

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE  
CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL COMPLEJO  
EDUCATIVO CATOLICO "PRESBITERO HIGINIO  
TORRES" DE SAN ESTEBAN CATARINA, SAN  
VICENTE.

*Trabajo de Investigación Presentado Por:*  
CASTELLANOS NAVARRETE, ROSALVA LISSETH  
GALEAS GARCIA, ANA FRANCISCA  
GUZMÁN LAINEZ, MARVIN VLADIMIR

*Para Optar al Grado de:*  
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

*Diciembre de 2003*  
*San salvador, El Salvador, Centro América.*

## **DEDICATORIAS**

"A Dios Todopoderoso por haberme brindado mucha fortaleza y sabiduría, a María Santísima por ser luz y guía en mi camino, a mis padres Carlos Efraín Castellanos y Marta Isolina Navarrete de Castellanos por todo su apoyo incondicional, a mi hermana Luz de María Castellanos Navarrete por su ayuda y cariño y a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron a que alcanzara mi meta".

**ROSALVA LISSETH CASTELLANOS NAVARRETE.**

A Dios Todopoderoso por darme fe y perseverancia, a mis padres Julio Humberto Galeas y Luz Ilbea García de Galeas por todo su apoyo incondicional que siempre me han brindado, a mi esposo Arturo Mejía Álvarez por su amor y comprensión, a mis hermanos: Julio, Francisco, Mario, Saúl, Maritza y Luz por sus ánimos, a mis familiares, amigos, profesores y todos los que de una u otra forma contribuyeron a que culminara mi carrera.

**ANA FRANCISCA GALEAS GARCIA.**

A Dios Todopoderoso, por mi fe, a mi madre María Luisa Láinez por todo el amor, comprensión y apoyo que me ha brindado siempre, a mis compañeras Rosalva Lisseth Castellanos Navarrete y Ana Francisca Galeas García por su comprensión y apoyo, a mis familiares, amigos, profesores que de una u otra forma contribuyeron a que terminara mi carrera.

**MARVIN VLADIMIR GUZMAN LAINEZ.**

## **INDICE**

<b>RESUMEN</b>	i
<b>INTRODUCCION</b>	iii
<b>CAPITULO I</b>	
<b>GENERALIDADES DEL COMPLEJO EDUCATIVO CATOLICO "PRESBITERO HIGINIO TORRES" DEL MUNICIPIO DE SAN ESTEBAN CATARINA, SAN VICENTE Y MARCO TEORICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.</b>	
<b>A. GENERALIDADES DEL COMPLEJO EDUCATIVO</b>	
1. ANTECEDENTES	1
2. MISIÓN	7
3. VISION	7
4. OBJETIVOS Y METAS	7
5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	9
6. RECURSOS	9
7. BASE LEGAL	12
<b>B. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
1. ESQUEMA GLOBAL DE LAS GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	18
2. DEFINICIÓN	20
3. IMPORTANCIA	21
4. CARACTERÍSTICAS	22
5. PROPIEDADES	23

6. FUNCION	25
a) MOTIVACIÓN HUMANA	25
• JERARQUIA DE LAS NECESIDADES, SEGÚN MASLOW	
• CICLO MOTIVACIONAL	
7. ESTRATEGIAS	30
8. FACTORES	32
a) CONDUCTA	32
• COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL	
• COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	
b) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	35
c) RELACIONES INTERPERSONALES	35
d) SISTEMA DE RECOMPENSA	36
e) DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	37
9. ADMINISTRACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	
a) CULTURA ORGANIZACIONAL	37
b) DESARROLLO ORGANIZACIONAL	39
c) COMUNICACIÓN	40

d) LIDERAZGO	42
• COMPONENTES DEL LIDERAZGO	
• CARACTERÍSTICAS DEL LIDER	
• ESTILO DE LIDERAZGO	

## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COMPLEJO EDUCATIVO CATOLICO "PRESBITERO HIGINIO TORRES" DEL MUNICIPIO DE SAN ESTEBAN CATARINA, SAN VICENTE.**

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION	45
B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION	
1. OBJETIVOS	46
a) GENERALES	
b) ESPECIFICOS	
2. METODOS DE INVESTIGACION	
a) INDUCTIVO	47
b) ANÁLISIS	47
c) SÍNTESIS	47
d) OBSERVACIÓN	47
3. RECOPIACIÓN DE DATOS	
a) FUENTE PRIMARIA	48
b) FUENTE SECUNDARIA	48

4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	
a) ENCUESTA	48
b) ENTREVISTA	49
5. INSTRUMENTOS QUE SE UTILIZARON PARA LA RECOLECCION DE INFORMACIÓN	
a) EL CUESTIONARIO	49
b) GUIA DE ENTREVISTA	49
6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	50
7. TABULACION E INTERPRETACIÓN DE DATOS	50
C. SITUACIÓN ACTUAL DEL COMPLEJO EDUCATIVO	51
1. ESTRUCTURA	55
2. LIDERAZGO	59
3. PUESTO DE TRABAJO	62
4. RELACIONES INTERPERSONALES	65
5. VALORES Y ACTITUDES	69
6. COMUNICACIÓN	72
7. MOTIVACION	76
8. AMBIENTE FISICO DE TRABAJO	80
D. CONCLUSIONES	83
E. RECOMENDACIONES	86

**CAPITULO III**  
**PROPUESTA DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**  
**PARA EL COMPLEJO EDUCATIVO CATOLICO "PRESBITERO**  
**HIGINIO TORRES", DEL MUNICIPIO DE SAN ESTEBAN**  
**CATARINA, SAN VICENTE.**

A. IMPORTANCIA	92
B. OBJETIVOS	93
1. GENERAL	
2. ESPECIFICO	
C. CONTENIDO DEL MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	
1. POLÍTICAS GENERALES DEL MODELO	94
2. ESTRATEGIAS DEL MODELO	95
3. ELEMENTOS DEL MODELO	95
D. PROPUESTA ESPECIFICA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COMPLEJO EDUCATIVO	
1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	99
2. LIDERAZGO	105
3. PUESTO DE TRABAJO	112
4. RELACIONES INTERPERSONALES	120
5. VALORES Y ACTITUDES	124
6. COMUNICACIÓN	126

7. MOTIVACIÓN	131
8. AMBIENTE FISICO DE TRABAJO	143
E. PLAN DE IMPLEMENTACION DEL MODELO	
1. OBJETIVOS	145
2. ACTITUDES A REALIZAR	146
3. RECURSOS	146
4. LINEAMIENTOS DE CONTROL	147
5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	148
BIBLIOGRAFÍA	149
ANEXOS	

## RESUMEN

El Complejo Educativo Católico "Presbítero Higinio Torres" del municipio de San Esteban Catarina, San Vicente, es una institución educativa que ofrece educación integral desde parvularia hasta bachillerato, con el propósito de contribuir a la formación académica de niños y jóvenes, contribuyendo así al desarrollo del municipio y del país.

El objetivo principal de realizar esta investigación es diseñar un "MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL" que contribuya a mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros así como también el desempeño en las labores educativas de los mismos.

La primera parte de la investigación se orientó en recopilar información bibliográfica necesaria para la estructuración del marco teórico, así como también información esencial de la institución en estudio, utilizando para ello instrumentos como el cuestionario, la entrevista y la observación directa.

Para la elaboración de esta investigación se contó con la colaboración de 16 docentes, 2 administrativos y el director de la institución.

De esta manera se obtuvo información que permitió diagnosticar la situación actual del Complejo Educativo.

En general el diagnóstico reveló algunas deficiencias en cada uno de los elementos o componentes las cuales deben ser superadas para mejorar el ambiente en que se convive dentro de la institución.

Entre las principales conclusiones se mencionan las siguientes:

En cuanto al liderazgo, se determinó el hecho de que el jefe corrige en público a los empleados y no les brinda un buen trato lo cual no estimula las buenas relaciones interpersonales entre jefe y empleado.

En lo que respecta a las relaciones interpersonales se encontró que existen comentarios negativos que afectan la integridad de las personas originando un clima laboral insatisfactorio.

Una de las recomendaciones más relevantes que se puede mencionar es la implementación del Modelo de Clima Organizacional que sirva como base para superar las debilidades encontradas en los componentes evaluados.

## INTRODUCCION

El clima o ambiente organizacional es uno de los aspectos más importantes en la vida de las empresas, ya que por su connotación geográfica atmosférica, permite ampliar las perspectivas de análisis desde una visión parcializada y reduccionista a una más global que sea capaz de integrar el ambiente como una variable sistémica y que abarque fenómenos complejos desde una visión también compleja.

El trabajo de investigación se divide en tres capítulos y está orientado al diseño de un Modelo de Clima Organizacional, con el propósito de que sirva como una herramienta técnica administrativa para identificar los factores que inciden en el comportamiento de los miembros del Complejo Educativo.

El primer capítulo contiene las generalidades de la institución, los antecedentes, misión, visión, recursos, base legal etc.

En el segundo capítulo se presenta la investigación de campo, los objetivos, importancia, metodología que se utilizó para determinar los factores que inciden en las relaciones interpersonales y el desempeño en las labores educativas de los

miembros del Complejo; obteniéndose como resultado un diagnóstico sobre la situación actual de la institución; así como también las conclusiones y recomendaciones respectivas.

En el capítulo tres se expone la propuesta del Modelo de Clima Organizacional, la cual consta de dos partes, una general y una específica.

La parte general contiene los objetivos, importancia y contenido del modelo, en la otra parte se define la propuesta específica en la cual se describen una serie de recomendaciones que el grupo de investigación sugiere de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de campo, y la aplicación del modelo a través de guías prácticas de evaluación, además contiene el plan de implementación del modelo cuyo propósito es mejorar el ambiente laboral.

Finalmente se presenta la bibliografía y los anexos respectivos.

**CAPITULO I**  
**GENERALIDADES DEL COMPLEJO EDUCATIVO CATOLICO**  
**"PRESBITERO HIGINIO TORRES" DEL MUNICIPIO DE SAN**  
**ESTEBAN CATARINA, SAN VICENTE Y MARCO TEORICO DEL**  
**CLIMA ORGANIZACIONAL**

**A. GENERALIDADES DEL COMPLEJO EDUCATIVO.**

**1. ANTECEDENTES**

**BREVE DESCRIPCION DEL MUNICIPIO DE SAN ESTEBAN**  
**CATARINA, SAN VICENTE.**

**ORIGEN DEL NOMBRE:** Proviene de una antigua hacienda llamada Santa Catarina, propiedad de los esposos Esteban Yudice y doña Catarina Prado de Yudice, y en honor a sus nombres se le denominó San Esteban Catarina.

**CARACTERÍSTICAS:** En 1770 la hacienda Santa Catarina pertenecía al curato de San Vicente.

En 1807 era una aldea llamada San Esteban Catarina.

En 1827 la aldea fue erigido pueblo.

En 1871 obtuvo el título de villa.

**UBICACIÓN GEOGRAFICA:** San Esteban Catarina dista a 8 kms de la cabecera departamental San Vicente y está situada en terreno quebrado al pie del Cerro Las Delicias, a una altura de 760 mts sobre el nivel del mar. Su compresión abarca una zona de 16 Kms de largo por 10 Kms de ancho.

Limita al oeste con el municipio de San Lorenzo, punto limítrofe al río Machacal, al este con Santa Clara, al suroeste con Apastepeque, al norte con San Isidro (Cabañas), cuya división es el río Titihuapa, y al sur la línea divisora es la Carretera Panamericana.

**DISTRIBUCIÓN DEL MUNICIPIO:** San Esteban Catarina cuenta con cuatro barrios (El Calvario, El Centro, El Carmen y El Concepción), cuenta con 7 cantones ( Amatitan Abajo, Amatitan Arriba, San Jacinto, Cerros de San Pedro, Santa Catarina, San Ildefonso y San Esteban), y 23 caseríos.

**PATRIMONIO DE LA COMUNIDAD:** Elaboración de alfeñiques, melcochas y globos publicitarios (artesanía).

**FIESTAS PATRONALES:** Se celebran del 24 al 28 de diciembre en honor a San Esteban y a Santa Catarina e incorporándose Santa Cecilia (patrona de los músicos).

**SAN ESTEBAN CATARINA, CUNA DE HOMBRES ILUSTRES COMO:**

- Dr. José López
- Dr. Daniel Rivera
- Dr. Adrian García
- Prof. Marcelino García Flamenco
- Domingo Santos ( maestro de coro y compositor religioso)
- Excelentísimo Monseñor Arturo Rivera Damas
- Esteban Servellon (compositor y ex director de la Orquesta Sinfónica de El Salvador), etc<sup>1</sup>.

**BREVE HISTORIA DE LA EDUCACIÓN EN EL MUNICIPIO**

En el municipio de San Estaban Catarina, la educación ha formado parte importante de su desarrollo ya que hace más un siglo que se imparte educación. Según la historia de este lugar la primera escuela privada fue fundada por iniciativa del alcalde municipal y varios vecinos que pagaron el primer maestro que enseñara a sus hijos sus primeras letras.

En 1873, se fundó la primera escuela pública, cuyo nombre fue Marcelino García Flamenco con primero y segundo grado, y esto fue por gestión de don Bonifacio Nuila, Salomé Rivera, Santiago Umaña, Manuel Panameño y Julián Villegas. Los primeros maestros

---

<sup>1</sup> Libro del Pueblo, Casa de la Cultura de San Esteban Catarina.

fueron: Virginia y Eulogia Guerra, de Chinameca y Juana Enriqueta García, de San Vicente. En 1927 se implementó el tercer grado y en 1948 hasta el sexto grado.

Debido al poco espacio físico con el que contaba la escuela ya no era capaz de albergar a toda la población educativa por lo que se trasladó a otro lugar más espacioso, fue en esta situación que se dio un altercado en cuanto al nombre, varias personas sugerían que llevase el mismo nombre, pero otras optaron por el nombre de Dr. Adrián García, y fue este el que el Ministerio de Educación aprobó. Así la escuela con el nombre de Dr. Adrián García comenzó a funcionar en 1960<sup>2</sup>.

#### **Reseña Histórica del Complejo Educativo Católico Presbítero Higinio Torres.**

A partir de 1979 el presbítero Encarnación René Valle González además de preocuparse por la pastoral parroquial, se dedicó mucho a la educación de esta villa, contribuyendo con la Escuela Dr. Adrián García y con el Instituto Nacional Dr. Pedro Miguel Rivera Damas (fundado en 1987), quien dió todo su apoyo para que éstas instituciones crecieran y progresaran.

Dos años después de fundado el Instituto Nacional, el sacerdote René había observado la necesidad de otro centro educativo, debido al crecimiento acelerado de la población

---

<sup>2</sup>Libro del Pueblo, Casa de la Cultura de San Esteban Catarina.

estudiantil, por lo que haciendo realidad el Decreto Legislativo No 744 de fecha 20 de Agosto d 1987, en donde se reconoce a la Iglesia Católica la facultad de impartir educación a nivel básico, medio y superior<sup>3</sup>, fundó la Escuela Parroquial "Presbítero Higinio Torres" cuyo alojamiento fue la antigua casa Parroquial, y sin tener ningún acuerdo de creación comenzó a funcionar desde el primero hasta el tercer grado.

El sacerdote comienza a matricular a diferentes horas del día, luego busca a tres maestros escalafonados a quienes no se les daba un salario sino una ofrenda. Después de una ardua lucha, se logra el primero de mayo de ese mismo año (1989) obtener el acuerdo de creación de la escuela, obteniendo así la primera maestra oficial.

En los años 1990,1991 y 1992 se cubrían los grados cuarto, quinto y sexto respectivamente, se obtuvieron tres plazas oficiales y en 1990 se comenzó a construir la parte baja.

Para el año de 1993 los alumnos de sexto grado no querían abandonar la escuela y gracias a Dios y a la ayuda de Gladis Santamaría se logra la autorización de crear el séptimo grado, quedando la escuela en proceso de unificación. En este mismo año se comenzó a construir la planta alta de la escuela y se logran dos plazas, contando la escuela con seis plazas oficiales.

---

<sup>3</sup> Convenio de Cooperación Administrativa entre el Gobierno de El Salvador por medio del Ministerio de Educación y la Iglesia Católica a través de la Conferencia Episcopal.

En 1995 se atendió del primero al noveno grado, la escuela empezó a estabilizarse, se logró la unificación, la asignación de cuatro plazas más, la población estudiantil creció, se doblaron las secciones por el alza en la matrícula y la segunda etapa de construcción finalizó. En este mismo año se contó con once maestros oficiales, diez secciones de primero a noveno grado, un aula de Terapia Educativa del distrito 10-09, una capilla religiosa, biblioteca y laboratorio de ciencias.

En 1998 se crea la Escuela Parvularia Parroquial "Presbítero Higinio Torres". En el año 2000 la escuela obtiene una calificación de 91.8 dentro del Programa de Estímulos a la Labor Institucional efectuado por la Universidad de El Salvador.

En el año 2001 los dos terremotos causaron dolor y temor a la comunidad educativa por lo que se construyeron 19 aulas provisionales en un predio ubicado en la Iglesia El Calvario de esta villa y otras tres aulas provisionales en el convento parroquial.

En el año 2002 se inicia formalmente el proceso de construcción del edificio ubicado frente al parque central, con más de \$185.000.00 en inversión para este centro educativo. En este mismo año y con iniciativa siempre del padre Valle se implantó el bachillerato general con diplomado en computación, el Centro Escolar Católico "Presbítero Higinio Torres", es convertido en Complejo Educativo Católico "Presbítero Higinio

Torres", es decir ofreciendo educación integral desde parvularia hasta bachillerato con una buena infraestructura, centro de cómputo bien equipado, una mejor biblioteca, un laboratorio de ciencia más avanzado y un premio de mejor banda estudiantil.

## **2. MISIÓN**

"Formar buenos cristianos y honrados ciudadanos"

## **3. VISION**

"Ser Institución líder en ofrecer servicios educativos de calidad".

## **4. OBJETIVOS Y METAS**

### **a) OBJETIVOS**

- Formar integralmente a los jóvenes, tomando como base la Pedagogía del Sistema Salesiano de Don Bosco, utilizando el Método Preventivo basado en la Trilogía: AMOR, RAZON Y RELIGIÓN.
- Ayudar a los jóvenes que provienen de familias muy pobres de la comunidad, que no pueden seguir estudiando por razones

económicas, a los cuales se les ofrecerá una oportunidad de superación personal.

- Ofrecer una verdadera respuesta de orientación espiritual y moral para los jóvenes de nuestro tiempo.
- Continuar el proceso de formación en los valores del Amor a Dios, Promoción Científica y Cultura.
- Actualizar los procesos educativos en Educación Media, aplicando métodos y tecnologías innovadoras, para hacerle frente a los desafíos.

#### **b) METAS**

- Aplicar en 100% una educación integral basada en la trilogía: AMOR, RAZON Y RELIGIÓN.
- Ofrecer acceso a la Educación Media en un 100% a los jóvenes más pobres de la comunidad.
- Orientar espiritual y moralmente a nuestros jóvenes en un 100% para que puedan hacerle frente a los desafíos del nuevo milenio.
- Aplicar en un 100% el método científico en los diferentes campos de la ciencia para poder hacer una combinación entre fé y ciencia.
- Ofrecer tecnología de punta en un 100% en los procesos educativos en cada una de las asignaturas de Educación Media.

## 5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

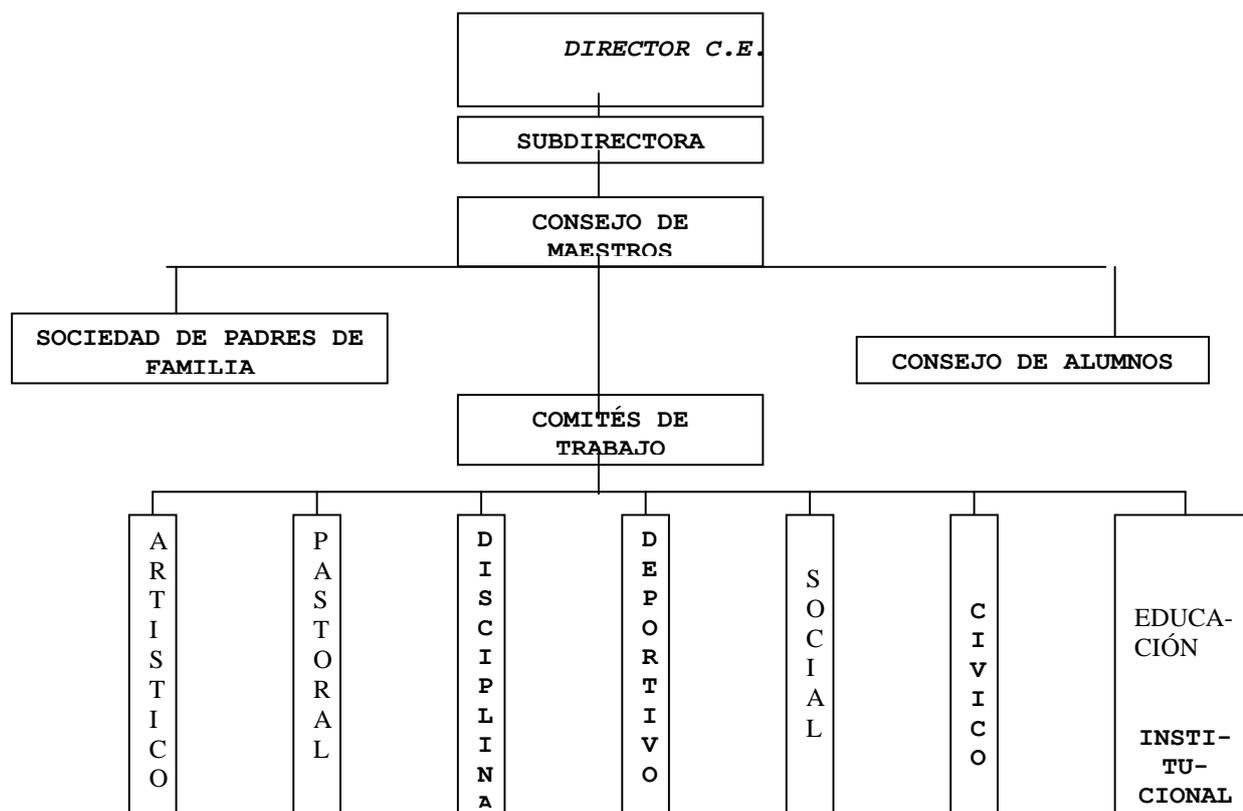


FIGURA 1. Estructura Organizativa<sup>4</sup>.

## 6. RECURSOS

Los recursos con los que cuenta el Complejo Educativo son:

### a. Recursos Humano

Recurso impórtate que posee esta institución ya que por medio de éste se hace posible en un alto grado la calidad en el proceso de enseñanza - aprendizaje.

<sup>4</sup> Manual del Proyecto Educativo Institucional del Complejo Educativo Católico "Presbítero Higinio Torres" de San Esteban Catarina.

La organización cuenta con:

- La ayuda moral y espiritual de su fundador el presbítero Encarnación René Valle González.
- El Educador en la fe Presbítero Tránsito Alfredo García.
- El director y la subdirectora.
- 12 maestros con plazas oficiales y 6 con horas clases (2 en básica y 4 en bachillerato).
- Una secretaria y un ordenanza.
- La ayuda de la sociedad de padres de familia.

**b) Recursos Financieros.**

- La institución cuenta con pequeñas ayudas en concepto de cuota social de los alumnos del bachillerato.
- Bonos de calidad.
- Recursos económicos producto de actividades del centro.
- Donaciones de bienhechores de la institución, etc.
- Aporte del Ministerio de Educación en cuanto al salario de 12 maestros oficiales.

**c) Recursos Materiales**

- Buena infraestructura educativa (14 aulas, 1 salón de la dirección, 1 para la subdirección y una bodega).
- Laboratorio de ciencias.

