
**COMENTARIO:** Existen diferentes medios de comunicación dentro de la institución siendo los más utilizados las reuniones de personal, circulares y verbalmente, lo que evidencia que la forma en que se comunican es efectiva.

## 22. ¿Informa la institución de manera efectiva los logros alcanzados?

**OBJETIVO:** Conocer si la institución informa a los empleados los logros avanzados y con qué frecuencia lo hace.

Cuadro N° 22

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	9	32%
No	3	11%
Ocasionalmente	16	57%
Total	28	100%



**COMENTARIO:** Los encuestados consideran que la dirección informa sobre los logros alcanzados de manera efectiva, esto permite estar informado de todos los acontecimientos que suceden en la institución, aunque existe un pequeño porcentaje que manifiesta que no son informados de lo que sucede en el Centro Escolar obstaculizando con ello el logro de los objetivos.

**23. ¿Su jefe mantiene una comunicación abierta y flexible, con el personal de la institución?**

**OBJETIVO:** Identificar si existe comunicación abierta y flexible entre el jefe y los trabajadores de la institución.

**Cuadro N° 23**

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Siempre	13	46%
Casi nunca	5	18%
Ocasionalmente	10	36%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



**COMENTARIO:** La mayoría de la población encuestada afirmó que existe una comunicación abierta y flexible entre el jefe y el personal de la institución esto es bueno aunque otro porcentaje no está satisfecho con el tipo de comunicación entre el jefe y empleado.

## CAPACITACIÓN

### 24. ¿La institución le brinda capacitaciones para obtener un mejor desarrollo de sus actividades?

**OBJETIVO:** Verificar si la institución brinda capacitaciones a los trabajadores del Centro Escolar.

Cuadro N° 24

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	2	7%
No	9	32%
Algunas veces	17	61%
Total	28	100%



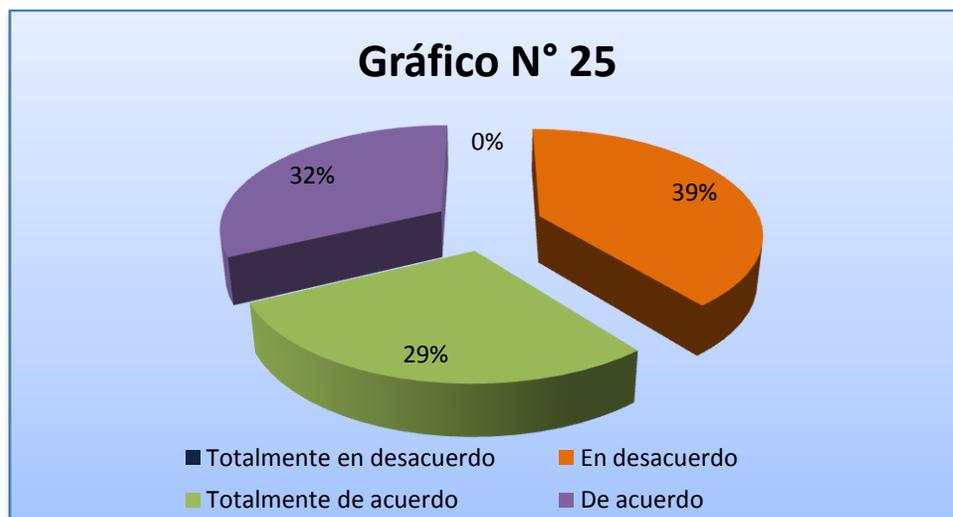
**COMENTARIO:** Es notorio que las capacitaciones brindadas por parte de la institución no son muchas, o nulas, por lo que afecta a los trabajadores a estar al día con los programas o nuevas herramientas que le permitan, desempeñar de una manera más eficiente su trabajo.

**25. ¿Considera que las capacitaciones van acorde con su puesto de trabajo?**

**OBJETIVO:** Identificar si las capacitaciones van acorde a las necesidades de cada área de los trabajadores del Centro Escolar.

**Cuadro N° 25**

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	11	39%
Totalmente de acuerdo	8	29%
De acuerdo	9	32%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



**COMENTARIO:** Es evidente que no todas las capacitaciones van acorde de las necesidades de los trabajadores del centro educativo, por lo que se pierde tiempo en actividades de capacitación que no son necesarias para el personal docente, lo que se convierte en un desperdicio de tiempo y recursos por montar algo que no se necesita.

**26. ¿Considera necesario tener más capacitaciones de las que le brinda la institución?**

**OBJETIVO:** Identificar si los trabajadores del Centro Escolar consideran necesario que se le brinden más capacitaciones de las que ya recibe.

**Cuadro N° 26**

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	27	96%
No	1	4%
Total	28	100%



**COMENTARIO:** La mayoría de los encuestados afirma que es necesario que el Centro Escolar busque la forma de tener más capacitaciones que se apeguen a sus necesidades, de esta manera el desempeño de los trabajadores beneficiará a la institución.

## ANEXO 4

### LISTA DE COTEJO

N°	CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIÓN
1	Iluminación y Ventilación	La institución cuenta con una buena iluminación y ventilación, ya que debido a su estructura existe un aprovechamiento de luz y ventilación natural.
2	Infraestructura	El Centro Escolar cuenta con una infraestructura acorde al desempeño de las actividades educativas, aunque necesita mejorar en algunas áreas como: servicios sanitarios, mobiliario, etc.
3	Mobiliario y Equipo	Se observó una deficiencia en cuanto a mobiliario y equipo ya que la mayoría se encuentra en malas condiciones.
4	Aseo General de la Institución	En la institución se percibe una buena organización a la hora de realizar el aseo institucional, ya que se observó que los alumnos ponen de su parte al momento de hacer el aseo.
5	Relaciones Interpersonales	También se pudo observar un trato cordial y aceptable entre el personal del Centro Escolar.
6	Servicios Sanitarios	La institución cuenta con pocos servicios sanitarios de acuerdo a la cantidad de usuarios, como también se observó que el aseo no es el adecuado.