- Centro de cómputo.
- Biblioteca, etc.

#### **d) Recursos Técnicos**

- Documento que contienen la planificación general y específica del Complejo.
- Documentos generales para toda la institución:
  - Proyecto Educativo Institucional (P.E.I), elaborado cada 5 años.
  - Proyecto Curricular del Centro (P.C.C), elaborado cada 5 años
  - Proyecto Educativo Anual (P.E.A), elaborado cada año
- Documentos específicos para el sector docente:
  - Plan de Grado o Proyecto Curricular de Aula (P.C.A)
  - Planes didácticos.
  - cartas didácticas
  - Guiones de clases, etc.

La información en cuanto a la Misión, Visión, Objetivos y Metas, Estructura Organizativa y Recursos fueron obtenidos del documento PEI (Proyecto Educativo Institucional) que el Complejo Educativo posee.

## **7. BASE LEGAL**

### **b. Aspectos Legales de los Centros Educativos Católicos.**

Las escuelas parroquiales e institutos diocesanos están legalmente establecidos por el gobierno de El Salvador a través del Ministerio de Educación, en 1987 La Asamblea Legislativa decretó la siguiente ley "LEY DE CENTROS EDUCATIVOS DIOCESANOS" de acuerdo a las consideraciones siguientes:

- Que la función educativa de la Iglesia Católica en este país ha sido y es de suma importancia por cuanto constituye un alto grado a alcanzar las políticas educativas del Estado.
- Que la organización de los centros educativos dependientes de la iglesia, merece el reconocimiento del Estado efecto de que lleven a cabo la labor con mayor eficiencia posible.

Esta ley está contenida en el decreto No 744 con fecha de 20 de agosto entrado en vigencia el 28 del mismo mes publicado en el Diario Oficial el 4 de septiembre de 1987, consta de siete artículos en los cuales reconoce lo siguiente:

- recibe el nombre de Diocesano o parroquiales porque dependen del Obispo Diocesano y de las parroquias.

- El reconocimiento de la Iglesia Católica en el país y la facultad de impartir educación a nivel básico, medio y superior.
- El personal técnico, administrativo y los docentes serán nombrados por el Ministerio de Educación a propuesta del Obispo Diocesano y pagados por el Estado, etc. (Ver anexo 1).

Diez años después y de acuerdo a esta ley (Ley de Centros Educativos Diocesanos), se determinó realizar un convenio de Cooperación Administrativa entre el Gobierno de El Salvador por medio del Ministerio de Educación (MINED) Y LA Iglesia Católica a través de la conferencia Episcopal de El Salvador (CEDES).

- Artículos que contempla:
  - Art. 87 y 228 de la Constitución de la República.
  - Art. 79 de la Ley General de Educación.
  - Art. 43 y 104 de la Ley de la Carrera Docente.
  - Art. 156 de Las Disposiciones Generales de Presupuesto.
  - Condicionalidades de préstamos que el GOES adquirió.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado.
- El decreto No 744 descrito anteriormente.

- El convenio de Cooperación Técnica Administrativa entre el Ministerio de Educación y la Iglesia Católica de El Salvador suscrito el 5 de junio de 1985.

El objeto de dicho convenio es establecer la estrategia de cooperación administrativa entre el MINED y la CEDES salvaguardando la entidad y autonomía de los Centros Educativos Católicos, algunos aspectos que contiene este convenio son los objetivos, las responsabilidades de ambas partes en cuanto a lo técnico, administrativo, responsabilidades conjuntas, estrategias, financiamiento, etc.

#### **b) Marco legal del Complejo Educativo Católico "Presbítero Higinio Torres".**

El Complejo Educativo Católico Presbítero Higinio Torres ha pasado por varias fases o etapas en cuanto a aspectos legales que a continuación se detallan:

- El primero de Mayo de 1989 obtiene el acuerdo de creación No 5355 como Escuela Urbana Mixta Parroquial "Presbítero Higinio Torres" identificada con el código 1006018, funcionando con dicha denominación desde el primero al sexto grado hasta 1992, (Ver anexo 2).
- En 1993 se inicia el proceso de unificación, con la creación del séptimo grado de educación básica,

autorización realizada el 11 de Enero de este mismo año (ver anexo 3), logrando culminar dicho proceso el primero de mayo de 1995, incorporándola al plan de Escuelas Unificadas con el nombre de Escuela Urbana Mixta Parroquial Unificada "Presbítero Higinio Torres" mediante acuerdo 10-0113 identificada con el código 10-06-018 (Ver anexo 4).

- En noviembre de 1997 el Ministerio de Educación emite el acuerdo No 15-2338 en donde acuerda que: 1) Oficializar e implementar a partir del uno de noviembre del año en curso, la denominación de los Centros Educativos Oficiales con las siguientes expresiones; "COMPLEJO EDUCATIVO" si en el centro Educativo se atiende desde parvularia hasta el nivel medio, "CENTRO ESCOLAR" cuando en el mismo se atienda desde parvularia y/o primero a sexto grado o parvularia y/o primero hasta noveno grado o desde primer grado hasta bachillerato o desde tercer ciclo a bachillerato (Ver anexo 5).
- Debido a este acuerdo, el 6 de Octubre de 1999, adopta el nombre de Centro Escolar Parroquial "Presbítero Higinio Torres" mediante acuerdo No 15-5391 identificado con el código 88087 (Ver anexo 6).

- En el año 2000, adopta el nombre de Centro Escolar Católico "Presbítero Higinio Torres" con el mismo código 88087.
- El 20 de noviembre del año 2001 el señor Director del centro envía a la Dirección Departamental de Educación en la ciudad de San Vicente, la solicitud de Ampliación de Servicios Educativos o Cambio de Modalidades parvularia, básica y educación media ( ver anexo 7), teniendo éxito dicha solicitud ya que el 17 de Mayo del año 2002, se emite la resolución de la que se aprueba la ampliación en el nivel de Educación Media en la modalidad de Bachillerato General, para el período del 3 de enero al 31 de diciembre de 2002.

En el literal B de dicha resolución afirmaba lo siguiente:  
Informar al Director del Centro Educativo, que para el año 2003, no se le autoriza matricular alumnos en caso contrario caerá en ilegalidad que lo establece la Ley General de Educación, (Ver anexo 8).

- Las palabras de este literal pusieron tanto al fundador como al Director del centro preocupados por lo que procedieron a redactar una carta y enviarla al director de Acreditación Lic. Víctor Manuel Jerez Mangandi la cual contenía una serie de razones por los cuales se le solicitaba la ampliación total del bachillerato, (ver

anexo 9), y el 16 de octubre del año 2002, se emite la resolución en la cual se aprobaba a partir del 3 de enero del 2003 la ampliación en el nivel de Educación Media y la modificación de la naturaleza en cuanto al nombre del Centro Educativo, (Ver anexo 10).

- Luego el 22 de noviembre del mismo año adopta el nombre del complejo Educativo Católico "Presbítero Higinio Torres" según acuerdo No 15-1340 (Ver anexo 11).

En cuanto a la asignación de plazas a los docentes se procede de la siguiente manera: Según el artículo 4 de la Ley de Centros Educativos Diocesanos en cuanto al nombramiento de personal este lo hace el Ministerio de Educación a propuesta del Obispo Diocesano (Ver anexo 12).

El MINED otorga "x" números de plazas a la CEDES y esta las reparte a los Obispos Diocesanos las cuales las asignan a los diferentes centros educativos parroquiales de su diócesis, el director del centro educativo al cual le han asignado una plaza envía el nombre del profesor o la profesora que se le dará al Obispo Diocesano y este envía al Tribunal Calificador de la Carrera Docente la propuesta del profesor o la profesora para que se le otorgue la partida base asignada al centro, (Ver anexo 13).

## B. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### 1. ESQUEMA GLOBAL DE LAS GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para comprender el concepto de Clima Organizacional, es necesario conocer aspectos importantes que tienen relación con dicho tema. El siguiente esquema muestra esa relación.

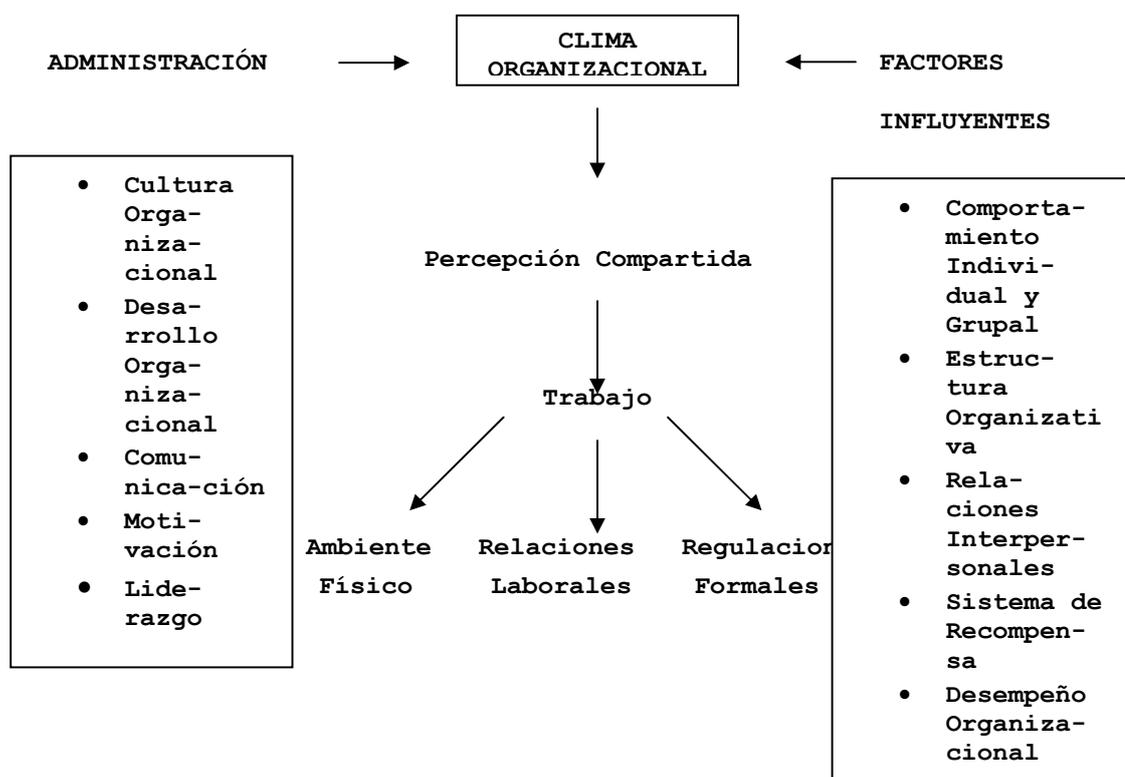


Figura 2. Esquemmatización del Clima Organizacional<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Diseño del grupo de investigación.

El Clima Organizacional es la percepción que comparten todos los miembros de la organización con relación al trabajo, en cuanto al ambiente físico en que se dan, las relaciones laborales y sus regulaciones formales.

Además existe una serie de factores que influyen y generan el Ambiente Organizacional, el cual es administrado a través de elementos como: Cultura Organizacional, Desarrollo Organizacional, Comunicación, Motivación y Liderazgo.

El ambiente organizacional en el cual interactúan los trabajadores se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en su globalidad, es por eso que el clima de una empresa constituye la personalidad de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

Algunos autores han definido el clima organizacional tomando en cuenta diferentes aspectos o variables que lo configuran y a la vez la influencia que tiene en el comportamiento de los miembros de la organización<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Análisis del grupo de Investigación

## 2. DEFINICIÓN.

Existen varias definiciones de clima organizacional.

Según Darío Rodríguez (1999), el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo<sup>7</sup>.

El clima, en esta perspectiva ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de sus experiencias en y con el sistema organizacional.

Desler (1996), plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como: estructuras, políticas y reglas hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo<sup>8</sup>.

El clima organizacional se considera como el conjunto de características permanentes que describen a la organización y la diferencian de otras, a la vez que influye directamente en la conducta y comportamiento de sus miembros.

---

<sup>7</sup> Rodríguez, Darío, Diagnostico Organizacional, 3ª Edición Universidad Católica de Chile, 1999.

<sup>8</sup> Desler, Gary, Administración de Personal, 6ª Edición, Prentice Hall, México 1996.

El grupo de investigación considera al Clima Organizacional como la percepción y el sentir de todos los miembros en cuanto al trato que se brindan entre compañeros y jefes, así como también de la estructura organizativa, de la satisfacción con el puesto y de los procesos organizacionales de trabajo<sup>9</sup>.

### **3. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La principal importancia reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales sino que depende de las percepciones que tenga y el ambiente en el que se desenvuelve, por tanto es necesario para la dirección de la organización conocer en qué circunstancias se están desarrollando las relaciones laborales e interpersonales de sus miembros.

De no contar con un recurso humano calificado que posea una ideología de auto-motivación de realizar el trabajo no solo por el salario sino por una satisfacción personal de saber que contribuye al desarrollo del país al identificarse plenamente con los objetivos de la organización, será difícil que se logren los objetivos organizacionales con eficiencia.

---

<sup>9</sup>Definición Operativa del Grupo de Investigación.

#### **4. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

- a) El Clima Organizacional tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- b) El Clima tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la empresa.
- c) El Clima Organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- d) Es afectado por el comportamiento y actividades de los miembros de la organización, a su vez, afecta dichos comportamiento y actividades. En otras palabras, un individuo puede ver como el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable, en el caso contrario, algunas personas hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- e) El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales tales como: estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.

- f) El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicadores de un mal clima laboral.

## 5. PROPIEDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El estudio de A.W.Halpin y B.B.Crofts efectuado en una organización pública, determina que en el clima organizacional puede identificarse las siguientes propiedades:

- Solidaridad: Es la percepción de los empleados de que satisfacen sus necesidades individuales, y a la vez disfrutan de una sensación agradable en las tareas.
- Consideración: Los empleados perciben una atmósfera de apoyo, en la cual los directivos los tratan como personas.
- Producción: La percepción de que la gerencia sabe dirigir el rumbo de los negocios.
- Distanciamiento: La diferencia que se siente entre gerencia y subordinados.
- Desinterés: Pensar que basta con hacer el informe correspondiente para terminar la tarea.
- Impedimento: Se da al sentir el trabajador que se le carga trabajo para que no esté ocioso.

- Intimidad: Disfruta de las relaciones interpersonales que existen al interior de toda la organización, especialmente las de carácter amistoso.
- Confianza: Se da al manifestar la administración una conducta orientada a la labor, que se evidencia una intención de motivar a la fuerza de trabajo para tener una organización en marcha.

También existe un estudio de G.H. Litwin y R Stringer que identifican otras propiedades tales como:

- Estructura
- Desafío y responsabilidad
- Recompensas
- Calor humano y apoyo
- Riesgos y aceptación de los riesgos
- Tolerancia para los conflictos
- Identidad organizacional y;
- Normas y expectativas del desempeño<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Folleto de Sistemas Organizacionales, 2000.

## **6. FUNCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La principal función del clima organizacional es la de satisfacer las necesidades y mantener el equilibrio emocional de todos los miembros de la organización. Este no solo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenencia, de estima y de autorrealización. Cuando la función principal del clima no es cumplida causa muchos problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, particularmente de aquellas que tienen autoridad y por tanto resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas que integran la organización.

El clima organizacional está íntimamente ligado al grado de motivación de los empleados y por lo tanto la función específica las propiedades motivacionales de ambiente, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros, además se establece que "la motivación influye grandemente en el tipo de clima y en el éxito o fracaso de su función".

### **a) MOTIVACIÓN HUMANA**

La motivación es uno de los factores internos que requieren mayor atención, sin un mínimo conocimiento de ella es imposible comprender el comportamiento de las personas. La motivación se

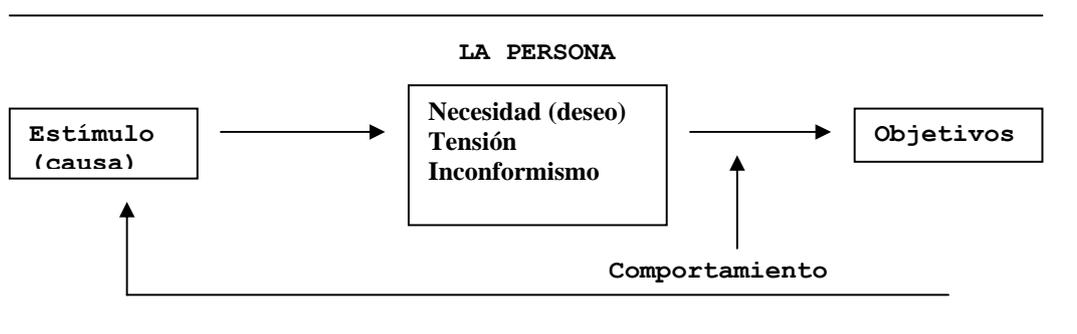
explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo o rechazo.

En lo que atañen a la motivación las personas son diferentes, las necesidades varían de un individuo a otro y producen diversos patrones de comportamiento, los valores sociales y la capacitación individual para alcanzar los objetivos también son diferentes.

Existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado. Existe una causal del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos y externos.
2. El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es causal, ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objeto.
3. El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad; siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique.



Figural 3. Modelo Básico de motivación<sup>11</sup>.

Aunque el modelo es igual para todas las personas, varía el resultado de acuerdo a como se percibe el estímulo, de las necesidades y del conocimiento que posee cada persona.

#### - **JERARQUIA DE LAS NECESIDADES, SEGÚN MASLOW**

Las denominadas teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo; su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior.

Según Rodríguez, Abraham Maslow con su influyente escala de necesidades; había indicado que las necesidades superiores se

---

<sup>11</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición Mc Graw Hill, México 2000.

planteaban en cada individuo una vez que éste veía relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

Las necesidades que seguían en la escala a las de seguridad, eran las de pertenencia, él saberse perteneciente a un grupo, el sentirse integrado a una organización, podría ser altamente motivador para una persona que hubiese superado sus inquietudes de seguridad. Este sentimiento de pertenencia podría ser fomentado en una organización que se preocupara de mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas en ellas.

Una vez razonablemente satisfechas las necesidades de pertenencia comienzan a aparecer según Maslow las necesidades de estima y autoestima. Un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. Estas necesidades de estima y autoestima podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros.

Finalmente él más alto nivel de necesidades considerado por Maslow, es el de autorrealización. Solo se presenta cuando el individuo puede ser medianamente satisfechas sus necesidades de estima y autoestima. Esta necesidad superior puede ser favorecida por un sistema organizacional que utilice el talento creativo de sus miembros, fomentando su participación resolutiva en la toma de decisiones.

El esquema de Maslow en consecuencia, podría visualizarse de la siguiente forma:

En la adaptación que se ha realizado también los niveles de participación pueden ser vistos como siguiendo un ordenamiento escalonado, tal como el escalonamiento sugerido por Maslow, para la aparición sucesiva de las necesidades.

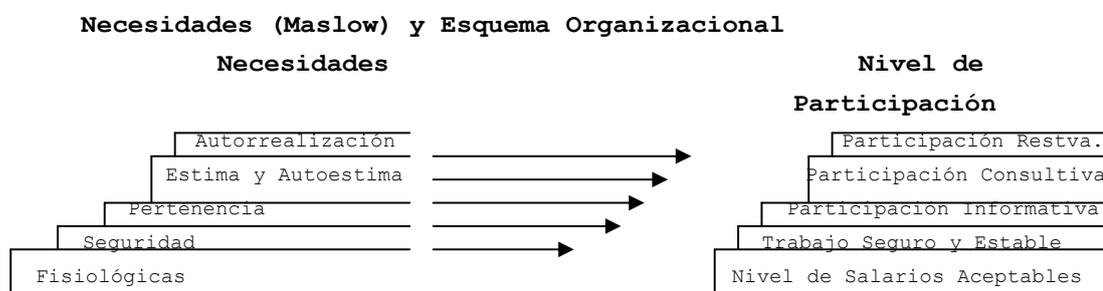


Figura 4. Esquema de Necesidades Organizacionales de Maslow.<sup>12</sup>

### - CICLO MOTIVACIONAL

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio; Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisface la necesidad y por ende descargará la tensión provocada

---

<sup>12</sup> Rodríguez, Dario, Diagnostico Organizacional, 3ª Edición Universidad Católica de Chile 1999.

por aquella, una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente. La figura 2 muestra el esquema del ciclo motivacional.

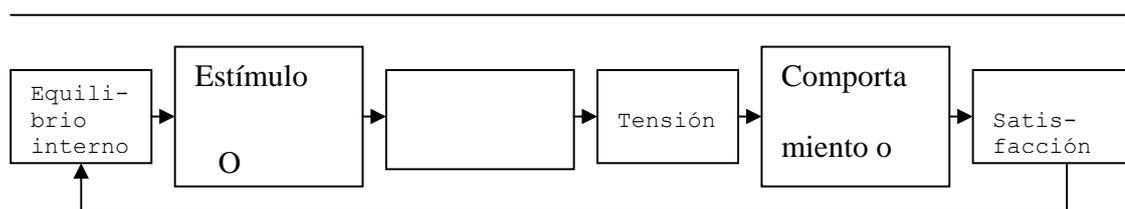


Figura 5. Etapas del ciclo motivacional<sup>13</sup>.

Algunas veces la necesidad puede satisfacer en el ciclo motivacional y puede originar frustración o, en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, personas o situación).

## 7. ESTRATEGIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las estrategias utilizadas para lograr una buena administración del clima organizacional son:

- Reorientar la empresa hacia la nueva misión definida y comprometida, todos los esfuerzos deben estar encaminados a lograr un ambiente de trabajo satisfactorio.

---

<sup>13</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición Mc Graw Hill, México 2000.

- Mantener una comunicación transparente a todos los niveles basados en actos reales, de esta manera se asegura que los procesos grupales funcionen adecuadamente.
- Entender la empresa como un todo, no deben efectuar cambios, si los hubiere se pueden hacer de manera aislada para generar un cambio de cultura en toda la organización.
- Definir, comprometer y alcanzar objetivos claros a corto, mediano y largo plazo. El Clima Organizacional tiene una duración relativamente prolongada por lo que se debe asignar indicadores de progreso que faciliten las metas alcanzadas.

Las organizaciones son siempre únicas, cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción, que en su totalidad constituye su clima, de modo que sus patrones se perpetúan en cierta medida.

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencias se generan a través de diferentes acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas y satisfacciones, basándose en las percepciones que tiene del clima en la organización.

Así pues el clima organizacional busca evaluar el impacto que tiene el trabajo en las actividades, conducta y valores de los

trabajadores, y poner de manifiesto tanto las fortalezas como las debilidades de la fuerza laboral, para tomar acciones que mejoren la calidad de vida en el trabajo mediante:

- El mejoramiento de la productividad de los empleados.
- El desarrollo, implantación y evaluación de ayuda al empleado.
- La identificación de los factores asociados a la motivación y satisfacción

El desarrollo e implementación de programas que mejoren la calidad de vida de los empleados, tales como: de motivación, de superación, de personal, manejo del estrés organizacional y manejo de conflictos<sup>14</sup>.

## **8. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **a) Conducta**

#### **- Comportamiento Individual**

Aunque las personas puedan tomarse como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación para el trabajo, comunicación, etc.

---

<sup>14</sup>Ortiz, Milton René y Otros, Diseño de un Modelo de Evaluación del Clima Organizacional en el Distrito No 1 de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Salvador, UES 2002.

No debe olvidarse que las personas son portadoras de características, de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historias particulares, etc., por tanto, conviene destacar algunas características genéricas de los individuos como personas.

Según Chiavenato (2000), estas características son:

- El hombre es proactivo. El comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones.
- El hombre es social, participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, ya que ellos las llevan a relacionarse con otras personas o con algunos grupos.
- El hombre tiene necesidades diversas. Los seres humanos **se** encuentran motivados por una variedad de necesidades.
- El hombre percibe y evalúa. La experiencia que el hombre acumula en el ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los diversos aspectos del ambiente los evalúa en función de sus propias experiencias y en función de los que está experimentando de acuerdo con sus propias necesidades y valores.
- El hombre piensa y elige. El comportamiento humano es activo en su propósito, orientación y conocimiento y puede

analizarse según los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para tratar con estímulos a que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.

- El hombre posee capacidad limitada de respuestas. El hombre tiene capacidad limitada de respuesta para actuar de acuerdo con lo que pretende o ambiciona<sup>15</sup>.

Estas características reflejan la conducta de cada persona, y a la vez contribuye a la generación del comportamiento organizacional.

Otros autores como Gibson, Ivanevich y Donnelly, sostienen que la conducta individual está formada por una serie de elementos como: las actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizajes<sup>16</sup>, y que estos contribuyen en cierta medida a la generación del clima organizacional.

### **- Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura que ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficiencia de ellas.

El comportamiento organizacional aplica el conocimiento obtenido sobre los individuos, y grupos analizando el efecto que

---

<sup>15</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición Mc Graw Hill, México 2000.

<sup>16</sup> Gibson, Ivanevich y Donnelly, Organizaciones, Conducta, Estructura y Procesos, 1ª Edición, Mc Graw Hill México.

la estructura tiene en el comportamiento con objeto de hacer que las empresas funcionen con mayor eficiencia. Además se interesa específicamente en el ambiente relacionado con el empleo, los puestos, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el rendimiento humano y la administración.

### **b) Estructura Organizacional-**

La estructura de una organización define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos, la cual debe centrarse en seis elementos claves los cuales son: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del tramo de control, centralización, descentralización y formalización<sup>17</sup>. Para efectos de ésta investigación y de este tema, estructura organizativa evalúa la filosofía de la organización como: la misión, la visión, objetivos etc.

### **c) Relaciones Interpersonales**

Son las que se dan entre dos o más personas que actúan de manera interdependientes y unificada para el logro de metas comunes. Cuando las Relaciones Interpersonales se dañan en una organización, surge el conflicto y este tiene que solucionarse lo

---

<sup>17</sup> Ayala del Cid, Nellys del Carmen y Otros, Sistema de Evaluación del Clima Organizacional en el Área Administrativa del Hospital Nacional de la Unión, UES 2001.

más pronto que sea posible para que no afecte el desempeño en los trabajadores.

Conflicto significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar<sup>18</sup>.

Siempre que hable de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia, armonía, debe recordarse que estas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus técnicas opuestas como desacuerdo, desaprobación, decisión, divergencia, incongruencia, discrepancia, inconsistencia, oposición, lo cual significa conflicto. El conflicto es la condición general del mundo animal, por lo que un propósito de la administración debe ser crear condiciones o situación en que el conflicto parte integrante de la vida industrial y empresarial pueda ser controlada y dirigido hacia canales útiles y productivos para que existan buenas relaciones entre el personal.

#### **d) Sistema de Recompensa**

Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor (sueldos, salarios, prestaciones, etc)<sup>19</sup>.

La organización proporciona de manera indirecta una compensación como lo es el seguro, pago por días festivos y

---

<sup>18</sup> Chiavenato, Idalberto (2000), Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 5ª Edición.

<sup>19</sup> Wether, Willian, Administración de Personal, 4ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1999.

vacaciones, sobresueldos, ya que estos están disponibles para todos los empleados en un determinado nivel de puesto, sin que importe el desempeño; en realidad no son recompensas motivadoras.

### **e) Desempeño Organizacional**

El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción en que éstas dependen del esfuerzo, determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar una perfecta relación de costo-beneficio a su vez, el esfuerzo individual depende las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeña. De este modo el desempeño del cargo está en función de todas las variables que lo condicionan con fuerza<sup>20</sup>.

## **9. ADMINISTRACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **a) Cultura Organizacional**

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado, y se define como aquello que comparten todos o casi todo los integrantes de un grupo social, esta interacción

---

<sup>20</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición Mc Graw Hill, México, 2000.

compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los valores, creencias, actitudes y conductas.

La cultura organizacional es un conjunto de características fundamentales que aprecia la organización y la distingue de otras.

Existen siete características que al ser combinada y acoplada, revelan la esencia de la cultura de una organización las cuales son:

- **Autonomía Individual**, el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.
- **Estructura**, el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.
- **Apoyo**, el grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- **Identidad**, el grado en que sus miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
- **Desempeño - premio**, el grado en que la distribución de premios dentro de una organización (es decir aumentos salariales, promociones, entre otros).

- **Tolerancia de conflictos**, el grado de conflictos presentes en las relaciones de compañeros y grupo de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.
- **Tolerancia de Riesgo**, el grado en que se alimenta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

Las características antes mencionadas existen en un continuo entorno que va desde lo alto a lo bajo.

### **b) Desarrollo Organizacional**

Según Stoner, Freeman y Gilberto (1996), una definición formal de desarrollo organizacional es: actividades a largo plazo, respaldadas por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de la organización, en particular por medio de un diagnóstico y una administración de la cultura organizacional, más eficaces y colaborativos, haciendo hincapié en el trabajo formal en equipo, los equipos temporales, y la cultura intergrupala, con la ayuda de un asesor que lo facilite, la aplicación de la teoría y la tecnología de la ciencia conductual aplicada, incluso la investigación - acción<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Stoner James, Freeman Edward, Gilbert Daniel, Administración, 6ª Edición, Prentice Hall, México, 1996.

### c) Comunicación

La comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro del grupo u organización: motivación, expresión, emoción e información, ésta se puede definir brevemente como la transferencia y comprensión del significado, es la que actúa para controlar el comportamiento de los miembros en varias formas, fomentar la motivación al aclarar a los empleados lo que deben de hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si este se encuentra por debajo del promedio.

En si la comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que éste último la comprenda.

Principios básicos:

- **Principio de la Responsabilidad;** es responsable del éxito de la comunicación aquel en quien se origina la misma.
- **Principio de Adaptación;** la comunicación debe adaptarse no a la persona que la da (fuente) sino a la que la recibe.
- **Principio de Efectividad;** la comunicación debe usar aquel canal que sea más efectivo para realizarla y esto depende de las situaciones.

- **Principio de la Bilateralidad;** la comunicación es tanto más perfecta cuando más sea posible tener una respuesta completa por parte del receptor.
- **Principio de la Integridad;** el mensaje debe de llegar íntegro y sin distorsiones de la fuente al receptor.
- **Principio de Circunstancialidad;** es evidente que el ambiente en el que se transmite el mensaje condiciona que este llegue adecuadamente al receptor.

La comunicación es importante en el Clima de la Organización, ya que si existe una buena comunicación tratando de cumplir los principios antes descritos, el ambiente de trabajo se convierte en un ambiente de armonía y satisfacción para todo el personal.

Se debe de tener mucho cuidado en las barreras y fallas de la comunicación, ya que éstas contribuyen a generar un mal ambiente de trabajo.

Las barreras y fallas de la comunicación son:

- Falta de planeación.
- Suposiciones no aclaradas.
- Distorsiones semánticas
- Mensaje mal expresados
- Pérdida por transmisión y retención deficientes.

- Falta de atención y evaluación prematura.
- Comunicación impersonal.
- Desconfianza, amenaza y temor.

#### **d) Liderazgo**

Es la habilidad de influir en un grupo para que alcance las metas<sup>22</sup>.

El liderazgo es una parte importante de la administración, los gerentes deben planear y organizarse, pues es el factor que ayuda a un grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas, desarrollando su potencial humano.

#### **- Componentes del Liderazgo**

Todo grupo de personas que brindan el máximo rendimiento tiene al frente alguna persona apta en el arte del liderazgo. Esta característica está integrada por cuatro componentes importantes los cuales son:

- Capacidad para usar el poder con eficiencia y de un modo responsable.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diversas.
- Capacidad para inspirar.

---

<sup>22</sup> Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, 7<sup>a</sup> Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1996.

- Capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

#### - **Características del Líder**

- Inteligencia práctica; se trata de la capacidad de captar las situaciones y encontrar los medios para resolverlas.
- Madurez Social; la posee aquella persona que ni la derrota la anula, ni el triunfo la excita para complacerse en él.
- Motivación Interna; el líder actúa no por influencia de los fenómenos exteriores en forma principal sino por su propia tensión interna.
- Actividad de Relaciones Humanas; el líder sabe tratar a cada cual como la necesita no da un trato igual a todos en lo accidental.

#### - **Estilo de Liderazgo**

- Autocrático: La toma las decisiones y no permite la participación del personal.
- Democrático: Participación del personal.
- Anárquico: Casi nula la participación del líder

- Personal: El jefe da las órdenes y el personalmente las supervisa.
- Impersonal: Se ejerce a través de intermediarios o de órdenes escritas.
- Innato: Capacidad de un jefe que sin estar dotado de autoridad legal puede dirigir a las personas.
- Paternal: Tipo de jefatura que pretende darle protección y comodidad extrema a los subalternos.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COMPLEJO EDUCATIVO CATOLICO "PRESBITERO HIGINIO TORRES" DEL MUNICIPIO DE SAN ESTEBAN CATARINA, SAN VICENTE.**

En este capítulo se detalla la investigación de campo, la importancia que tiene, los objetivos que se pretendieron alcanzar, la metodología que se utilizó para la realización del diagnóstico sobre el clima organizacional del Complejo Educativo; así como también las conclusiones y recomendaciones.

#### **A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION**

El propósito fundamental de la investigación que se realizó en el Complejo Educativo Católico "Presbítero Higinio Torres" del municipio de San Esteban Catarina, San Vicente, era evaluar los diferentes elementos o componentes que forman parte del clima organizacional, por medio de éstos se conocieron las circunstancias en que los empleados realizan sus labores y las condiciones en las cuales se desenvuelven cada uno de ellos.

De esta manera se extrajo información que permitió realizar el diagnóstico de la situación actual que se vive en dicha institución, la cual ayudará a la elaboración del modelo de clima

organizacional que contribuirá a mejorar las relaciones interpersonales así como también ayudará a la realización de las actividades educativas con mayor desempeño.

## **B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION**

### **1. Objetivos**

#### **a) Objetivo General**

Determinar en qué condiciones se encuentra el Complejo Educativo Católico "Presbítero Higinio Torres" en cuanto al ambiente organizacional, para así proporcionarles lineamientos que mejoren dicho ambiente.

#### **b) Objetivos Específicos**

Identificar los elementos del clima organizacional que afectan las relaciones interpersonales y el desempeño en el trabajo.

Determinar si el personal conoce la estructura organizativa que posee la institución y qué tanto está identificado con ella.

Evaluar el ambiente laboral y cómo incide en las actitudes, valores, satisfacción y desarrollo que los empleados poseen dentro de la institución.

## **2. Métodos de investigación**

Los métodos que se utilizaron en la investigación fueron los siguientes:

### **a) Inductivo**

Se empleó este método para obtener el clima general de la institución en términos porcentuales y de acuerdo a una escala, partiendo de aspectos particulares como son los ocho componentes que se evaluaron.

### **b) Análisis**

Se aplicó este método porque facilitó la determinación de las relaciones y dependencias de los elementos que están incidiendo en el clima organizacional de la institución.

### **c) Síntesis**

Por medio de este método se identificaron los factores que están incidiendo en las relaciones interpersonales de los miembros de la institución tanto positiva como negativamente, además se detectaron elementos que afectan en cierta medida el rendimiento en el desarrollo de sus labores.

### **d) Observación**

Este método se utilizó para ampliar los resultados obtenidos sobre información que no se logró adquirir en las encuestas, y consistió en verificar directamente el actuar del personal tanto docente como personal administrativo.

### **3. Recopilación de datos**

Se utilizaron dos fuentes de información para la recolección de datos.

#### **a) Fuente primaria**

Esta fuente es la que se refiere a la investigación de campo, la cual contribuyó a recopilar información esencial sobre el clima organizacional, a través de encuestas distribuidas a los docentes y personal administrativo de la institución y la entrevista realizada al director de la misma.

#### **b) Fuente Secundaria**

Esta se refiere a la información recolectada por medio de libros, folletos y trabajos de graduación, la cual sirvió para ampliar cada uno de los factores que tienen relación con el tema en estudio.

### **4. Técnicas de recolección de datos**

Las técnicas utilizadas en la recolección de datos fueron:

#### **a) La encuesta**

Esta fue dirigida al personal docente ( maestros con plaza oficial ) y al personal administrativo ( secretaria y ordenanza), con el objeto de obtener información clave sobre el ambiente que se vive en la institución a través de ocho componentes que tenían relación con dicho tema.

**b) La entrevista**

Esta se dirigió al director de la institución con el propósito de conocer la visión que tiene él con respecto a los mismos componentes.

**5. Instrumentos a utilizar para la recolección de información.**

Los instrumentos utilizados para la recolección de información son:

**a) El cuestionario**

Se preparó un formulario de ocho componentes, cada uno de ellos contenía ocho preguntas cerradas en una escala del 1 al 5, que significa desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo, todo esto contribuyó a obtener la información necesaria para la elaboración de la situación de la institución.

**b) Guía de entrevista**

Esta fue dirigida al director de la institución, se utilizó una guía con los mismos componentes y las mismas preguntas, con la diferencia que fueron adaptadas a su cargo y de forma abierta. Esto permitió hacer la comparación entre su versión y la de los empleados.

## **6. Determinación del universo**

El universo de la institución lo constituyen 20 maestros ( 13 con plazas oficiales y 7 con horas clase) y 2 miembros del personal administrativo, de los cuales se retomaron los siguientes:

Los 13 docentes de planta, 3 profesores con sueldo base, ya que ellos tienen un grado a su cargo, participan en reuniones y en actividades que realiza la institución y los dos empleados administrativos.

En sí el universo de la investigación es finito y lo constituyó 18 miembros, no tomando en cuenta 4 docentes debido a las siguientes razones:

- . Ellos no tienen trato directo con todos los compañeros, sino con algunos de ellos y con el director.
- . No permanecen mucho tiempo en la institución
- . No participan en reuniones ni en actividades que realiza la institución.

## **7. Tabulación e interpretación de datos**

Para recolectar la información se utilizaron encuestas, entrevista y la observación, la cual fue procesada en cuadros de doble entrada que ayudó a interpretar mejor la información en cada una de las respuestas, se tomó como base la frecuencia relativa y porcentual para el análisis de cada una de las

alternativas respondidas por cada encuestado y a la vez se tomó en cuenta la información contenida a través de la observación.

La tabulación e interpretación de datos contribuyó a realizar el diagnóstico en la institución sobre el ambiente laboral vivido en la misma y además desarrollar una propuesta que contribuya a mejorar el clima de la organización.

### **C. SITUACIÓN ACTUAL DEL COMPLEJO EDUCATIVO CATOLICO "PRESBITERO HIGINIO TORRES".**

Previamente a la explicación de la situación actual de acuerdo a cada uno de los componentes, se ha determinado la evaluación del Clima Organizacional de la institución de una manera general, a través de un porcentaje realizado en base a un programa efectuado por la Licenciada Mélida de Barrera catedrática de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

El uso del instructivo es el siguiente:

- El cuestionario debe contener 8 componentes o dimensiones y cada uno de ellos 8 preguntas como se explicó anteriormente.
- Cada respuesta tiene un valor de 1 hasta un máximo de 5 puntos, correspondientes al número de la casilla marcada.

- Se suman los puntos correspondientes a cada una de las casillas marcadas por encuesta.
- Se suma el puntaje acumulado de todas las encuestas.
- Se utiliza la siguiente fórmula para determinar el estado en que se encuentra el Clima Organizacional.

$$CO = \frac{\Sigma X}{64(5)(N)}$$

**En donde:**

**$\Sigma X$**  = Es la sumatoria del porcentaje acumulado de todas las encuestas realizadas.

**64** = Representa el total de preguntas en cada encuesta.

**5** = Representa el máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas.

**N** = Representa el total de personas encuestadas.

- el resultado obtenido en esta fórmula se multiplica por 100% y se ubica el porcentaje en un intervalo correspondiente a la siguiente tabla, que como consecuencia refleja el estado del clima organizacional dentro de la misma.

Estado del Clima	Intervalo
Crítico	0 - 20%
Bajo	20.1 - 40%
Promedio	40.1 - 60%
Destacado	60.1 - 80%
Optimo	80.1 - 100%

- De acuerdo al estado que ha dado como resultado, se muestra las pautas de control.

ESTADO	PAUTA DE CONTROL
<b>Crítico</b>	Cuando el Clima Organizacional da como resultado <b>estado crítico</b> , significa que el Clima Organizacional se encuentra en pésimo estado y que es necesario tomar <b>acciones urgentes para mejorarlo</b> .
<b>Bajo</b>	Cuando el Clima Organizacional de como resultado <b>estado bajo</b> , significa que el Clima Organizacional se encuentra <b>malo</b> y que es necesario tomar <b>acciones a corto plazo para mejorarlo</b> .
<b>promedio</b>	Cuando el Clima Organizacional da como resultado <b>estado promedio</b> , significa que el Clima Organizacional se encuentra en estado de deterioro y que es necesario tomar <b>acciones a corto plazo para reforzarlo</b> .
<b>Destacado</b>	Cuando el Clima Organizacional da como resultado <b>estado Destacado</b> , significa que el Clima Organizacional se encuentra en muy buenas condiciones, que los niveles de insatisfacción son bajos, los <b>planes de acción en este rango son a largo plazo</b> .
<b>Optimo</b>	Cuando el Clima Organizacional da como resultado <b>estado Optimo</b> , significa que los empleados en la organización tienen una <b>satisfacción total</b> y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados.

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los empleados del Complejo Educativo Católico "Presbítero Higinio Torres" son los siguientes:

<b>Empleados</b>	<b>Total de puntos sumados por encuesta</b>
1	158
2	176
3	201
4	217
5	205
6	202
7	175
8	195
9	176
10	189
11	197
12	205
13	192
14	200
15	167
16	208
17	175
18	200
<b>Total</b>	<b>3,438</b>

$$CO = \frac{\Sigma X}{64(5)(N)}$$

$$CO = \frac{3,438}{64(5)(18)}$$

$$CO = \frac{3,438}{5,760}$$

$$CO = 0.5968 \times 100$$

$$CO = \underline{\underline{59.68\%}}$$

Este porcentaje se ubica en el estado del Clima PROMEDIO, con un 59.68% situado en el intervalo de 40% a 60%. Estado promedio que significa que el Clima Organizacional se encuentra en estado

de deterioro y que es necesario tomar acciones de corto plazo para reforzarlo.

También el Clima Organizacional se evalúa de acuerdo a cada componente, es decir, cómo se encuentra el Clima en cuanto a estructura, liderazgo, puesto de trabajo, etc.

El total de puntos obtenidos en cada componente se muestra en la tabla siguiente:

COMPONENTES	PUNTOS
Estructura	466
Liderazgo	371
Puesto de Trabajo	436
Relaciones Interpersonales	360
Valores y Actitudes	477
Comunicación	435
Motivación	437
Ambiente Físico	456
Total	3,438

#### Componente 1: ESTRUCTURA

$$CO = \frac{466}{8(5)(18)}$$

$$CO = \frac{466}{720}$$

$$CO = 0.6472 \times 100$$

$$CO = \underline{\underline{64.72\%}}$$

En este componente se evalúa la filosofía misma declarada como misión de la institución, los objetivos y metas como

directrices, los procedimientos y reglamentos como guías normativas de la dirección. En ésta se incluye los objetivos, la misión, visión, recursos técnicos y demás elementos que conforman la estructura organizativa institucional.

Los datos obtenidos a partir de las investigaciones se detallan a continuación:

- Con relación a los objetivos, de acuerdo al cuadro 1, se establece que solamente un 44% de los empleados conocen los objetivos y además están comprometidos en alcanzarlos. De lo anterior el director del Centro Educativo dijo que sus empleados sí conocen los objetivos, pero en un 80% de los docentes y un 75% del personal administrativo, no los conocen completamente con ellos.
- En relación a la misión de la institución, el director del Centro Educativo dijo que sus empleados sí la conocen en un 100%, pero que no se identifican completamente con ella. Según los resultados de la encuesta, un 88% del personal conoce la misión y se siente comprometido con ella, contra un 6% que no le conoce y un porcentaje igual que está indeciso. Por lo tanto aún existe una parte de empleados que no están claros con la misión institucional según datos obtenidos en el cuadro 2.
- Para el director de la institución, todo su personal tanto docente como administrativo sí conoce la visión en un

100%, pero comparando estas afirmaciones con la obtenida de la encuesta, es posible observar que sólo un 55% del personal está de acuerdo con la afirmación planteada y un 45% de ellos no conoce la visión ni se proyecta para alcanzarla según el cuadro 3.

- En cuanto a lo presentado en el cuadro 4, el 39% de los encuestados afirma conocer los documentos en los cuales se encuentran plasmados sus deberes y derechos, igualmente un porcentaje del 39% dice no saber de dichos comprobantes legales, cabe mencionar que un 22% estuvo indeciso a la hora de responder por lo cual contestaron de forma neutral, sin embargo el director asegura que todo su personal conoce tales documentos por haberles impartido una charla informativa de sus derechos y deberes.
- Según la información proporcionada por el director, el 85% de las actividades se realizan tomando en cuenta los documentos de planificación, como prueba de esto se realizan visitas y evaluaciones a los docentes de la institución tomando en cuenta dichos documentos, los datos proporcionados en el cuadro 5, reflejan que un 83% de los docentes realizan sus actividades basadas en los recursos técnicos de planificación, el resto contestó que no lo hacían de esa manera.

- De la afirmación planteada con respecto a si los empleados conocen y entienden con claridad los niveles jerárquicos dentro de la institución, el director expresa que sí los conocen pero no logran visualizar estos niveles, al contrastar con los datos del cuadro 6, se observa que solo el 56% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación, contra un 44% que no tiene claro ni entiende la jerarquía de la organización.
- Del cuadro 7 se extrae la información que hace referencia al hecho de poder tomar decisiones algunas sin el consentimiento del jefe cuando se presente algún inconveniente, el 78% de los empleados opinan que no tienen la acción de tomar decisión en ausencia del director para decidir ocasionalmente en algún imprevisto, solamente un 11% de ellos dicen tener este privilegio administrativo para decidir, la opinión del director con respecto a esta afirmación es, que depende del tipo de decisión pero en general contestó que no pueden tomar ninguna disposición sin su permiso, el 11% restante se abstuvo de responder.
- En las actividades de trabajo, para el director sí existe una coordinación bastante organizada, pero de los empleados según el cuadro 8, solo el 28% opina estar de acuerdo con esta afirmación, el 22% estuvo indeciso y un

50% considera que no existe la organización a la hora de trabajar.

**Componente 2: EL LIDEAZGO**

$$CO = \frac{371}{720}$$

$$CO = 0.5153 \times 100$$

$$CO = \underline{51.53\%}$$

En este componente se evalúa cual es el estilo de liderazgo que se ejerce en la institución, el tipo de relación y trato, el soporte y orientación brindada por el director, con la finalidad de conocer cómo califican los empleados a su líder, los datos obtenidos para tal finalidad se presentan a continuación.

- Analizando el cuadro 1, para el 50% de empleados sí existe confianza y respeto por parte del jefe para con ellos, el 17% no define su posición y se ubica en neutral, el resto que es un 33% no estuvo de acuerdo con la afirmación y negó que haya confianza y respeto. El director opina que el respeto es algo primordial y se ha mantenido una confianza para que los docentes puedan hacer observaciones, no es una dirección cerrada; sin embargo, como se puede estimar no todos comparten la posición del director en relación a este componente.
- En consideración a la valoración que el jefe hace del personal como ser humano atribuyéndole a éste mayor

importancia que a las tareas, según el director en la institución se da una combinación de ambas, para él existe un 50% de importancia para las personas y un porcentaje igual hacia las tareas, los empleados en su mayoría (66%) no comparten la opinión al mostrarse en desacuerdo con la afirmación y solamente un 12% considera que su jefe los valora más que a las tareas, el resto (22%) contestó neutral (cuadro 2).

- Tomando en consideración la información proporcionada por el director de la institución, él siempre se ha caracterizado por estar pendiente de las actividades desarrolladas. Observando los resultados de la encuesta del 100% de los encuestados, solo un 44% están de acuerdo con la opinión del director, un 39% no considera que su jefe participe en las actividades de trabajo y un 17% no respondió (cuadro 3).
- En el cuadro 4 se contempla que para los empleados su jefe no brinda un trato excelente y por ende no estimula las buenas relaciones interpersonales ni motiva hacia el trabajo, esta deducción se hace de lo siguiente: el 83% de ellos no están de acuerdo con la afirmación establecida solamente un 17% está a favor de lo presentado, por otra parte el director está consciente que estimula al trabajo

por medio de reconocimientos a los empleados y que el trato para con ellos es bueno.

- El hecho de que platicar con el jefe para realizar el trabajo resulta agradable, el director lo considera un hecho ya que cuando los docentes tienen algún problema y necesitan ayuda recurre a él, sin embargo para los encuestados el 50% de ellos no está de acuerdo con eso, un 22% es neutral ante tal situación y un 28% considera cierta la afirmación (según el cuadro 5).
- La participación de los miembros en las actividades realizadas en la institución es promovida por el jefe, esta es la opinión del director e incluso dijo que se involucra a padres de familia y alumnos, esto lo comparte un 67% de los empleados encuestados a un 22% le es indiferente, y solo un 11% no está de acuerdo, según el cuadro 6.
- En relación al trabajo que se hace en la institución y si este se realiza de manera responsable, eficiente y eficaz de acuerdo al cuadro 7, los encuestados en un 61% están en desacuerdo con la afirmación, el 22% está indeciso y únicamente el 17% de ellos opina estar de acuerdo con la manera de realizar el trabajo, para el director sí se reconoce el trabajo realizado de manera responsable, eficiente y eficaz a través de estímulos personales.

- En esta afirmación el director considera como una deficiencia de su parte y acepta el hecho de aseverar que corrige a los docentes y demás empleados en público, aunque expresó que combina la corrección en el momento justo y la corrección en privado, esto es análogo con las respuestas proporcionadas por los encuestados, de los cuales el 100% opina que su jefe lo corrige en público. (cuadro 8).

### **Componente 3: PUESTO DE TRABAJO**

$$\text{CO} = \frac{436}{720}$$

$$\text{CO} = 0.6055 \times 100$$

$$\text{CO} = \underline{\underline{60.55\%}}$$

Para este componente la evaluación se realiza con el objetivo de conocer el grado de satisfacción sentido por los empleados en su puesto de trabajo, si está motivado con él y cual es la percepción que tienen acerca de él.

Los datos proporcionados a través de la encuesta arrojan el siguiente comentario:

- Tomando como base los datos presentados en el cuadro 1, es posible determinar que los empleados en su mayoría, sí están satisfechos con las actividades desarrolladas en el puesto de trabajo, ya que un 72% respondió estar de acuerdo con esto, resultando el 17% en desacuerdo, ante

esto el director confirmó que algunos no están satisfechos debido a la naturaleza religiosa del Complejo Educativo, a sus principios religiosos, los cuales no son compartidos por todos, de ellos el 11% se abstuvo de responder.

- Con relación a la carga de trabajo asignada para cada persona, el director dijo que sí están distribuidas de forma justa y equitativa, pero que en algunas ocasiones tal vez no debido al motivo que se les asigna mayor carga docente a los que presentan mejor eficiencia en el trabajo, esto se hace por la razón de falta de recurso humano si se analizan el resultado del cuadro 2, existe un equilibrio en cuanto a las personas que están de acuerdo y las que no, teniendo para cada rango un 39% llegando a un 22% el resto que no se unieron a ningún extremo y se mantiene en un parámetro neutral.
- Con respecto a la afirmación 3 en el cuadro 3 que se refiere a si el material didáctico proporcionado a los docentes por la institución es el adecuado, del 100% de los encuestados el 77% respondió que está de acuerdo con la aseveración, el 17% no está de acuerdo y un 6% su ubicó en el rango de neutral, sin embargo según el director, el material proporcionado sí es el adecuado, ya que a cada docente al principio del año se le pide una lista de materiales didácticos a utilizar.

- En cuanto al trabajo extraordinario y si éste es realizado de manera positiva el 50% de los encuestados considera que lo hace de esta forma, e igual porcentaje responde lo contrario, según cuadro 4. De lo anterior el director respondió que en realidad no todos realizan positivamente el trabajo en horas extraordinarias, pues muchas veces incluye actos religiosos, a los cuales no todos los empleados asisten.
- Analizando los resultados obtenidos y presentados en el cuadro 5, se determina que un 55% considera justa la retribución recibida y acorde a las actividades que realiza, el 45% restante no lo considera de esta manera; sin embargo el director opinó que sí el salario está acorde a las labores realizadas.
- Según los datos contenidos en el cuadro 6, el 89% de los encuestados opinaron que están en desacuerdo en cuanto a que la institución no se preocupa por prevenir accidentes laborales a través de charlas y reuniones informativas y formativas, y un 11% respondió de manera neutral. Ante tal situación el director admitió que en realidad no hay mucha preocupación por prevenir accidentes laborales.
- Puesto que la capacitación pedagógica es necesaria para desarrollar eficientemente el trabajo educativo se hizo importante el hecho de preguntar a los empleados su

opinión respecto a esto. El cuadro 7 muestra el resultado siguiente: el 71% de los encuestados afirma estar de acuerdo con lo mencionado anteriormente, mientras que el 23% no lo está y el 6% restante estaba indeciso. Al preguntar tal situación al director, él afirmó que efectivamente se les proporciona capacitación pedagógica.

- Analizando el cuadro 8, se determina que un 44% considera que dentro de la institución no se confía en el criterio de las personas para desarrollar las actividades educativas, el 33% de los encuestados está indeciso y solo un 23% estuvo de acuerdo con la afirmación. Entrevistando al director, él contestó que dentro de la institución, sí se confía en el criterio y potencial de cada persona.

#### **Componente 4: RELACIONES INTERPERSONALES.**

$$CO = \frac{360}{720}$$

$$CO = 0.50 \times 100$$

$$CO = \underline{\underline{50\%}}$$

En este componente se evaluó las percepciones que tienen cada uno de los miembros acerca de la existencia de un ambiente grato de trabajo, así como también el respeto y confianza que existen entre ellos, de lo que se obtuvo los siguientes indicadores.

- El 56% de los empleados expresaron estar de acuerdo en que en la institución las relaciones laborales y humanas están

basadas en el respeto y la lealtad, al igual que el señor director respondió que en un 80% sí se dan, por la naturaleza de la institución, pero lo contrario opinó un 38% de los empleados y el 6% restante se abstuvo de responder. Esto significa que en la institución a pesar de ser de naturaleza cristiana, las relaciones que poseen los miembros tanto de carácter laboral como humanas no se dan a plenitud o en un 100%. ( Cuadro 1, componente 4 ).

- De acuerdo a los datos obtenidos en el cuadro 2, el 50% no está de acuerdo en que existe respeto y confianza entre compañeros y el 33% opinó lo contrario al igual que el director, que en un 80% está seguro de que sí existen esos valores dentro de sus miembros, pero se observa una contradicción de su parte, ya que en la entrevista que se le realizó, comentó que a pesar de que existe confianza y respeto entre los miembros, siempre se faltan el respeto cuando tienen oportunidad y más que todo en las reuniones, hay docentes que no respetan la opinión de los demás y hacen sentir mal a los compañeros, el 17% restante no quiso opinar. Debido a esto no puede ser que en la institución exista respeto y confianza en un 80%, por que de acuerdo a lo expresado por el director y por la mayoría de empleados estos valores se violan cuando hay oportunidad.

- Según el cuadro 3, el 56% de los empleados respondieron que sí se fomenta el trabajo en equipo, respuesta que coincide con la opinión del director que dice que en un 80% sí se fomenta, caso contrario opina el 28% y el 16% se abstuvo de responder. Esto demuestra que un porcentaje, aunque sea mínimo cree que la institución no se preocupa por infundirles aún más este valor tan importante como el trabajar en equipo.
- De acuerdo con los datos obtenidos en el cuadro 4, la mayoría, 61% opina que no reciben ayuda de sus compañeros cuando ellos tienen exceso de trabajo, un porcentaje mínimo 33% respondió que sí, y un 6% no quiso opinar; esto da a demostrar que son pocos los empleados que reciben ayuda, que no hay un compañerismo total sino parcial, es decir que algunas personas se solidarizan por afinidad y no porque todos los compañeros son iguales y merecen su colaboración y hermandad.
- Otro factor que no se puede aislar son los comentarios que se dan en esta institución y que afectan negativamente la integridad de las personas, y esto se puede observar en el cuadro 5, que el 83%, la mayoría de los empleados aceptan que sí se da este tipo de situaciones que afectan directamente el ambiente interno de trabajo, el 17% restante respondió de una manera neutral a la afirmación

que se hizo en cuanto este aspecto. La opinión del director fue que algunas veces se da este tipo de situaciones, significando esto dos cosas: una que no se da cuenta de lo que sucede a su alrededor o no acepta la situación en la que conviven sus miembros.

- El cuadro 6 muestra que el 77% de los encuestados opinó que no existe un ambiente grato y de armonía entre todos, lo contrario opinó el 17% y un 6% se abstuvo de responder. De acuerdo a la entrevista realizada al director, él opinó que en una escala de calificación él le da el 70% a 80% y dijo que se trata de que haya un ambiente grato, pero tratar es una cosa y de que exista es otra, es decir que se da una contradicción pero que al final se comprende que no existe un ambiente agradable y de armonía en la institución y que el parámetro que dio el director no existe, sino uno bastante inferior.
- Los datos obtenidos en el cuadro 7 reflejan que el 56% de los empleados afirman que sí existe respeto y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo, un 11% no quiso opinar, mientras que el porcentaje restante dijo lo contrario.
- En cuanto a la existencia de conflictos entre compañeros la mayoría, (78%) respondió que sí se dan conflictos que afectan la integridad de las personas y que esto conlleva

a generar un resentimiento y un ambiente de insatisfacción, un 11% se mantiene al margen de la situación y el otro 11% respondió lo contrario.

Según la opinión del director, él está completamente de acuerdo con el 78%, ya que muchas veces ha sido testigo de situaciones conflictivas y de irrespeto entre los miembros.

#### **Componente 5: VALORES Y ACTITUDES**

$$CO = \frac{477}{720}$$

$$CO = 0.6625 \times 100$$

$$CO = \underline{\underline{66.25 \%}}$$

Esta dimensión evaluó los valores, principios y creencias que los empleados poseen de acuerdo a la cultura de la organización.

- Comparando las opiniones obtenidas por los empleados y el director de la institución, se observó en el cuadro 1 que el 50% de los encuestados opinaron que la jefatura les promueve los valores y principios que mejoren la convivencia entre ellos, lo mismo opinó el director, que su dirección se caracteriza por infundirles valores de convivencia social, ya que la filosofía de la institución lo permite aún más, lo contrario a esto opinaron un 28% y el 22% restante se abstuvo de responder, lo que conlleva a reflejar que existe un descuido de parte de la dirección

en promoverles dichos valores y principios a este porcentaje de los empleados.

- El cuadro 2 muestra que el 50% de los empleados afirma que su actuación está acorde a los valores de la institución, más sin embargo un 11% está inseguro de su propia personalidad y el otro 39% reconoce que no actúa de acuerdo a los valores de la institución (vida cristiana, respeto, compañerismo, etc. ), esto refleja que este porcentaje contribuye en mayor medida a la generación de malas relaciones interpersonales.
- Los datos contenidos en el cuadro 3 muestran una contradicción con respecto a la respuesta anterior, ya que el 72% de los encuestados responden que no les brindan ayuda a sus compañeros cuando a estos se les presenta cualquier dificultad en la realización de sus tareas, y los datos del cuadro anterior muestran que el 50% de los empleados afirman que su actuación está acorde a los valores, lo que significa que solo el 28% los practica, el otro por ciento restante no.
- El 33% de los encuestados respondieron que dentro de la administración institucional rige el principio de equidad donde hay un trato igual a todos los miembros, el 45% se abstuvo a responder y esto demuestra que un buen porcentaje de los empleados tiene dudas en cuanto si

existe este principio dentro de la institución, el 22% restante opinó que no hay un trato igual al personal. Según la opinión del director con respecto a esto él dijo que de ninguna manera hay preferencia que el trato es igual para todos y esto en lo que se refiere a lo personal, en cuanto a lo académico no se puede llamar preferencia afirmó, ya que la carga de trabajo se asigna más a unos docentes que otros por la preparación académica y por la necesidad de recurso humano según el cuadro 4.

- Observando los datos del cuadro 5, este muestra una contradicción en cuanto a la opinión de empleados y el director; el 61% de los encuestados responden que sí asumen responsabilidad ante sus superiores cuando realizan mal un procedimiento, opinión no compartida por el director ya que afirma que ellos casi nunca aceptan sus errores, y un 17% se mantiene al margen de la situación y el otro 22% está de acuerdo con el director.
- Los datos de los cuadros 6 y 7 muestran que el 61% y 88% respectivamente de los empleados están de acuerdo en que la excelencia en el trabajo es una practica cotidiana en la institución y que su trabajo lo realizan de manera responsable, eficiente y eficaz, un 28% tiene inseguridad en cuanto a la excelencia en el trabajo, el 6% en cuanto a la manera de realizarlo y los otros porcentajes 11% y 6%

respectivamente están en desacuerdo en estas aseveraciones lo que demuestra que existe una cantidad de empleados que no dan todo de sí, es decir, que no realizan su trabajo enmarcado en la excelencia y eficacia.

- Según los datos del cuadro 8, el 44% de los encuestados opinaron que su actuar está enmarcado en un profesionalismo y que esto se evidencia en todos los procesos, más sin embargo un buen porcentaje (45%) se abstiene de responder, es decir duda de sí mismo y el 11% restante afirma lo contrario. Esto demuestra que el actuar de la mayoría de los empleados no está enmarcado en este aspecto tan importante como es el profesionalismo.

#### **Componente 6: COMUNICACION**

$$CO = \frac{435}{720}$$

$$720$$

$$CO = 0.6042 \times 100$$

$$CO = \underline{\underline{60.42\%}}$$

En esta dimensión se evaluó la comunicación que se da en contexto laboral analizando la fluidez, claridad, oportuna y concreta que se da a nivel formal e informal, determinado que:

- En el cuadro 1 se puede verificar que hay una contradicción en cuanto opiniones, puesto que en la encuesta realizada el 45% de los empleados sostienen que sí hay un sistema de comunicación abierta y flexible, lo

mismo opinó el director, un 33% se abstuvo de responder y el 22% restante dice estar en desacuerdo en que existe buena comunicación, lo que indica que la comunicación entre maestros y administrativos se encuentra en un parámetro regular y esto refleja que hay un nivel bajo de comunicación que brinde efectividad.

- Los datos obtenidos en cuadro 2 reflejan que el 55% de los encuestados reconocen tener una comunicación laboral que fluye de manera rápida y clara, opinión compartida por el director, más sin embargo un 34% manifestó lo contrario y el 11% restante se abstuvo de responder, esto significa que un buen porcentaje de los encuestados considera que el sistema de comunicación se da de manera lenta y con distorsiones.
- Según los datos recabados en el cuadro 3 se puede verificar que el 50% de los encuestados y el director opinan estar de acuerdo en que los cambios que se dan en la institución son informados de manera oportuna, 22% se mantiene al margen de la situación mientras que el 28% restante opina todo lo contrario, esto significa que la mitad de los empleados que laboran dentro del institución saben de los cambios sucedidos ya que son informados de manera oportuna por su jefe, y la otra mitad restante no.

- Según los datos del cuadro 4 un 83% opina que el centro educativo informa de manera efectiva y oportuna los logros alcanzados, un 6% se abstuvo de responder mientras que el 11% restante dice estar en desacuerdo ante tal situación, según opinión del director con respecto a esto dice que tanto los logros como los fracasos los comunica en el momento oportuno, aún a los estudiantes, eso quiere decir que la mayoría de los empleados sí están informados de todo lo que pasa y de las metas alcanzadas por su desempeño.
- De acuerdo a los datos obtenidos en el cuadro 5 el 28% de los empleados están de acuerdo en que la dirección siente la preocupación por conocer sus inquietudes y necesidades, opinión compartida por el director, más sin embargo un 28% se abstuvo de responder ante tal situación y el 44% está en desacuerdo ante tal aseveración; esto demuestra de hay un descuido por parte de la dirección en cuanto a este aspecto.
- En cuanto al cuadro 6 se puede verificar que 12% de los encuestados reconocen que los aspectos de la comunicación son de mucha relevancia para el desempeño de las actividades educativas, un 33% está en una posición de duda ante esta situación y el otro 55% opina estar en desacuerdo, es decir que para la mayoría de los empleados

los aspectos de la comunicación no son de mucha relevancia para el trabajo individual como en equipo, y esto no permite el logro de metas.

- Según los datos recabados en la encuesta, el cuadro 7 muestra que el 12% de los encuestados opinan tener confianza para comunicarle sus problemas al jefe, más sin embargo el 33% se abstuvo de manifestar lo que consideraba sobre este aspecto, mientras que el 55% considera que no hay confianza entre ellos y su jefe, esto demuestra que la mayoría de sus empleados no sienten esa confianza con su jefe y considerarlo confidente de su vida. De acuerdo a la opinión del director, él dijo que algunas veces los empleados le comentan sus problemas, algunas veces no , pero él da la confianza necesaria para que lo hagan.
- Se puede verificar el cuadro 8, que 94% opina que la comunicación informal afecta el buen desarrollo de las actividades dentro de la institución, opinión compartida por el director, más sin embargo el 6% restante considera estar en total desacuerdo con dicha aseveración, esto significa que en su mayoría la comunicación informal sí afecta el buen desarrollo de las actividades puesto que hace que se distorsione el mensaje y por lo que hace perturbar el objetivo y con esto ocasionan más dificultades entre ello.

**Componentes 7: MOTIVACION**

$$\text{CO} = \frac{437}{720}$$

$$\text{CO} = 0.6069 \times 100$$

$$\text{CO} = \underline{\underline{60.69\%}}$$

En esta dimensión se evaluó el grado de satisfacción que la persona siente de estar laborando en la institución, del trabajo que desempeña de los logros alcanzados de sus relaciones interpersonales y de las expectativas que tienen de la misma, de lo cual se obtuvo lo siguiente:

- Comparando las opiniones de los empleados y la del director se observó que coinciden en cuanto a la automotivación que poseen los miembros; según los datos contenidos en el cuadro 1 de este componente, el 77% de los docentes y personal administrativo respondió que sí poseen una automotivación para realizar su trabajo, la opinión del director es que ha observado en el 70% a 75% de los empleados dicha motivación, 17% respondió lo contrario y el 6% está inseguro de sí mismo esto refleja que algunos empleados no tienen interés en sus propio trabajo y esto según el director es por que la personalidad de ciertas personas no van acorde a sus principios religiosos y como esta institución es de naturaleza cristiana (católica), ahí radica la falta de motivación.

- Según los datos contenido en el cuadro 2, el 11% de los empleados está de acuerdo en que la dirección se preocupa por mantenerlos motivados, opinión que comparte el señor director, un 11% se abstuvo de contestar y el 78% restante está en desacuerdo a la afirmación antes expuesta, esto refleja que la mayoría no siente ni ve la preocupación de la dirección por esa motivación que tanto necesitan.
- El cuadro 3 muestra que el 94% de los empleados respondieron que no reciben capacitación en el área de recursos humanos y un 6% se abstuvo de responder. Según la opinión del director en cuanto a este aspecto admite que ha habido un descuido, esto significa que el personal de la institución necesita capacitarse en esta área y sobre todo en cuanto a las relaciones interpersonales.
- El 56% de los encuestados respondieron que cuando alcanzan un logro sus compañeros se los reconocen, caso contrario opinó el 22% y el otro 22% respondió de una manera neutral es decir se abstienen de responder, esto refleja que no hay un compañerismo total sino parcial como se había mencionado anteriormente y esto contribuye a un mal ambiente de trabajo.
- Según la información que muestra el cuadro 5, el 67% de las personas encuestadas realiza su trabajo no solo por el salario, sino por que está consciente que con su trabajo

contribuye al desarrollo del municipio y del país, un 22% opinaron lo contrario y el 11% restante no tiene claro esta aseveración, según la opinión del director en cuanto a esto, asegura que el 70% de los miembros realizan su trabajo con mucha devoción y el 30% restante lo hace simplemente por la necesidad del salario, esto refleja que una parte de los empleados deja a un lado el esmero y la ayuda que necesitan los niños y jóvenes en su proceso de preparación académica solo por algo monetario.

- El 50% de los encuestados respondieron que su jefe no reconoce ni mucho menos elogia el esfuerzo y sacrificio que ellos realizan por hacer bien las cosas, lo contrario afirma el director al igual que el 28% mientras que el 22% se mantiene al margen de la situación, esto significa que el señor director no se ha percatado que algunos miembros se sienten insatisfechos en cuanto a este aspecto y no se ha preocupado por que estos empleados cambien de opinión a través de su actitud.
- Un factor importante evaluado en esta dimensión es la satisfacción que tienen los miembros dentro de esta institución para no desear trasladarse a otra. Según los resultados del cuadro 7 el 72% de los empleados respondió estar de acuerdo con esta afirmación más sin embargo un 11% se abstuvo de responder, es decir de querer estar o no

en esa institución y el 17% opinaron que se sienten insatisfechos y que sí desearían trasladarse a otra institución. De acuerdo a la entrevista que se le realizó al director del centro educativo, su opinión con respecto a esto fue de que algunos miembros se sienten satisfechos al 100% pero que la otra parte de los miembros no la está, es decir que él ha observado que no se sienten bien completamente y que desearían trasladarse a otra institución que no fuese de naturaleza cristiana por que ahí radica parte de su insatisfacción. Esto refleja que tanto la opinión del director como la de los empleados coinciden.

- Una de las afirmaciones realizada en este componente fue que sí es agradable trabajar en grupo con sus compañeros, los datos contenidos en el cuadro 8 reflejan que el 72% de los empleados están de acuerdo con esta afirmación al igual que el director, un 22% no quiso dar su opinión y el 6% restante dijo estar en desacuerdo; esto da a entender que existen varias personas que no les agrada trabajar en grupo y esto ya sea porque ellos no se llevan bien o porque no les gusta trabajar en grupo o por que han observado conflictos al trabajar así. El trabajo en equipo debe ser fomentado en la institución por el director del

centro, pero realmente no existe esto en su totalidad ni es inculcado a todos los miembros.

**Componente 8: AMBIENTE FISICO DE TRABAJO**

$$CO = \frac{456}{720}$$

$$CO = 0.6333 \times 100$$

$$CO = \underline{\underline{63.33\%}}$$

Esta dimensión evaluó las condiciones físicas de trabajo en las que se desenvuelven los empleados de la institución:

- Según los datos contenidos en cuadro 1 de este componente, un 89% de los encuestados respondieron que el espacio físico que poseen en su área de trabajo ( aulas en su mayoría) es la adecuada y que les permite desarrollar cómodamente sus actividades diarias, de igual manera responde el director del centro educativo, con la única excepción del espacio que posee la secretaria, que es muy pequeño, una minoría 11% opinaron lo contrario.
- El cuadro 2 refleja que del 100% de los encuestados un 34% opinaron que el ruido en su trabajo se da en niveles aceptables, un 28% se abstuvieron de responder y el 38% restante respondieron que el ruido se da en niveles fuertes y les interrumpe en su trabajo. Según observación realizada el ruido proviene de: los mismos alumnos, ya que los horarios de clase como de recreo no son los mismos

tanto para parvularia como para bachillerato y esto trae que para cuando unos están en clases otros están en receso y esto los perturba, los ensayos de las bandas estudiantiles del mismo Complejo y del Instituto Nacional (en el período de aproximadamente de abril a septiembre).

- De acuerdo a los datos contenidos en cuadro 3 y 8, el 83% de los empleados respondieron que la iluminación en su área de trabajo es la adecuada para realizar sus tareas lo mismo opinaron un 72% con respecto a la ventilación, más sin embargo un 6% y un 28% respectivamente opinaron lo contrario, un 11% se abstuvo de responder en cuanto a la iluminación. El señor director opina en cuanto a estos dos aspectos, que están en excelentes condiciones opinión que comparte el grupo de investigación de acuerdo a la observación realizada.
- El cuadro 4 muestra que el 33% de los empleados respondieron que no se sienten satisfechos con el ornato y limpieza en la institución, un 33% no respondió y el 34% opinaron lo contrario. De acuerdo a la entrevista realizada al director, él opinaba en cuanto a esto lo siguiente: satisfacción con el ornato no hay, debido a que no existe por que la institución es pequeña y la población estudiantil es grande y los alumnos se tropiezan con las macetas, pero en cuanto a la limpieza los docentes son

encargados de que los alumnos las realicen en cada uno de sus grados, las demás áreas las realiza el señor ordenanza, incluyendo las de parvularia y bachillerato.

- La institución no posee un lugar confortable donde los docentes y de más personal puedan tomar sus alimentos y esto lo muestran los datos del cuadro 5 que del 100% de los encuestados, el 100% respondió estar totalmente de acuerdo con lo descrito anteriormente, según la opinión del director en cuanto a esto, él dijo que no existe por que uno de los deberes de los de los docentes dentro de la institución es cuidar zonas estipuladas en horas de recreo, es decir vigilar a los niños y jóvenes para que no cometan alguna falta; y es por ese motivo que no existe dicho lugar.
- Del 100% de los empleados encuestados el 72% opinó que los servicios sanitarios son sucios y que hay muy pocos, el 17% se abstuvo de responder y el 11% restante dijo lo contrario. El director respondió que los alumnos son muchos y la demanda de los servicios sanitarios es grande es por eso que se mantienen sucios y la cantidad de ellos no es la adecuada, él dijo que se está gestionando para que se construyan más ya que también no hay servicios sanitarios específicamente para el sector docente, (cuadro 6).

- El ambiente físico de trabajo forma parte importante en la satisfacción del personal y esto ayuda a que se estimule la eficiencia y productividad, el cuadro 7 muestra que el 95% de los empleados de esta institución está de acuerdo con lo mencionado anteriormente más sin embargo el 5% respondió lo contrario, lo que significa que a la mayoría el ambiente físico de trabajo le ayuda a sentirse bien y a desarrollar mejor sus funciones.

#### **D. CONCLUSIONES**

La investigación realizada en el Complejo Educativo, en cuanto al ambiente laboral que perciben los empleados, de acuerdo a los ocho componentes del clima organizacional fue de 59.68% situado en la escala de 40.1% - 60%, lo que significa que éste se encuentra en el estado promedio, en donde el clima de la institución se está deteriorando y se necesitan medidas a corto plazo para reforzarlo.

1. El análisis realizado al clima organizacional con respecto al componente estructura demuestra que éste se encuentra en un nivel destacado. Este resultado se da debido a que una buena parte de empleados conocen y se sienten comprometidos en alcanzar la misión, los objetivos y la visión de la institución; sin embargo hay otros aspectos como la organización en el trabajo y el empoderamiento que se

encuentra en un nivel disímil al encontrado. Lo anterior implica niveles bajos de insatisfacción.

2. En cuanto al estilo de liderazgo practicado en la institución, de acuerdo a los resultados, el clima organizacional según este componente está ubicado en un nivel promedio, es decir, en deterioro y es imprescindible tomar acciones que puedan reforzarlo, esto se debe a motivos como los siguientes: El hecho de que el jefe corrige en público a los empleados, que éstos no le tengan confianza, no les brinda un buen trato y no estimula las buenas relaciones interpersonales.
3. Al determinar el clima organizacional en base al puesto de trabajo, se obtiene que está ubicado en un nivel destacado, sin embargo se encuentra que algunos aspectos como: el preocuparse por accidentes laborales, motivar para la realización del trabajo extraordinario y confiar en el criterio de las personas para llevar a cabo su trabajo educativo no están acorde al resultado determinado.
4. El clima organizacional en cuanto a relaciones interpersonales se encuentra en un estado promedio, es decir que las relaciones que poseen los miembros tanto laborales como humanas se están deteriorando, ya que entre ellos se dan conflictos y comentarios negativos que afectan la integridad personal y esto por la falta de respeto,

confianza, compañerismo y solidaridad que tienen los mismos.

5. De acuerdo al componente valores y actitudes, el clima organizacional se encuentra destacado, es decir, en buenas condiciones, pero esto se refleja sólo en el trabajo, es decir, en la excelencia, eficacia y eficiencia que posee gran parte de los empleados, sin embargo en cuanto a las actitudes de ciertos valores, también de una gran mayoría se encuentra en condiciones inaceptables.
6. El clima organizacional con base en la comunicación se encuentra en un rango destacado, es decir, existe un bajo nivel de insatisfacción; sin embargo se identifican algunos aspectos que no contribuyen a que este nivel de clima se incremente como lo es el efecto que la comunicación informal tiene en las actividades institucionales, la falta de confianza que el jefe despierta en sus empleados para no comunicarle sus problemas y la falta de relevancia en los aspectos de la comunicación que tiene la organización.
7. El ambiente laboral da como resultado estado del clima destacado, con respecto a la motivación, pero esto se denota en ciertos aspectos, la automotivación, la satisfacción que los miembros sienten de trabajar en esta institución y de contribuir al desarrollo y preparación académica de niños y jóvenes; sin embargo existen otros

elementos como la falta de motivación, capacitación en el área de recursos humanos y falta de reconocimiento al esfuerzo por parte de la dirección, que no coinciden con la evaluación resultante del clima.

8. El clima organizacional en cuanto al ambiente físico de trabajo se encuentra en un estado destacado, es decir en buenas condiciones ya que la institución posee una buena estructura física, ventilación e iluminación, pero existen ciertos aspectos que deterioran en parte el clima como el ruido, la falta de ornato y los servicios sanitarios que son pocos y no se mantienen en buenas condiciones debido a la gran cantidad de estudiantes.

#### **E. RECOMENDACIONES**

1. Para el caso del componente estructura la recomendación está encaminada hacia la organización eficaz en el trabajo, es decir proporcionar lineamientos a través de los cuales se pueda lograr un nivel óptimo de clima, a permitir por parte del jefe hacia los empleados un empoderamiento con responsabilidad y autoridad logrando por último que todos conozcan y sientan un compromiso real por alcanzar metas, misión, visión y objetivos propuestos por la organización.

2. Observando el análisis aplicado en el estilo de liderazgo puesto en práctica en la institución, se recomienda al director corregir actitudes para con sus empleados, para el caso evitar el corregir en público, intentar ganarse la confianza de sus empleados mediante las acciones y el trabajo tendiente a estimular las buenas relaciones interpersonales.
3. Al determinar el clima organizacional en base al puesto de trabajo, se hacen las recomendaciones siguientes: Implementar un plan de acción de contingencia que vaya orientado a prevenir accidentes laborales, realizar charlas mediante las cuales se logren conscientizar a la comunidad de la institución para que sus horas extraordinarias no sean insatisfactorias.
4. Es necesario que la institución tome acciones a corto plazo para reforzar el clima organizacional en cuanto a las relaciones interpersonales, para llegar a un estado óptimo, es decir en excelentes condiciones porque estas son un pilar fundamental para la generación de un ambiente grato y de armonía entre todos, estas deben de basarse en el respeto y el compañerismo. Todos los miembros deben de proponerse a no ser partícipes de conflictos ni de comentarios negativos que dañen la moralidad de sus compañeros.

5. De acuerdo a la naturaleza cristiana (católica) de la institución, los miembros deben de poseer en un 100% valores y principios que rijan su actuar y que estén apegados a dicha naturaleza, como principio fundamental el amor a Dios y valores como la solidaridad, el respeto, la cooperación, etc. La dirección debe preocuparse porque los empleados no sólo conozcan sino que se identifiquen con principios de vida cristiana y por atribuirles igual importancia a las tareas y así mejorar el ambiente en el que interactúan para llegar a ser persona ejemplares ante los alumnos.
6. En este componente del clima organizacional en el cual es la base para informar, controlar y ejecutar los planes de la organización, como lo es la comunicación, es pertinente proporcionar las siguientes recomendaciones: evitar que la comunicación informal afecte las actividades educativas dentro de la institución a través de la adecuada utilización de canales efectivos para dar a conocer lo que se intenta hacer, que el director por medio del trabajo y el liderazgo logre despertar en sus empleados el respeto y la confianza necesaria.
7. En cuanto a la motivación los miembros deben de poseer una automotivación al 100%, una satisfacción total de trabajar en esta institución para contribuir a la educación de niños

y jóvenes y así aportar al desarrollo del país. También el director debe de motivarlos realmente, reconociendo y elogiando el esfuerzo que realizan los empleados al hacer bien las cosas, además de realizar programas de capacitación en el área de recuerdos hermanos.

8. El clima organizacional debe de estar en un estado óptimo en cuanto al ambiente físico de trabajo, ya que esto contribuye a la satisfacción de los miembros y al mejor desempeño de las actividades. Se deben de mejorar aspectos como el ruido (buscar soluciones que ayuden a mantener el ruido en niveles aceptables), educar a la población estudiantil con charlas formativas de higiene para que sepan mantener limpios los servicios sanitarios así como también la escuela en general, además se deben tomar las medidas de inmediato en cuanto a la ampliación de dichos servicios sanitarios.

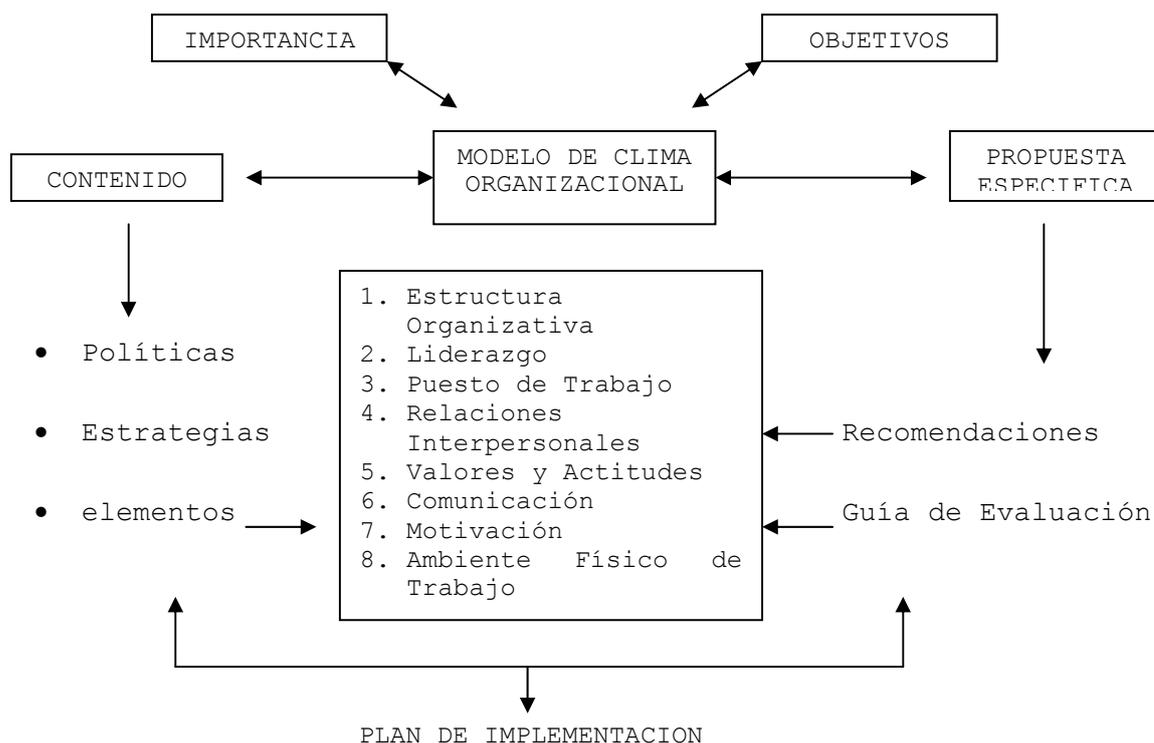
### **CAPITULO III**

#### **PROPUESTA DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL COMPLEJO EDUCATIVO CATOLICO "PRESBITERO HIGINIO TORRES" DE SAN ESTEBAN CATARINA, SAN VICENTE.**

Para la realización del modelo de Clima Organizacional se deben tomar en consideración todos aquellos elementos o componentes evaluados en el diagnóstico aplicado al Complejo Educativo Católico en mención, dichos componentes son: Estructura Organizacional, Liderazgo, Puesto de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Valores y Actitudes, Motivación y el Ambiente Físico de Trabajo.

El propósito fundamental de la elaboración del modelo a proponer es que funcione como una herramienta administrativa básica que conlleve a mejorar el ambiente organizacional hasta llevarlo a un nivel óptimo a través de la identificación del tipo de percepciones que tienen los empleados sobre su trabajo en particular y la organización en general con el objeto de alcanzar eficiencia y eficacia en las actividades educativas, esto es así debido a la interacción que cada componente realiza con los demás y juntos conformar el Clima Organizacional. A continuación se presenta un esquema general del modelo propuesto, para una mejor comprensión.

Esquema Global de la Propuesta de un Modelo de Clima Organizacional para el Complejo Educativo Católico "Presbítero Higinio Torres".



La propuesta de un modelo de clima organizacional está orientada a que la institución posea un ejemplo de cómo debe hacer para conocer y mejorar el ambiente en el que conviven laboralmente todos los miembros.

Dicho modelo contiene aspectos generales y específicos, en cuanto a los aspectos generales se identifican: la importancia, los objetivos y el contenido del modelo, dentro de éste las políticas, estrategias y los elementos.

En el otro aspecto se determina la propuesta específica que consta de dos partes y en la cual se definen los ocho elementos vistos anteriormente. En cada uno de los componentes o elementos se estipulan las dos partes de la propuesta:

- La primera incluye las recomendaciones que el grupo de investigación sugiere a la institución, de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo (capítulo II).
- La otra parte comprende la aplicación del modelo a través de guías de evaluación.

La aplicación del modelo se ha realizado en la mayoría de los componentes y después de las recomendaciones, con el propósito de que estas últimas sirvan de ejemplo para cuando la institución ponga en marcha el modelo y los resultados se apeguen a los analizados en este trabajo.

#### **A. IMPORTANCIA**

La elaboración de este modelo servirá como una guía metodológica e instrumento técnico administrativo para determinar como se encuentra el Clima Organizacional en el Complejo Educativo Católico "presbítero Higinio Torres" de San Esteban Catarina, San Vicente, por lo tanto, las condiciones de trabajo

se verán beneficiadas ganando prestigio y mayor responsabilidad de quienes conforman esta institución.

## **B. OBJETIVOS**

### **1. Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Clima Organizacional que contribuya a mejorar las relaciones interpersonales y el desempeño en las labores educativas de los miembros del Complejo Educativo Católico "Presbítero Higinio Torres" de San Esteban Catarina, San Vicente.

### **2. Objetivos Específicos**

- Lograr que el modelo propuesto sirva como herramienta técnica administrativa para fortalecer el ambiente laboral que se vive actualmente en la institución.
- Proponer lineamientos que vayan encaminados a mejorar el estilo de liderazgo ejercido, las relaciones humanas y laborales de los miembros de la institución.
- Fomentar en los miembros valores y principios que ayuden a renovar una actitud recta y acorde a la filosofía de la institución.

## **C. CONTENIDO DEL MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **1. Diseño de Políticas Generales del Modelo para la Evaluación del Clima Organizacional**

- Realizar la evaluación del Clima Organizacional del Complejo Educativo Católico "Presbítero Higinio Torres" de San Esteban Catarina, San Vicente, por lo menos una vez al final de cada año escolar.
- Obtener la participación de todo el personal que labora en la institución educativa durante y después de la implementación del modelo.
- Dar a conocer todos los resultados positivos alcanzados después de realizar la evaluación, con el objetivo de motivar y fortalecer la creatividad del personal de la institución.
- El reto primordial de la implantación del modelo será contribuir a la calidad de la educación impartida en la institución.
- La implantación, control y retroalimentación del modelo de evaluación será responsabilidad de la dirección del Complejo Educativo.

## **2. Estrategias del Modelo**

- Obtener el compromiso de la dirección del Complejo Educativo para realizar la evaluación del Clima Organizacional dentro del período establecido.
- Llevar a cabo la capacitación sobre Clima Organizacional para todos los empleados de la institución.
- Evaluar y clasificar las actitudes y percepciones que tienen los empleados, de la institución en general y de su trabajo en particular.
- Crear y desarrollar planes específicos de acción que mejoren la calidad del proceso enseñanza - aprendizaje del Complejo Educativo.

## **3. Elementos del Modelo de Clima Organizacional**

El modelo de clima organizacional contendrá los mismos elementos que fueron tomados en la investigación de campo.

Estos elementos o componentes son los siguientes:

### **a) Estructura Organizativa.**

El objetivo de este elemento es conocer como está conformado el Complejo Educativo en relación a la filosofía misma declarada como misión y visión de la institución, los objetivos y metas

como directrices y los procedimientos y reglamentos como guías normativas de la dirección.

**b) Liderazgo.**

Objetivo: Conocer el estilo de liderazgo que se practica en la institución, el tipo de relación, el trato, o soporte y orientación que brinda el director al personal.

**c) Puesto de Trabajo.**

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción que el empleado tiene con el puesto de trabajo, el nivel de agrado o desagrado para el normal funcionamiento de las actividades.

**d) Relaciones Interpersonales.**

Objetivo: Analizar el ambiente laboral que determina, las relaciones de trabajo entre dos o más empleados, el trato que se brindan, las relaciones laborales, la cooperación, etc.

**e) Valores y Actitudes.**

Objetivo: Evaluar las percepciones que tienen los empleados acerca de los valores, principios y creencias existentes dentro de la organización.

**f) Comunicación.**

Objetivo: Evaluar si la comunicación es clara concreta y oportuna dentro de la institución, para ayudar a la toma de decisiones.

**g) Motivación.**

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción que la persona siente de estar laborando en la institución, del trabajo que desempeña, de los logros alcanzados, de sus relaciones interpersonales y de las expectativas que tiene de la misma.

**h) Ambiente Físico de Trabajo.**

Objetivo: Evaluar las condiciones físicas de trabajo en el que se desenvuelven los empleados de la institución.

Para realizar la evaluación del clima organizacional con respecto a cada uno de los elementos mencionados anteriormente, la institución debe de utilizar el mismo cuestionario ( ver anexo 14) y aplicar la fórmula del clima organizacional descrita en el capítulo II, tanto para obtener el clima global como el clima parcial de acuerdo a cada uno de los elementos.

**D. PROPUESTA ESPECIFICA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COMPLEJO EDUCATIVO**

La elaboración de la propuesta está orientada a la aplicación de un modelo de Clima Organizacional que sirva como un instrumento técnico para determinar las percepciones que tienen los miembros de la institución en cuanto al ambiente laboral en donde se desenvuelven.

El modelo contendrá planteamientos que contribuya a mejorar cada uno de los elementos o componentes analizados en el diagnóstico, así como también técnicas de evaluación del Clima, enfocándose además en cada uno de los elementos.

A través de la evaluación del Clima Organizacional se pueden detectar las percepciones compartidas que se dan entre los miembros acerca del ambiente que se vive en la organización, la falta de coordinación entre las líneas de autoridad, dividido a una inadecuada estructura organizacional que permita definir adecuadamente los niveles jerárquicos de la institución, así como también determinar aspectos relacionados con los demás componentes (liderazgo, puesto de trabajo, valores y actitudes, comunicación, motivación y ambiente físico de trabajo).

Otro elemento importante para mejorar el Clima Organizacional es realizar evaluaciones periódicas del desempeño para poder proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que los empleados llevan a cabo su trabajo.

La propuesta se dividirá en dos partes una guía administrativa técnica - práctica por cada elemento evaluado y un plan de implementación que estará compuesto por todas aquellas actividades a realizar, presentación, aprobación, reproducción, recursos y lineamientos de control que contribuyan a mejorar la institución en general.

## **1. Estructura Organizativa**

Este componente es muy importante dentro de una organización ya que comprende la filosofía de esta y los miembros deben de estar completamente identificados con ella, para el desempeño optimo de sus funciones.

A continuación se detallan las siguientes directrices:

### **a) Misión**

La misión organizacional busca definir la característica esencial de su forma de actuar destacando lo que es diferente de cualquier otra empresa, es por ello que toda organización debe de poseer una misión que identifique su trabajo, es decir, lo que hace y para que lo hace.

El Complejo Educativo Católico " Presbítero Higinio Torres" de San Esteban Catarina, San Vicente, posee una misión muy concisa (presentada en el capítulo I) la cual ha sido ampliada y se muestra a continuación.

"Somos una Institución Educativa, comprometida en formar buenos cristianos y honrados ciudadanos que contribuyan al desarrollo económico y social del país".

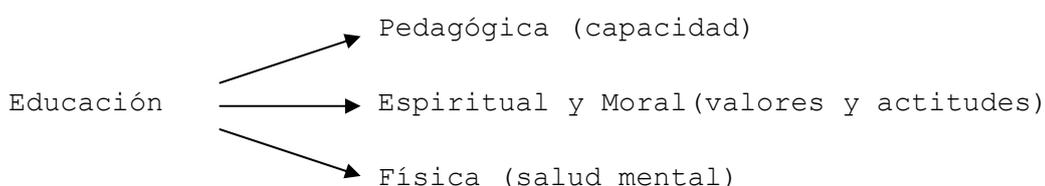
### **b) Visión**

Toda organización tiene proyecciones hacia el futuro de ser las mejores y alcanzar una alta competitividad esto es lo que se llama Visión Organizacional, es decir, la descripción de lo que las autoridades desean que su entorno social vea, en ese futuro lejano, como resultado de la acción que ejecuten en su beneficio las distintas áreas de la empresa.

A la Visión del Complejo Educativo se le han efectuado algunas modificaciones, y reza de la siguiente manera:

“Ser la institución líder en ofrecer educación integral a niños y jóvenes”.

La Educación Integral se refiere a educar a la comunidad educativa en las siguientes áreas:



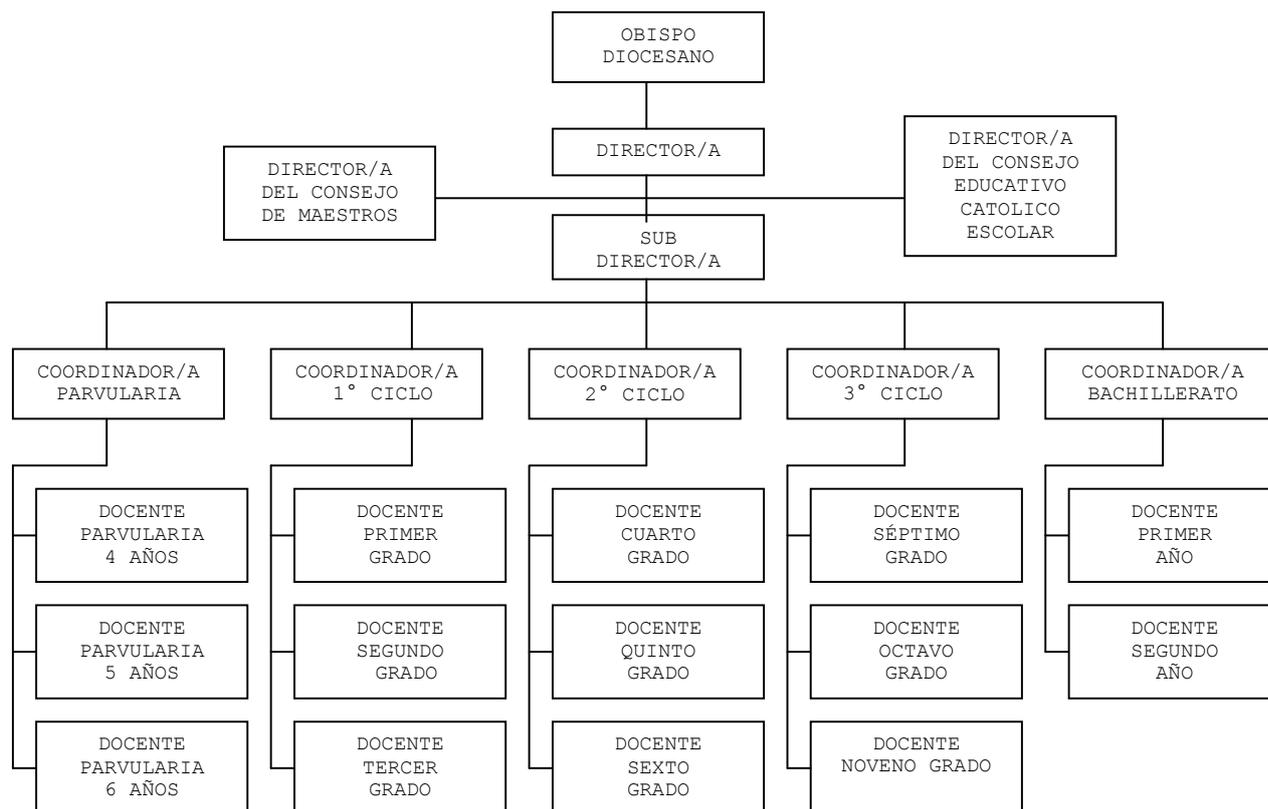
### **c) Estructura Jerárquica**

Dentro de las organizaciones existe una estructura jerárquica en la cual se determinan los niveles de autoridad y dependencias, y ésta es representada a través de un organigrama.

El organigrama muestra como la dirección ejecutiva, jefes de departamento y coordinadores están vinculados a lo largo de líneas principales de autoridad.

Está compuesta por entegramas que describen el nombre de la unidad y/o área de coordinación. A continuación se presenta la estructura organizativa del Complejo Educativo, la cual difiere al organigrama actual que se presenta en él capítulo I.

**Organigrama de Puestos, del Complejo Educativo Católico  
"Presbítero Higinio Torres".**



**Representación:**

- Entegramas □
- Líneas de dependencia
  - Autoridad Lineal \_\_\_\_\_
  - Autoridad de Staff o Asesoría Interna \_\_\_\_\_
- Fecha de elaboración: Septiembre 2003
- Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación

El primer nivel del organigrama muestra al Obispo Diocesano como la máxima autoridad de esta institución, ya que en los artículos 1, 4 y 5 de la Ley de Centros Educativos Diocesanos expresa que las escuelas parroquiales e institutos diocesanos dependen del Obispo Diocesano, así como también estarán subordinados a la autoridad de él, quien para lograr la uniformidad de la filosofía educativa de los referidos centros, coordinará las acciones técnicas de los que están bajo su jurisdicción, juntamente con las autoridades regionales del Ministerio de Educación (ver anexo 1, 1A)

Después de la máxima autoridad, se encuentra el director quien es el responsable de la administración general de la institución, y que de acuerdo al Convenio de Cooperación Administrativa entre el MINED y la CEDES él es el responsable de administrar los fondos y recursos provenientes del Estado a través del MINED de acuerdo a los lineamientos y a la legislación vigente del estado y de la iglesia para tal fin, y de garantizar la participación activa de los demás miembros que integran el CECE (Consejo Educativo Católico Escolar) y del Consejo de Maestros, organismos de carácter consultivo y de apoyo al director. Dentro de la dirección se encuentra el cargo de subdirector quien después del director este tiene la facultad de sustituirlo en cualquier situación.

Los coordinadores de cada una de las áreas que posee el Complejo (desde parvularia hasta bachillerato), tiene la potestad de informarles cualquier disposición del director con respecto a actividades, reuniones, etc. Y también ellos son responsables de la disciplina general de cada área, en cualquier acto de indisciplina al docente guía o encargado de grado le tiene que comunicar al coordinador y es él quien se encarga juntamente con los docentes del área la solución al problema, si el problema es demasiado complejo se informa a la subdirección o a la dirección respectivamente.

Este nuevo diseño del organigrama es realizado con el objetivo de demostrar los niveles jerárquicos que posee la institución y de que este no solamente sé de a conocer sino que se le explique objetivamente a cada uno de los miembros, la facultad o autoridad que tiene cada nivel del organigrama.

El director del centro debe de adquirir el compromiso de darles a conocer al inicio de cada año escolar la misión, visión, objetivos, metas y la estructura jerárquica de la institución con el propósito de que ellos no sólo conozcan, sino que se identifiquen y contribuyan a lograr lo que la institución se ha planteado.

Además se debe dar a conocer todos los documentos que posee el centro como toda institución educativa (Ley General de Educación, Ley de la Carrera Docente, etc.) y como una centro

educativo católico (Los Convenios de Cooperación entre Estado - Iglesia, reglamentos, leyes, etc.)

## **2. Liderazgo**

De acuerdo al estudio realizado, se determinó que se necesita un estilo de liderazgo participativo en cuanto al área humana que tenga la habilidad de crear un ambiente de apoyo y de armonía entre todos los miembros, así como también de infundirles valores que estén apegados a la naturaleza de la institución.

A continuación se le sugieren algunos consejos prácticos al director de la institución para que ayuden a mejorar su estilo de dirección.

- Darle importancia a las personas (empleados) en un 100%.
- Cuando un empleado comete alguna falta, llamarlo en privado, investigue los hechos (pregúntele que sucedió) comunique lo positivo de su trabajo, luego dígame exactamente el error que cometió y por último, explíquele que ese error no cambia su opinión hacia su buen desempeño.
- No espere que las personas terminen los trabajos antes de que usted les otorgue las consecuencias positivas, felicítelas por hacer las cosas positivas que llevarán a la terminación de los trabajos.

- Usted debe otorgar recompensas por el desempeño que espera, use recompensas verbales que describen un desempeño específico tan pronto como le sea posible, después de que ocurre el desempeño, por ejemplo:
  - “Quiero felicitarlo por su perseverancia, he observado que sigue buscando las fallas en ese trabajo, continúe con sus esfuerzos y a la larga lo logrará”.
  - “Gracias por sus sugerencias para mejorar el trabajo, esa es la clase de trabajo de equipo que nos ayudará a triunfar”, etc.
- Cada vez que les instruya en una tarea, explíqueles que van hacer y porque, él porque viene siendo el criterio con que se hacen los trabajos, de tal manera que con el tiempo ellos podrán tener criterios sólidos para hacer las cosas en su ausencia.<sup>23</sup>

Para identificar el grado de participación del director de la institución educativa, se presenta a continuación un formulario, que será analizado por la persona encargada de hacer la evaluación.

---

<sup>23</sup> Ruiz Samayoa, Luis Alberto, Tips Gerenciales (Consejos Prácticos para la Gerencia) Centro de Asociación Empresarial, 1ª Edición, Guatemala 1998

**GUIA PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL GRADO DE PARTICIPACIÓN DEL JEFE**

Institución Educativa: \_\_\_\_\_

Encargado de la Evaluación: \_\_\_\_\_

(puede ser la subdirector/a o cualquier docente de área)

Puesto de Trabajo que Participan: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**CRITERIOS A EVALUAR:**

1. Consideración de las sugerencias proporcionadas por los subalternos.
2. Involucrar a los subalternos en la toma de decisiones.
3. Capacidad de los subalternos en el desarrollo de las actividades.
4. Practica el trabajo en equipo.
5. La participación en el trabajo funciona con la mayoría de empleados.
6. Practica la participación en el desarrollo de actividades
7. Los resultados de la participación en la realización de actividades son satisfactorios.
8. La participación en la toma de decisiones proporciona resultados de mejor calidad.
9. Utilización de la participación para manipular a los subalternos
10. Seguridad en el trabajo.

11. Uso de autoridad para ser un líder de equipo y no un controlador.
12. Apoyo a los subalternos para que se involucren en el proceso de participación
13. Aprovechamiento de oportunidades que ayuden a practicar las técnicas participativas.
14. Los trabajadores menos calificados poseen sentido de realización de las tareas.
15. Ambición en la mayoría de empleados.
16. Confianza en el nivel de autocontrol que posee el grupo de trabajo en la realización de las tareas.
17. Interés de los subalternos en conocer las metas de la organización.
18. Interés en el desarrollo y crecimiento del grupo de trabajo.

A continuación se presenta el cuadro en donde se colocarán los resultados del formulario para la identificación del grado de participación del jefe, por medio de cuatro categorías de evaluación las cuales se colocarán en cada uno de las líneas que aparecen junto a los criterios establecidos.

Al final se sumará y se colocará la calificación, la cual se ubicará en la tabla de evaluación para poder determinar el grado

de participación que tiene el jefe en la realización de actividades conjuntamente con su grupo de trabajo.

**FORMULARIO PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL GRADO DE PARTICIPACIÓN DEL JEFE**

**COMPLEJO EDUCATIVO CATOLICO PRESBITERO HIGINIO TORRES DE SAN ESTEBAN CATARINA, SAN VICENTE**

**1. DATOS GENERALES**

Evaluador/a (Nombre): \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**2. OBJETIVO**

El propósito de este formulario es determinar hasta que grado la jefatura permitirá la participación con su grupo de trabajo en el desarrollo de las actividades laborales.

**3. INDICACIONES**

Coloque el número apropiado según su criterio usando las siguientes alternativas:

1 = Nunca

3 = Generalmente

2 = Rara vez

4 = Casi siempre

**4. Preguntas**

1. ¿En realidad valoro las sugerencias que recibo de mis subordinados? \_\_\_\_\_

2. ¿Procuro planear ocasionalmente la participación de los subordinados en la toma de decisiones? \_\_\_\_\_
3. ¿Mis subordinados son generalmente capaces y competentes en el desarrollo de las tareas? \_\_\_\_\_
4. ¿Tengo suficiente tiempo en mi trabajo para practicar la participación en equipo? \_\_\_\_\_
5. ¿Mis subordinados piensan que generalmente practico la participación en el desarrollo de las actividades? \_\_\_\_\_
6. ¿La participación con el grupo de trabajo funciona con la mayor parte de los empleados? \_\_\_\_\_
7. ¿Cuándo participo con los subalternos en la realización de las actividades los resultados son satisfactorios? \_\_\_\_\_
8. ¿En realidad creo que la participación da como resultado decisiones de mejor calidad que aquellas que yo podría tomar, si actuara solo? \_\_\_\_\_
9. ¿Algunos jefes utilizan la participación simplemente como una forma de manipular a los empleados? \_\_\_\_\_
10. ¿Me siento seguro de mi trabajo? \_\_\_\_\_
11. ¿En realidad uso mi trabajo como jefe para ser un líder de equipo y no como un controlador? \_\_\_\_\_
12. ¿Trato de dar capacitación y apoyo a mis subalternos para que se involucren en el proceso de participación? \_\_\_\_\_

13. ¿Aprovecho las oportunidades de adiestramiento y de educación que ayudan a practicar mejor las técnicas participativas? \_\_\_\_\_
14. ¿Hasta el trabajador menos calificado, busca un significado y una realización en el trabajo diario? \_\_\_\_\_
15. ¿La mayor parte de los empleados tienen un alto nivel de ambición? \_\_\_\_\_
16. ¿Para la mayoría de las tareas, puedo confiar en que mi grupo de trabajo ejecutará un autocontrol? \_\_\_\_\_
17. ¿Mis subalternos están interesados y quieren conocer las metas de la organización? \_\_\_\_\_
18. ¿En realidad me intereso en el desarrollo y crecimiento de mis subalternos? \_\_\_\_\_

**Suma:** \_\_\_\_\_

**TABLA DE EVALUACION**

Categoría	Intervalos de medición	Indicadores	Escala de medición
A	De 55 a 76	Muy buen grado de participación	(4) Muy bueno
B	De 35 a 54	Buen grado de participación	(3) Bueno
C	De 20 a 35	Regular grado de participación	(2) Regular
D	Menos de 20	Falta de participación	(1) Deficiente

**Calificación:** \_\_\_\_\_

Comentarios del evaluador: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Comentarios de subalterno: \_\_\_\_\_

---

---

Firma del Evaluador  
(subdirector/a o coordinadores de área)

---

Firma del Director/a

### **3. Puesto de Trabajo**

El nivel de satisfacción que el empleado tiene en su puesto de trabajo es determinante para el desarrollo de las actividades.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo, acerca de este elemento, se le hacen una serie de recomendaciones tanto a los empleados como a la dirección para que se logre una satisfacción plena en su puesto de trabajo.

- Diseñar e implementar un plan de acción contingencial tendiente a prevenir accidentes laborales.
- Que los empleados se concienticen, acerca de donde están laborando, por el solo hecho de ser una institución de naturaleza cristiana (católica), van a existir actividades o trabajos extraordinarios ligados a esa naturaleza y deben de realizarlo con mucha satisfacción.
- Realizar evaluaciones de desempeño (no estipuladas por la dirección).

- Tener presente (tanto director como empleados) que la evaluación no es un juicio ni un castigo, es más bien una manera de saber como está su desempeño como trabajador para poder generar ideas, con el fin de que mejore y progrese.

La evaluación del desempeño es tan simple, que se puede comparar con un entrenador de fútbol, que durante el transcurso de un juego quiere saber como va, que tan cansados o fuertes están los jugadores para que con esos datos hacer una estrategia para ganar el juego, no para castigar a alguien en particular.

Cuando se realice la evaluación del desempeño, el coordinador será el director, para su correcta realización el encargado llevará a cabo reuniones antes de realizar la evaluación con los empleados (docentes y administrativos), para hacer de su conocimiento los criterios y el manejo para evitar pérdidas de tiempo al momento de llevarla a cabo.

A continuación se presenta una guía para la evaluación del desempeño de los empleados que laboran en el Complejo Educativo.

**GUIA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN EL COMPLEJO  
EDUCATIVO CATOLICO "PRESBITERO HIGINIO TORRES" DE SAN ESTEBAN  
CATARINA, SAN VICENTE.**

**1. Criterios para Evaluar el Desempeño del Personal del Complejo  
Educativo.**

- **Asistencia:** Consiste en presentarse a trabajar todos los días según contrato establecido entre la institución y el personal.
- **Puntualidad:** Representa desde el inicio de la jornada laboral del día, a la hora fijada en el lugar de trabajo, hasta la hora establecida para la salida del personal, incluyendo los horarios de los tiempos de descanso.
- **Higiene y Apariencia:** Requerimientos precisos de limpieza personal, dependiendo del área a la que este asignada el empleado, igualmente es el aseo permanente, y el cumplimiento de las demás normas establecidas por la institución.
- **Seguridad de Operación:** Consiste en el conocimiento y aplicación total de las medidas preventivas y correctivas sobre seguridad personal, en el manejo de maquinaria, equipo y demás materiales, según las indicaciones establecidas por la institución.

- **Disciplina:** Consiste en el cumplimiento de todas las normas, reglamentos y políticas, para mantener el orden y respeto en el trabajo.
- **Disponibilidad:** Es la actitud permanente de todas las normas, reglamentos y políticas para mantener el orden y respeto en el trabajo.
- **Adaptabilidad:** Grado de integración de la persona en el puesto asignado, en su departamento y también las personas con las que se relaciona en sus labores.
- **Responsabilidad:** Grado de conciencia puesta en práctica, de su compromiso con la institución resaltando la importancia de realizar su trabajo con todas la dedicación y atención posible.
- **Comunicación:** Es el mantenimiento del flujo de información, entre los empleados y los representantes de la institución, respecto a las labores cotidianas, de manera que exista entendimiento claro y oportuno entre ambas partes.
- **Trabajo en Equipo:** Capacidad del individuo para laborar en conjunto con otras personas, y con los diferentes niveles jerárquicos dentro de la institución.
- **Capacidad de Aprendizaje:** Habilidad de la persona para adquirir nuevos conocimientos, variando en el grado de

profundidad de los mismos, y en el mayor o menor tiempo requerido en la posición de trabajo.

- **Conocimiento del Puesto:** Grado de dominio de las tareas, actividades y demás responsabilidades, requerida en la posición de trabajo.
- **Cantidad de Trabajo:** Capacidad del empleado para absorber mayor o menor número de tareas, considerando la profundidad de las mismas.
- **Calidad de Trabajo:** Grado de cumplimiento de las especificaciones requeridas para cada una de las tareas y actividades del puesto de trabajo.

## **2. Criterio para Calificar el Desempeño del Personal del Complejo Educativo.**

La calificación de actuación sirve para indicar el nivel de satisfacción en el cual el empleo ha estado desarrollando sus actividades.

- Esta calificación refleja un nivel de actuación que generalmente va más allá de lo esperado. El empleado cumple y usualmente excede los estándares de desempeño esperados, es una muy buena calificación y normalmente se aplica en aquellos que han tenido la educación, entrenamiento y experiencia necesaria que les permita

trabajar de una manera eficaz, confiable y profesional. Le corresponde una escala de tres puntos **(3)**.

- Esta calificación debe darle a aquellos empleados que han demostrado que su actuación claramente llena todos los requisitos del puesto en cuanto a la calidad y cantidad de resultados. Le corresponde una escala de dos puntos **(2)**.
- Esta calificación describe la actuación que normalmente se espera de un empleado, aunque pueden ocurrir desviaciones menores. La mayoría de las actividades y responsabilidades del empleado, son realizadas a nivel que se requiere. Le corresponde una escala de un punto **(1)**.
- Esta es la calificación de actuación de categoría más baja y refleja un desempeño que está muy por debajo de lo normal en cuanto a calidad y cantidad de resultados mínimo haya tenido una supervisión continua. Le corresponde una escala de cero puntos **(0)**

#### **FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

##### **DATOS GENERALES**

Nombre del Trabajador: \_\_\_\_\_

Puesto que Desempeña: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

Nombre del Encargado de la Evaluación: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Fecha de Evaluación: \_\_\_\_\_

**CATEGORÍA DE EVALUACIÓN:**

0 = Mínimo, 1 = Regular, 2 = Bueno, 3 = Eficiente

**Factores a Evaluar:**

- a) Asistencia ( )
- b) Puntualidad ( )
- c) Higiene y Apariencia ( )
- d) Seguridad de Operación ( )
- e) Disciplina ( )
- f) Disponibilidad ( )
- g) Adaptabilidad ( )
- h) Responsabilidad ( )
- i) Comunicación ( )
- j) Trabajo en Equipo ( )
- k) Capacidad de Aprendizaje ( )
- l) Conocimiento del Puesto ( )
- m) Cantidad de Trabajo ( )
- n) Calidad de Trabajo ( )

**Suma:** \_\_\_\_\_

De acuerdo al resultado de la evaluación, la calificación se definirá por categoría.

**3. Tabla de Evaluación**

Categoría	Intervalo de medición	Indicadores	Escala de medición
A	De 37 a 42	Desempeño Excepcional	(3) Eficiente
B	De 25 a 36	Buen Desempeño	(2) Bueno
C	Del 12 a 24	Desempeño Regular	(1) Regular
D	Menos de 12	Desempeño Inaceptable	(0) Mínimo

**Calificación:** \_\_\_\_\_

Aspectos en que el trabajador requiere capacitación, para mejorar el desempeño en su puesto: \_\_\_\_\_

Opinión del trabajador:

De acuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Comentario u observación del trabajador: \_\_\_\_\_

Firma del Jefe: \_\_\_\_\_ Firma del Trabajador \_\_\_\_\_

#### 4. Evaluación - Resultados

Liste los logros del empleado desde su ultima evaluación. Puede hacerlo de varias maneras; puede listar los objetivos o tareas acordadas previamente con el empleado y comentar sobre el cumplimiento de cada una, o puede listar actividades en orden de prioridad y luego comentar sobre puntos que no hayan sido totalmente cumplidos. Usted y su empleado deben discutir esto y ponerse de acuerdo en algún formato que les sea útil a ambos.

#### 5. Resumen de actuación

Describa la actuación global del empleado, comente en términos generales los resultados más significativos, así como la área que se deben mejorar. \_\_\_\_\_

#### **4. Relaciones Interpersonales**

Es necesario que entre los miembros de una organización existan buenas relaciones interpersonales, es decir, que exista un ambiente de armonía y compañerismo entre todos.

Las relaciones interpersonales de los empleados del Complejo Educativo Católico "Presbítero Higinio Torres", no están en muy buenas condiciones (de acuerdo a la investigación de campo), estas necesitan planes a corto plazo, para reforzarlas y llegar a un estado óptimo.

El objetivo que se persigue y el motivo por el cual son necesarias estas relaciones (relaciones humanas y laborales), está dirigido a la optimización de recursos, al incremento de la productividad y al mantenimiento de la cultura organizacional.

Para que las relaciones interpersonales de los miembros del Complejo Educativo mejoren se debe de tomar en cuenta lo siguiente:

##### **Recomendaciones para el jefe**

- Para que no existan conflictos entre jefe - empleado, debe de existir una buena relación, el jefe de saber escuchar y darles el reconocimiento adecuado. El reconocimiento viene a ser un elemento de cierta necesidad que tiene todo empleado, todos se preguntan en la empresa: ¿cómo lo estamos haciendo? y ¿qué se piensa

de nuestro trabajo?, cuando el reconocimiento es sólo de lo que hacen mal, este va acumulándose hasta lograr tener mucho resentimiento.

- El jefe debe de tratar de que el empleado no se sienta resentido, no escuchado y con una mala relación hacia su persona, porque es un agente de conflictos.

**Recomendaciones para los empleados:**

- Proponerse cada una de los miembros, a no ser partícipes de comentarios negativos que afecten la integridad de sus compañeros.
- Adquirir el valor del compañerismo y la solidaridad, a ver a todos sus compañeros como una segunda familia en la cual comparten valioso tiempo de su vida.
- Cuando entre compañeros se comenten algo, sea este comentario bueno o malo no manifestarlo a otras personas, porque estas pueden escucharlo o interpretarlo mal ya que la comunicación se distorsiona de manera rápida y puede ocasionar conflictos.
- La comunicación informal debe de manejarse con cierto grado de madurez y profesionalismo y nunca como vía de críticas y destrucción a los compañeros.

Para la evaluación de las relaciones interpersonales se deben de realizar actividades en donde se involucre al personal que

labora en la institución, en eventos sociales como lo son: celebraciones de cumpleaños en donde se les proporciona un espacio de tiempo para la convivencia del grupo, así como también selección de los empleados del mes, etc.

Para evitar fricciones entre el personal del Complejo Educativo, se propone un método que ayudará a la solución de conflictos.

#### **METODO SECUENCIAL ABIERTO PARA LA SOLUCION DE CONFLICTOS**

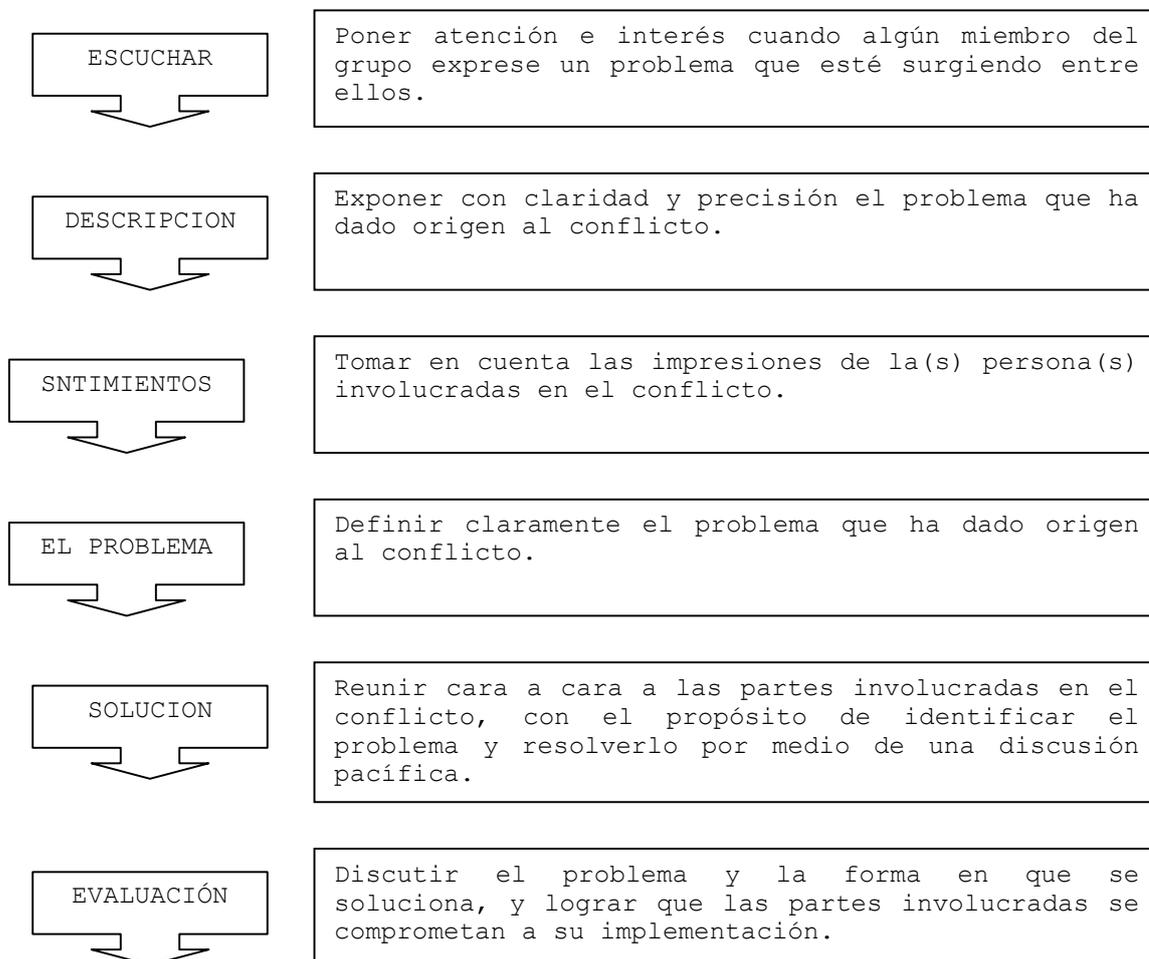
##### **DATOS GENERALES**

Institución: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Proporcionar una herramienta administrativa que sirva para disminuir el nivel de conflictos que surgen dentro de la organización.

##### **Indicaciones:**

Para el desarrollo de este método, el encargado del seguimiento del conflicto debe de reunir a cada una de las partes involucradas y poner en práctica cada uno de los pasos que lo forman, y de esta manera encontrar una posible solución al mismo.



Para el desarrollo del primer paso de este método secuencial se deben de tomar en cuenta los siguientes elementos:

- **RELAJARSE:** tratar de mantener la calma ante una situación de conflicto que surja entre los miembros del grupo de trabajo.
- **REFLEXION:** analizar la situación para desarrollar lo que está sucediendo y poder dar una solución adecuada.

- **RESPECTO:** permitir que la(s) persona(s) involucradas en el conflicto expresen sus emociones acerca del problema, respetando sus opiniones.
- **RESPUESTA:** lograr que las personas involucradas al problema se den cuenta de que los han escuchado y comprendido, que le interesa solucionarlo, expresando la posible solución.

## **5. Valores y Actitudes**

Los valores y principios son parte de la cultura que se vive en la organización, ayudan a identificar las creencias, actitudes y percepciones que tienen los miembros hacia la misma. Dentro de esta institución educativa la responsable de fomentar una cultura positiva es la dirección por medio de programas culturales que permitan educar al personal y lograr un clima laboral favorable para el normal desempeño de las actividades.

Se les recomienda a los miembros del Complejo Educativo lo siguiente:

De acuerdo a la naturaleza cristiana (católica) de la institución cada uno de ellos debe de poseer valores y principios que rijan su accionar y así contribuyen a la generación de un ambiente grato y de armonía entre todos.

Se proponen los siguientes valores y principios:

**VALORES****PRINCIPIOS**

- Amor
  - Compañerismo
  - Solidaridad
  - Respeto
  - Bien Común
  - Humildad
- \* Amar a Dios, como principio fundamental.
  - \* Llevarse bien con todos los compañeros sin discriminar a ninguno de ellos y tratar de que exista armonía entre todos.
  - \* Brindarle ayuda al compañero cuando éste lo necesite, y que no existan preferencia.
  - \* Tratar a los demás como nos gusta que nos traten.  
Respetar las ideas y acciones de los demás.
  - \* Ser prudentes en el trato con los demás compañeros.
  - \* Respetar los niveles de autoridad.
  - \* Trabajar con un mismo objetivo, el bienestar y beneficio colectivo de todos, el prestigio de todos, la alegría todos, etc.
  - \* No tener orgullo y vanidad para discriminar a nadie.
  - \* No ser prepotentes con los demás.
  - \* No sentirse más importante que los demás.

- Gratitude \* Dar gracias cuando nos hacen un favor, la gratitud trae nuevos beneficios.

Todos estos valores deben ser practicados por los miembros de la organización teniendo en consideración que por lo general y mayormente aún siendo una institución educativa, en donde los docentes deben ser el ejemplo para poder inculcarlo a sus alumnos.

## **6. Comunicación**

La comunicación es un elemento muy importante en toda organización y merece un mayor entendimiento en nuestro análisis, porque de ella depende el alcance de los objetivos propuestos por el Complejo Educativo.

De acuerdo al análisis realizado en el capítulo II, se detectaron algunas fallas con este componente y esto no permite una excelente comunicación en la institución.

Para reforzar esas debilidades se propone lo siguiente:

### **Para el jefe:**

- Sea usted un buen emisor, sea directo y amable.
- Como emisor, después de asignar una tarea no permita que la persona empiece a realizar la tarea sin pedirle una explicación de como entendió.
- Cuando le exponga una situación difícil intente actuar lo más natural posible.

- Como receptor, acostúmbrese a ser un intérprete.
- Escuche atentamente las sugerencias o problemas de sus empleados con sus actitudes y disciplina.
- Cuando quiera comunicar algo de interés general, dígaselos a todos en general, de interés personal, decírselo a la persona interesada y nunca mandárselo a decir con nadie, porque la comunicación se distorsiona.
- Como emisor evite caer en las siguientes situaciones:
  - Suponer que los demás le entendieron.
  - Realizar órdenes en forma de sugerencia.
  - Creer que con decir "¿entendió?" y que el receptor diga que "sí" todo está correcto.
  - Considerar que todas las personas son de conductas y pensamientos iguales.

**Para los empleados:**

- Si su jefe le da sugerencias por ejemplo: "sería bueno terminar el proyecto abandonado", no trate de engañarse, no es una sugerencia es una orden.
- Cuando le asignen una tarea, antes de realizarla dígame a su jefe: "Permítame explicarle lo que entendí", esto logrará averiguar si se entendió el mensaje y evitará el cometer un error.

- Como emisores ser claros y amables, como receptores ser intérpretes.
- Evitar la comunicación informal, que ésta no afecte el buen funcionamiento de las labores y no dañe la integridad de las personas.

Debido a que es importante intercambiar las ideas, valores entre el jefe y personal, se presenta un formato de comunicación que contiene factores en relación a la actuación de su jefe. La encargada de explicar dicho formato será el/la subdirector/a de la institución, o docentes de áreas.

Califique según la siguiente tabla de acuerdo a su propia satisfacción respecto a las características de su jefe.

CATEGORIAS	PONDERACION
En extremo satisfactorio	5
Muy satisfactorio	4
Satisfactorio	3
Poco satisfactorio	2
Insatisfactorio	1

Dirigido a : \_\_\_\_\_  
**Nombre del (la) jefe(a)**  
 Nombre del puesto: \_\_\_\_\_  
 nombre: \_\_\_\_\_  
 Nombre del puesto del evaluador: \_\_\_\_\_  
 Mi percepción personal sobre mi jefe en cuanto a:

**A. ADMINISTRACION:**

1. Fijación y seguimiento de objetivos \_\_\_\_\_
2. Organización de su trabajo y el mío \_\_\_\_\_
3. Dirección de su equipo de trabajo \_\_\_\_\_
4. Cantidad de trabajo que me delega \_\_\_\_\_
5. Coordinación con otros elementos \_\_\_\_\_
6. Ecuanimidad en el trabajo bajo presión \_\_\_\_\_
7. Control de su tiempo \_\_\_\_\_
8. Efectividad de lograr resultados esperados. \_\_\_\_\_

**B. RELACIONES HUMANAS:**

- 1) Facilidad para comunicarse conmigo \_\_\_\_\_
- 2) Claridad en sus expresiones verbales y escritas \_\_\_\_\_
- 3) Frecuencia con la que transmite información \_\_\_\_\_
- 4) Habilidad para escucharme (comprensión) \_\_\_\_\_
- 5) Apoyo y resolución a mis inquietudes \_\_\_\_\_
- 6) Reconocimiento de mis logros \_\_\_\_\_
- 7) Respeto a mi privacidad \_\_\_\_\_
- 8) Tolerancia a mis errores \_\_\_\_\_
- 9) Colaboración para conmigo y el equipo de trabajo \_\_\_\_\_
- 10) Aceptación de mis opciones y sugerencias \_\_\_\_\_
- 11) Cuidado de su propia imagen \_\_\_\_\_

**C. OTRAS CAPACIDADES:**

1. Análisis de situaciones \_\_\_\_\_

2. Detección de posibles problemas \_\_\_\_\_
3. Toma de decisiones acertadas \_\_\_\_\_
4. Calidad en su propio trabajo \_\_\_\_\_
5. Iniciativa y creatividad \_\_\_\_\_
6. Dominio de su puesto \_\_\_\_\_

Suma : \_\_\_\_\_

#### TABLA DE EVALUACION

CATEGORIA	INTERVALO DE MEDICION	INDICADORES
A	De 100 a 125	Comunicación excelente
B	De 80 a 99	Comunicación muy satisfactoria
C	De 60 a 79	Comunicación satisfactoria
D	De 30 a 59	Comunicación regular
E	Menos de 30	Mala comunicación

CALIFICACION: \_\_\_\_\_

Comentarios del evaluador: \_\_\_\_\_

Recomendaciones: \_\_\_\_\_

Comentarios del trabajador: \_\_\_\_\_

Recomendaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe

\_\_\_\_\_  
Firma del Trabajador

\_\_\_\_\_  
Firma del Encargado de la Evaluación

## 7. Motivación

Este elemento es de suma importancia para la generación de un ambiente satisfactorio de trabajo.

Según Ruiz Samayoa, motivación significa tener motivos para la acción. Así podemos ver que una persona que es conocida por su alto nivel de colaboración tiene motivos para ser así, ya que esta conducta le ha servido en su desarrollo profesional.

Vemos ahí que la acción es la responsabilidad y que el motivo es el interés de mejorar cada conducta.

Cuando un empleado llega al trabajo y no quiere hablar, está de mal humor, hace las cosas lentamente, todas esas conductas es la acción y esa acción tiene un motivo. Eso nos demuestra que no existe el concepto desmotivación, lo que existe es la MOTIVACION POSITIVA y la MOTIVACION NEGATIVA

MOTIVACION

MOTIVOS-ACCION

De acuerdo al estudio realizado en el capítulo II, se determinaron ciertos aspectos que están fallando en la institución, en cuanto a este componente y que no permiten que el ambiente de trabajo esté en grado óptimo.

**Para mejorar dichos aspectos se proponen los siguientes lineamientos.**

- El director tiene que ser un jefe motivador que debe de conocer muy bien a sus empleados, saber las diferencias

entre ellos, comprender que cada uno aprende en forma distinta, tiene motivos diferentes para hacer el trabajo, su voluntad para aprender y actuar no es la misma que la de los demás, el manejo de sus emociones también es distinto. Es por eso que la conducta de dirección al personal debe ser de acuerdo a cada persona.

- El jefe debe utilizar motivadores positivos para incentivar al personal y nunca aplicarles motivadores negativos ya que estos traen como consecuencia insatisfacción laboral.

#### **MOTIVADORES POSITIVOS**

- Asignación de responsabilidades de acuerdo a capacidad
- Reconocimiento del trabajo
- Hacerlos sentir que mejoran en el trabajo
- Expansión del conocimiento
- Concientización de labores para evitar controles de desempeño laborales

#### **MOTIVADORES NEGATIVOS**

- Aumento de políticas, reglas y restricciones
  - Exceso de supervisión
  - Asignación de tareas en área que no le competen o sin ningún propósito definido
- El jefe debe de encontrar los motivadores de sus empleados para lo cual se le recomienda lo siguiente:
    - Anímelos a participar en actividades extraescolares

- Vaya al lugar de trabajo de ellos para hablar de cualquier situación menos de trabajo que están realizando
  - Pregúntele por sus intereses, aspiraciones y hágalo constantemente.
- Un aspecto importante que debe de implementarse en la institución es la capacitación al personal en el área de recursos humanos.
  - Debe de evaluarse la automotivación de cada uno de los miembros.

Frecuentemente los jefes se quejan de que los empleados tienen que ser empujados, pero muchas veces no se acuerdan de que sus empleados son como los automóviles que necesitan una carga de batería nueva o una fuerza nueva que los impulse a trabajar con ánimo. Esa nueva fuerza en el ambiente empresarial se llama CAPACITACION y ENTRENAMIENTO que en la mayoría de los casos tiene ese efecto de refrescar conocimientos, habilidades y aptitudes.

Según Ruiz Samayoa hay tres tipos de capacitación y entrenamiento:

- Entrenamiento formativo
- Entrenamiento administrativo, y
- Entrenamiento técnico.

Se tiene que recordar que la capacitación tiene que poseer una secuencia lógica:

- Primero deberá desarrollarse la parte formativa con mucho énfasis para crear las bases en las actitudes y expectativas de los empleados, luego trabajar en las dos áreas, administrativo y técnico.
- Con respecto a lo anterior es importante que la institución establezca esas bases a través de la capacitación formativa, es decir formar al trabajador en valores y habilidades básicas como: Relaciones humanas, comunicación, trabajar en equipo motivación, desarrollo, hábitos y actitudes, etc.

De acuerdo a lo anterior se pueden implementar programas de capacitación con temas en donde se involucre tanto empleados como jefes.

A continuación se presenta un programa que puede incentivar y motivar al personal a realizar satisfactoriamente su trabajo:

**NOMBRE DE LA CAPACITACION:** Mejoramiento del Entorno Laboral  
Mediante la participación de los empleados

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**EXPONENTE:** Licenciado(a) en Administración de Empresas, con  
Especialidad en Administración de Personal

**UNIDAD RESPONSABLE:** Dirección

**DIRIGIDO A:** Director, Personal Docente y Administrativo

**DURACIÓN:** 16 horas, 2 días

**OBJETIVO GENERAL:** Que los participantes comprendan la importancia de mejorar el ambiente laboral dentro de la institución.

**CONTENIDO:**

- Cultura Organizacional
- Relaciones Interpersonales
- Liderazgo
- Comunicación.

TIEMPO	TEMAS A DESARROLLAR	SUB - TEMAS
4 horas	Cultura en las Organizaciones	- Definición - Características - Fomentar y desarrollar una cultura apropiada
4 horas	¿En qué medida afectan las Relaciones Interpersonales en las Organizaciones?.	- Trabajo en Equipo - Conflictos en las Organizaciones - Toma de decisiones
4 horas	Liderazgo	- ¿Cuál es el significado de ser un líder? - Tipo de liderazgo - Características de liderazgo - ¿El líder nace o se hace?
4 horas	La Comunicación en las Organizaciones	- Descripción de la función de la comunicación - Canales de Comunicación - ¿Cómo se da el flujo de la Comunicación?

**METODOLOGÍA:** Consistirá en hacer conferencias y dinámicas de grupo.

**GUIA PARA EVALUAR LA MOTIVACIÓN Y PERSEVERANCIA DEL PERSONAL****Nombre:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_**Primera parte.**

1. Lo que le atraería para elegir un empleo... (Señale 2 casillas)

- A. Horarios flexibles
- B. Un marco agradable
- C. Actividades variadas
- D. Un buen ambiente
- E. Un equipo dinámico
- F. Un trabajo evolutivo

2. Le gustaría que su jefe le...

- A. Regalase una historieta
- B. Invitase a comer
- C. Regalase champan en su cumpleaños

3. Para trabajar, le gusta vestirse...

- A. Con fantasía, para llamar un poco la atención
- B. Con cierta sofisticación
- C. Con naturalidad, para estar cómodo

4. El colega ideal es el que...

- A. Lo admira
- B. Puede serle útil
- C. Nunca le quitará el puesto

5. Cuando una situación le disgusta...
- A. Sale corriendo
  - B. Toma el toro por las astas
  - C. Se toma tiempo para pensar
6. En un trabajo pesado lo más práctico sería...
- A. Pasárselo a González
  - B. Dejarlo para más tarde
  - C. Librarse de él enseguida
7. Le parece a usted que, merece...
- A. Que reconozcan mejor sus cualidades
  - B. Un salario más alto
  - C. Una formación que optimice su perfil
8. Sus colegas por lo general son...
- A. Ante todo colegas
  - B. Enemigos en potencia
  - C. Amigos fuera del trabajo
9. Cuando no lo comprenden...
- A. Se enoja muy rápido
  - B. Vuelve a explicarlo sin enojarse
  - C. Permanece impasible aunque enoje
10. ¿Cómo ha arreglado su despacho?
- A. Original y muy personalizado
  - B. Sobrio y más bien impersonal
  - C. Con objetos que le son queridos

11. Su jefe entra de improviso en su despacho. Adopta usted un aire...
- A. Absorto
  - B. Inspirado
  - C. Entendido
  - D. Relajado
  - E. Como si nada
12. El jefe insoportable es el que...
- A. Nunca sabe lo que quiere
  - B. No escucha a nadie
  - C. Es una bestia de trabajo
13. Se encuentra con Juan en el receso...
- A. Le dice que el traje le sienta muy bien (es mentira)
  - B. Le confía que está usted literalmente desbordado de trab.
  - C. Pregunta por Martín, su hijo menor
14. Cuando se siente intimidado...
- A. No sabe que decir
  - B. Habla por los codos
  - C. Sonríe de oreja a oreja
15. Francois Mitterrand decía con frecuencia "para muchos la humildad es la jungla". Traduce usted por...
- A. Ojo por ojo y diente por diente
  - B. El hombre es un lobo para el hombre.

- C. La naturaleza ha hecho bueno al hombre la sociedad la deprava
16. En el trabajo, lo más penoso son...
- A. Los chismes
- B. Las rivalidades
- C. Las tareas repetitivas
17. Cuando tiene que convencer a alguien, es usted más eficaz si recurre a...
- A. Todo su encanto
- B. Todo su ascendiente
- C. Toda su psicología
18. Acaba usted de terminar un informe urgente. El jefe no está en su despacho...
- A. Deja el expediente sobre la mesa
- B. Se planta ante el despacho y lo espera
- C. Va a buscarlo por los demás pisos
19. Los despachos compartidos son...
- A. Prácticos para intercambiar informaciones
- B. Insoportables para concentrarse
- C. Agradables para un buen ambiente
20. Finalmente, le gustaría a usted cambiar...
- A. De colegas
- B. De jefe
- C. De trabajo

### Segunda Parte

Responda a vuelo de pájaro a las siguientes afirmaciones con un "Más bien cierto" o "Más bien falso".

	Más bien <u>cierto</u>	Más bien <u>falso</u>
A. Presta sin dificultades sus cosas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Confía en los demás con excesiva facilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. En una reunión, nunca le parece perder el tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Protesta si no está de acuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Trabaja a menudo más que los demás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. En una reunión, pocas veces habla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. Le molesta que le digan lo que debe hacer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H. Hace un trabajo que le gusta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I. Es sensible a lo que los demás piensan de usted	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J. La gente suele armar un lío por cualquier cosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K. No hay que molestarlo cuando está ocupado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L. Las personalidades fuertes lo impresionan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M. Le complace siempre que le pidan consejo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N. Por la mañana suele ser usted el que dice primero buenos días	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O. Se interesa por la vida privada de sus colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Evaluación

**Primera parte** cuente sus  $\Delta$ , O y  $\square$  :

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
$\Delta$	C-D	C	C	B	C	B	C	A	B	C	D	B	C	C	B	A	C	B	A	A	
O	A-B	A	A	A	A	C	A	C	C	A	B-E	C	A	B	C	C	A	A	C	C	
$\square$	E-F	B	B	C	B	A	B	B	A	B	A-C	A	B	A	A	B	B	C	B	B	

**Segunda parte**

Por cada A, C, H, M, O: "Más bien cierto" =  $\Delta$

Por cada B, F, I, L, N: "Más bien cierto" = 0

Por cada D, E, G, J, K: "Más bien cierto" =

Las respuestas "Más bien falso" no puntúan

Suma los  $\Delta$ , 0, y  que haya obtenido

**Ha obtenido usted un máximo de  $\Delta$ :**

**HORMIGA (lo que ya se ha hecho no debe hacerse)**

El despacho es, para usted, un lugar de desarrollo como otro. Se preocupa por los sentimientos de unos y otros, pero no por eso se olvida de hacer su trabajo, necesita su autonomía para organizarse, aunque le parece de gran interés el trabajo en equipo. Consciente de sus lagunas, sabe encontrar al que puede efectuar una tarea mejor que usted. No vacila en decir claramente lo que piensa, respetando las susceptibilidades si es necesario. Y cuando invierte en una empresa, sabe guardar el tiempo necesario para obtener los frutos.

**Ha obtenido usted un máximo de 0:**

**TURISTA (hago lo que me dicen)**

Para trabajar bien, necesita un entorno sensorial relajado. Muy empático, es usted hiperreceptivo a los sentimientos de los

de más, hasta perder su objetividad y el hilo de lo que estaba haciendo. Se desalienta pronto cuando la cosas no van como estaban previsto. Necesita directrices precisas para demostrar toda su eficacia y le cuesta tomar iniciativas. Si puede usted trabajar en equipo, mucho mejor, tanto más cuando eso estimula su espíritu creativo. Y que no vengan a molestarle con problemas de horarios, la rutina le molesta.

**Ha obtenido usted un máximo de □:**

**ASESINO (no van a jugármela)**

Mujer de negocio o muchacho de oro, es usted un apasionado del trabajo. Adora encargarse de cinco expedientes, tener tres teléfonos e innumerables citas. Obsesionado por la productividad, consulta constantemente a Swatch y a Faz, para comprobar que respeta el timing. Alma solitaria, no cree demasiado en el trabajo en equipo y no soporta que se metan en sus cosas. Cuando le confían una tarea, se consagra de lleno a ella y persevera contra viento y marea. Y, en su fuero interno, se estremece de satisfacción, convencido de que los demás le lanzan miradas admirativas.

**NOTA:** Este test es psicológico, para determinar la motivación personal.

## **8. Ambiente Físico De Trabajo**

El ambiente físico es otro de los elementos que están relacionados con el desempeño de los empleados.

El Complejo Educativo Presbítero Higinio Torres cuenta con buena infraestructura física ya que hace aproximadamente un año fue construida debido al daño provocado por los terremotos del 2001.

El contar con una buena infraestructura física es una de las fortalezas que posee la institución y debe ser aprovechada y cuidada.

Según el análisis realizado en el capítulo II se determinó que además de poseer la institución buena infraestructura tiene buena iluminación y ventilación, y esto contribuye grandemente a la generación de la satisfacción laboral de los empleados, sin embargo existen ciertos aspectos que no permiten esa satisfacción al 100%, para lo cual se proponen las siguientes recomendaciones:

- Conscientizar a la persona encargado de la limpieza y a la población estudiantil acerca de la limpieza de la institución, al primero saber que es su trabajo y que de éste depende el aseo y limpieza de la institución con el objetivo de contribuir al bienestar de todos los que conviven ahí, a los alumnos enseñarles a ser ordenados y a poner la basura en su lugar.

- Que la dirección gestione aún más al MINED y a otras instituciones benéficas para que construyan más servicios sanitarios.

- Educar a la población estudiantil sobre higiene para que mantengan limpios los servicios sanitarios que poseen. Mucha puede ser la demanda de estos pero si ellos son educados sabrán mantenerlos en buenas condiciones.

- De acuerdo al poco espacio que posee la institución, son muchos los docentes(16 que fueron tomados en el universo de la investigación) para cuidar zonas estipuladas en las horas de receso.

- Para el área de básica ,ya que es en ésta donde se encuentra la mayoría de docentes, se propone realizar un programa donde se especifique la distribución de maestros por semanas y zonas

**BASICA**  
**CALENDARIZACION DE CUIDAR ZONAS PARA EL MES DE "X"**

	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				
	Z O N A S																			
MAESTROS.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1		X																		
2			X											X						
3					X									X						
4				X															X	
5	X														X					
6						X												X	X	
7								X								X				
8							X													X
9									X	X										X

De igual manera se propone realizar calendarización para parvularia y bachillerato. Con esta técnica se pretende que los docentes tengan una semana libre en horas de receso para poder tomar sus alimentos con calma y reanudar energías para comenzar otro bloque de clases.

## **E. PLAN DE IMPLEMENTACION DEL MODELO**

Con el propósito de hacer efectivo el modelo del clima organizacional se ha diseñado un plan de implementación que contiene las actividades a realizar, los recursos que se requieren y los lineamientos de control para el cumplimiento del modelo. Este plan deberá ser elaborado por la dirección.

### **1. Objetivos**

- Describir las actividades que se pretenden ejecutar en el modelo.
- Determinar los recursos necesarios para poner en marcha el modelo.
- Definir los lineamientos de control que permitan fortalecer las dificultades que se presenten en la implementación del modelo.

## **2. Actividades a realizar**

### **a) Presentación**

El documento se entregará a la dirección de la institución para que sea discutida la validez del mismo en unión con los diferentes coordinadores de áreas.

### **b) Aprobación**

Al haber analizado las opiniones sobre la propuesta se someterá a votación para su aprobación la cual de preferencia deberá ser por mayoría calificada (2/3 de los votos).

### **c) Reproducción y distribución**

Después de haber sido aprobado el modelo, se procederá a la reproducción y distribución de formularios para evaluar el clima organizacional.

### **d) Puesta en marcha y evaluación de resultados**

Después de realizar las actividades anteriores se procederá a realizar el modelo, evaluando los resultados parciales que se obtienen para detectar las fortalezas y debilidades, y así realizar las correcciones respectivas.

## **3. Recursos**

### **a) Recursos humanos**

Es de suma importancia contar con personal capacitado, es por ello que se necesita contratar profesionales para exponer y

organizar la capacitación que va dirigida al director, docentes y personal administrativo. La dirección será la responsable de coordinar y darle continuidad a todas las actividades del plan de implementación del modelo.

**c) Recursos Materiales**

Para la implementación del modelo de clima organizacional se necesita los materiales siguientes: equipo informático, papelería, fotocopidora. En lo que respecta al espacio físico se necesita una sala de reuniones.

Nota: Todos los recursos materiales mencionados, la institución los posee por lo que no es necesario un desembolso.

**d) Recursos Financieros**

Para la ejecución de este proyecto es de suma importancia que la institución realice una asignación presupuestaria. Es necesario que se haga un uso óptimo de estos recursos, distribuyéndolos adecuadamente para la realización de las actividades.

Para llevar a cabo la capacitación propuesta, se presenta un presupuesto de gastos (ver anexo 16).

#### **4. Lineamientos de Control**

Para una mejor ejecución del modelo propuesto, la dirección será la responsable de realizar lineamientos de control en la actividades de implementación del modelo.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

COMPLEJO EDUCATIVO CATOLICO PBRO. HIGINIO TORRES DE SAN ESTEBAN CATARINA.

No.	TIEMPO ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3			
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación del modelo a la dirección	■											
2	Aprobación del modelo.		■										
3	Adquisición de recursos			■	■								
4	Reproducción y distribución del formulario				■								
5	Asignación de personas para evaluar el clima					■							
6	Capacitación a la comisión del clima organizacional					■							
7	Recopilación de la información a los empleados						■	■					
8	Tabulación y análisis de resultados								■	■	■		
9	Presentación de resultados											■	
10	Puesta en marcha del modelo del clima												■

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Libro del Pueblo, Casa de la Cultura de San Esteban Catarina.
- Manual del Proyecto Educativo Institucional del Complejo Educativo Católico "Presbítero Higinio Torres" de San Esteban Catarina.
- Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición, Editorial Mc Graw Hill México, 2000.
- Desler, Gary, Administración de Personal, 6ª Edición, Prentice Hall, México, 1996.
- Gibson y Otros, Organizaciones, Conductas, Estructura y Proceso, 1ª edición, Mc Graw Hill, México.
- Rodríguez, Dario, Diagnóstico Organizacional, 3ª Edición, Universidad Católica de Chile, 1999.
- Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, 7ª Edición, Prentice Hall, México, 1996.
- Stoner, James y Otros, Administración, 6ª Edición, Editorial Prentice Hall Interamericana, México, 1996.
- Werther, William, Administración de Personal, 4ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1999.

- Ruiz Samayoa, Luis Alberto, Tips Gerenciales (Consejos Prácticos para la Gerencia), Centro de Asociación Empresarial, 1ª Edición, Guatemala 1998.

### **DICCIONARIOS**

- Océano Diccionario de Sinónimos y Antónimos 1ª Edición, Editorial Océano, España, 1998.
- Océano, Diccionario Ilustrado de la Lengua Española, 1ª Edición, Editorial Océano, España, 1998.

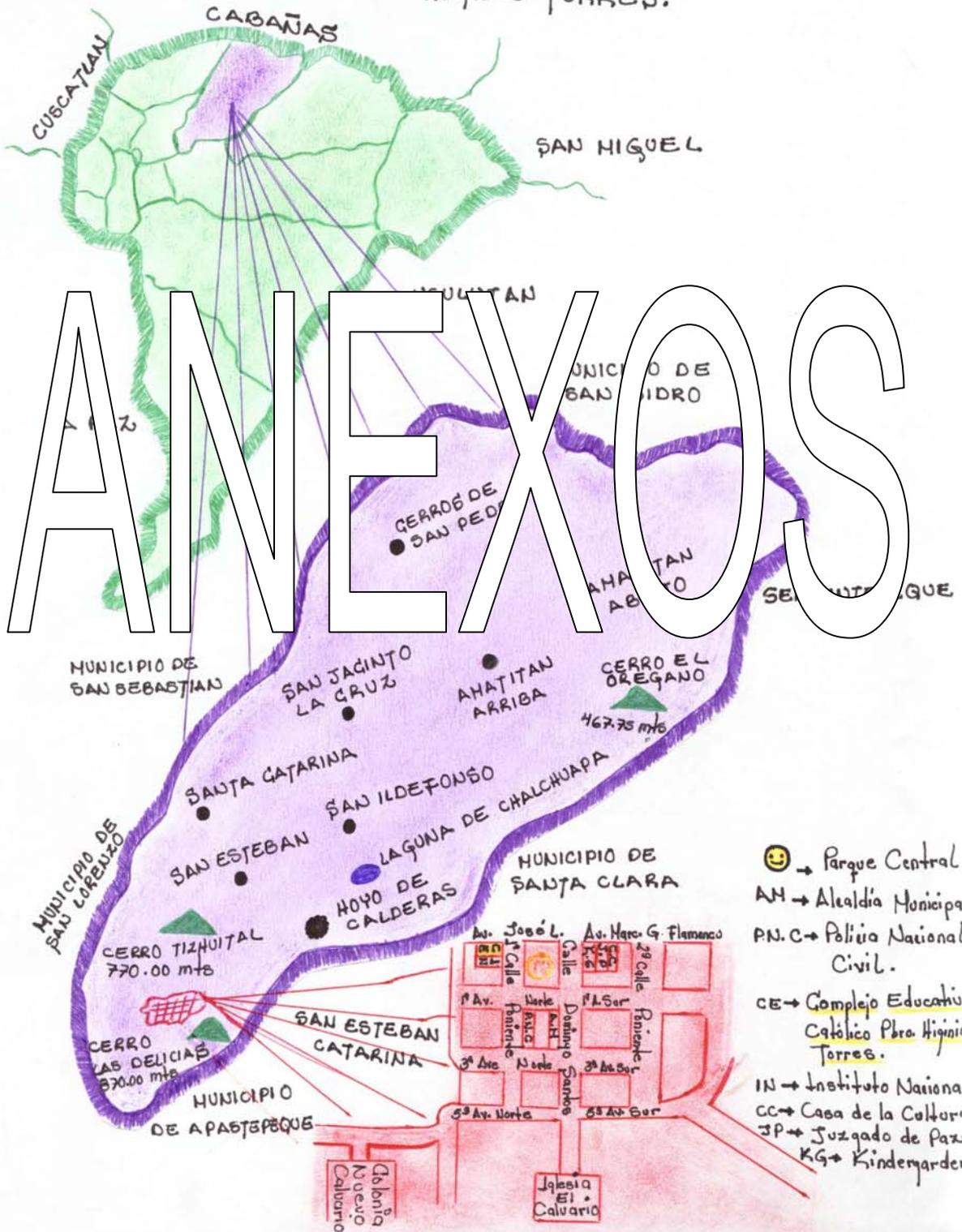
### **TRABAJOS DE GRADUACIÓN**

- Ayala de Cid, Nellys del Carmen y Otro.  
Sistema de Evaluación del Clima Organizacional en el Área Administrativa del Hospital Nacional de la Unión, Universidad de El Salvador, 2001.
- Ortiz, Milton René y Otros.  
Diseño de un Modelo de Evaluación del Clima Organizacional en el Distrito No 1 de la Alcaldía Municipal de la ciudad de San Salvador, UES, 2000.

### **FOLLETOS**

Folleto de Sistema Organizacionales, 2000.

UBICACION GEOGRAFICA DE SAN ESTEBAN CATARINA  
Y DEL COMPLEJO EDUCATIVO CATOLICO Pbro.  
HIGINIO TORRES.



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

Cuestionario dirigido a los empleados del Complejo Educativo Católico "Presbítero Higinio Torres" de San Esteban Catarina, San Vicente.

El cuestionario tiene como propósito fundamental recopilar información del clima organizacional de la institución, es decir, información relacionada con su ambiente de trabajo, su nivel de satisfacción y motivación que usted posee de la misma.

Toda información proporcionada por usted, será manejada con estricta confidencialidad por el grupo, ya que la investigación persigue fines académicos para ayudar exclusivamente al Complejo Educativo en mención.

Agradecemos de antemano su fina y amable colaboración para llevar a cabo la investigación... ¡MUCHAS GRACIAS!.

**INDICACIONES:**

Por favor indique el grado en el cual está usted de acuerdo con cada pregunta, basándose en la siguiente escala.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutral	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

### Componente 1: ESTRUCTURA

En esta dimensión se evalúa la filosofía misma declarada como misión de la institución, los objetivos y metas como directrices, los procedimientos y reglamentos como guías normativas de la dirección.

1. Conoce los objetivos institucionales y siente un compromiso por alcanzarlos. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
2. Conoce la misión institucional y está identificado(a) con ella. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
3. Conoce y se proyecta para alcanzar la visión que la institución se ha planteado. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
4. Conoce los documentos en los cuales están descritos sus deberes y derechos dentro de la institución. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
5. Realiza sus actividades educativas de acuerdo a los documentos de planificación (plan de grado, planes didácticos, guiones de clase etc.) 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
6. Conoce y entiende con claridad los niveles jerárquicos de la institución. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
7. Usted puede tomar decisiones sin el consentimiento del jefe cuando se le presenta algún inconveniente. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
8. Existe una adecuada coordinación de las actividades laborales entre jefe-empleado. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## Componente 2: LIDERAZGO

En esta dimensión se evalúa el estilo de liderazgo que se practica en la institución, el tipo de relación y trato, el soporte y orientación que brinda el director.

1. En las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre jefe-empleado. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Su jefe valora al ser humano atribuyéndole una mayor importancia que a las tareas de la institución. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. El jefe no se limita solo a dar ordenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa en el trabajo. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. El trato que brinda su jefe resulta agradable y provechoso para realizar el trabajo. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Hablar con su jefe resulta agradable y provechoso para realizar el trabajo. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Su jefe promueve la participación de los miembros en los trabajos que se van a realizar dentro de la institución. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Su jefe valora las habilidades y destrezas que usted demuestra en el desarrollo de su trabajo. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Su jefe corrige sus errores en privado y da a conocer sus logros en público 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Componente 3: PUESTO DE TRABAJO

Esta dimensión evalúa el grado de satisfacción que el empleado tiene con el puesto de trabajo.

1. Usted se siente satisfecho(a) con las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. La carga de trabajo está distribuida de forma justa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. El equipo (material didáctico) proporcionado por la institución es el adecuado para la realización de las tareas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Al existir trabajo extraordinario siempre lo realiza positivamente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Su salario está acorde a las actividades asignadas por la institución.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. La institución se preocupa por prevenir accidentes laborales a través de reuniones informativas y formativas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. La institución le proporciona capacitación pedagógica para desarrollar mejor su trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. En la institución se confía en el criterio de las personas para desarrollar las actividades educativas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### Componente 4: RELACIONES INTERPERSONALES

Esta dimensión evalúa las percepciones que tienen los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato.

1. Las relaciones laborales y humanas están basadas en el respeto y la lealtad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Existe confianza y respeto entre sus compañeros de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. En la institución se fomenta el trabajo en equipo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Recibe ayuda de parte de sus compañeros cuando tiene exceso de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. En la institución no se dan comentarios que afecten negativamente la imagen y dignidad de las personas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. En la institución existe un ambiente grato y de armonía entre todos sus compañeros.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Entre sus compañeros de trabajo no existen conflictos que afecten la integridad de las personas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Componente 5: VALORES Y ACTITUDES

Esta dimensión evalúa los valores, principios y creencias que los empleados poseen de acuerdo a la cultura de la organización.

1. La jefatura promueve los valores y principios que mejoren la convivencia entre los compañeros de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Su actuación está acorde a los valores existentes dentro de la institución.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Usted les proporciona ayuda a sus compañeros en cualquier dificultad que se le presenta en la realización de su trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Dentro de la administración institucional rige el principio de equidad, en donde hay un trato igual al personal.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Cuando usted realiza un mal procedimiento asume la responsabilidad ante sus superiores.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. La excelencia en el trabajo es una práctica cotidiana en el quehacer del personal de la institución.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7 El trabajo se hace en la institución de manera responsable, eficiente y eficaz.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. El actuar del personal está enmarcado en un profesionalismo y solidaridad que se evidencia en todos los procesos educativos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## Componente 6: COMUNICACIÓN

En esta dimensión se evalúa la comunicación que se da en el contexto laboral analizando la fluidez, claridad, oportuna y concreta que se da a nivel formal e informal.

1. La comunicación que sé práctica en la institución es abierta y flexible.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. La comunicación laboral fluye de manera rápida y clara.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Los cambios que ocurren en la institución son informados de manera oportuna.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. La institución informa de manera efectiva y oportuna los logros alcanzados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. La dirección siente preocupación por conocer las inquietudes y necesidades de los empleados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Los aspectos de la comunicación son de mucha relevancia para el trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Usted siente confianza para comentarle sus problemas al jefe.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. La comunicación informal o afecta el buen desarrollo de su trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Componente 7: MOTIVACION

En esta dimensión se evalúa el grado de satisfacción que la persona siente de estar laborando en la institución, del trabajo que desempeña, de los logros alcanzados, de sus relaciones interpersonales y de las expectativas que tienen de la misma.

1. Usted posee una auto motivación para desempeñar con eficacia su trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. La institución se preocupa por mantener motivado al personal.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. La institución proporciona capacitación en el área de recursos humanos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Sus compañeros reconocen los logros que usted alcanza.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Usted no solo realiza su trabajo por el salario sino porque contribuye al desarrollo del municipio y del país.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Su jefe reconoce y elogia el esfuerzo que usted hace por realizar bien las cosas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Se siente satisfecho(a) en esta institución que no desearía trasladarse a otra.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Es agradable trabajar en grupo con sus compañeros.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Componente 8: AMBIENTE FISICO DE TRABAJO

Esta Dimensión evalúa las condiciones físicas de trabajo en el que se desenvuelven los empleados de la institución.

1. El espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades laborales.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. El ruido en su trabajo se da en niveles ceptables.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. La iluminación de su área de trabajo es adecuada para la ejecución de sus tareas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Se siente usted satisfecho(a) con el ornato y limpieza que se realiza en las diferentes áreas de la institución.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Existe un lugar confortable donde pueda gozar de esparcimiento y tomar sus alimentos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Los servicios sanitarios son limpios e higiénicos así como la cantidad de ellos es la adecuada.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. El ambiente físico de trabajo le estimula su eficiencia y productividad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. La ventilación de su área de trabajo es la apropiada para la realización de sus actividades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**TABULACION DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL COMPLEJO EDUCATIVO CATOLICO " PRESBITERO HIGINIO TORRES" DEL MUNICIPIO DE SAN ESTEBAN CATARINA, SAN VICENTE.**

**COMPONENTE 1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

En esta dimensión se evalúa la filosofía misma declarada como misión de la institución, los objetivos y metas como directrices, los procedimientos y reglamentos como guías normativas de la dirección.

**Pregunta 1.**

Conoce los objetivos institucionales y siente un compromiso por alcanzarlos.

**Objetivo :**

Averiguar si los empleados además de conocer los objetivos de la organización, se sienten comprometidos por alcanzarlos.

**Cuadro No 1**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	2	11
Parcialmente de acuerdo	6	33
Neutral	5	28
Parcialmente en desacuerdo	2	11
Totalmente en desacuerdo	3	17
Total	18	100

**Comentario :** Según la escala, los encuestados respondieron de la siguiente manera: un 28% contestó estar en desacuerdo en que no conocen los objetivos institucionales, ni sienten compromiso por alcanzarlos, un porcentaje similar (28%) se mostró indeciso en responder a la afirmación, el restante 44% está de acuerdo. Por lo tanto se puede concluir que en un porcentaje representativo

el personal sí conoce los objetivos y está comprometidos en alcanzarlos.

**Pregunta 2.**

Conoce la misión institucional y está identificado/a con ella.

Objetivo :

Determinar si los empleados conocen cual es la misión de la organización y si están identificados/as con ella.

**Cuadro No 2**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	12	66
Parcialmente de acuerdo	4	22
Neutral	1	6
Parcialmente en desacuerdo	1	6
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	18	100%

**Comentario:** Al analizar esta información, se conoce que un porcentaje muy alto (88%) de los empleados sí conocen la misión de la organización y están identificados con ella, un 6% se mantuvo al margen; pues contestó estar indecisos, solamente un 6% respondió no conocer la misión institucional ni estar identificado con ella, lo cual implica que la mayoría de empleados saben hacia donde se dirige la institución y se identifican con ella.

**Pregunta 3.**

Conoce y se proyecta para alcanzar la visión que la institución se ha planteado.

**Objetivo :**

Investigar si el personal conoce y se proyecta alcanzar la visión que la institución se ha planteado.

**Cuadro No 3**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	1	6
Parcialmente de acuerdo	9	50
Neutral	2	11
Parcialmente en desacuerdo	6	33
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	18	100%

**Comentario:** De acuerdo con la encuesta un porcentaje representativo 56% del personal conoce y se proyecta para alcanzar la visión institucional, un 11% de ellos está indecisos, y el restante 33% de los encuestados no están de acuerdo con la afirmación planteada. Esto implica que la mayoría de empleados dentro de la organización saben cual es visión que se ha planteado esta y se proyecta para lograrla.

**Pregunta 4.**

Conoce los documentos en los cuales están descritos sus deberes y derechos dentro de la institución.

**Objetivo:**

Investigar si los empleados conocen los documentos en los cuales están descritos sus deberes y derechos en la institución.

**Cuadro No 4**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	2	11
Parcialmente de acuerdo	5	28
Neutral	4	22
Parcialmente en desacuerdo	4	22
Totalmente en desacuerdo	3	17
Total	18	100 %

**Comentario:** En esta afirmación se puede observar que un 39% del personal conoce en realidad los documentos en donde están plasmado sus deberes y derecho dentro de la institución, un porcentaje igual (39%) contestó de forma opuesta, es decir que no conocen los documentos donde están escritos sus deberes y derechos, y el 22% de ellos se encontró indeciso a la hora de contestar. En conclusión se puede afirmar que un buen número de empleados no conocen los documentos en los cuales están escritos sus deberes y derechos.

**Pregunta 5.**

Realizar sus actividades educativas de acuerdo a los documentos de planificación (Plan de Grado, Planes Didácticos, Guiones de Clases, etc.)

**Objetivo:**

Conocer si los empleados realizan sus actividades educativas de acuerdo a documentos de planificación.

**Cuadro No 5**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	2	61
Parcialmente de acuerdo	1	22
Neutral	0	0
Parcialmente en desacuerdo	4	6
Totalmente en desacuerdo	11	11
Total	18	100 %

**Comentario:** Más de la mitad de los encuestados un 83% afirmó que realiza sus actividades de acuerdo a los documentos de planificación poseídos por la institución. El resto de encuestados 17% que representa una minoría, no realiza sus actividades educativas en concordancia con documentos de planificación, por tanto en su mayoría los empleados sí tiene una guía la cual conocen y en ella se basan para llevar a cabo su trabajo.

**Pregunta 6.**

Conocer y entender con claridad los niveles jerárquicos de la institución.

**Objetivo**

Investigar si el personal conoce y además entiende claramente los niveles jerárquicos en la institución.

**Cuadro No 6**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	4	22
Parcialmente de acuerdo	6	33
Neutral	5	28
Parcialmente en desacuerdo	2	11
Totalmente en desacuerdo	1	6
Total	18	100 %

**Comentario:** De acuerdo con los datos arrojados por la encuesta el 55% de los empleados saben de los niveles jerárquicos existentes en su organización el 28% se mostró indeciso, el restante 17% que representan una minoría no está de acuerdo con la afirmación planteada, esto implica que la mayoría de encuestados conocen y entienden con claridad los niveles jerárquicos existentes en la institución, lo cual indica que saben quienes dirigen la organización.

**Pregunta 7.**

Usted puede tomar decisiones sin el consentimiento del jefe cuando se le presenta algún inconveniente.

**Objetivo:**

Conocer el grado de la delegación de autoridad existente en la institución.

**Cuadro No 7**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	0	67
Parcialmente de acuerdo	2	11
Neutral	2	11
Parcialmente en desacuerdo	2	11
Totalmente en desacuerdo	12	0
Total	18	100 %

**Comentario:** En esta pregunta se puede establecer que una gran mayoría de empleados 78% no pueden tomar decisiones no existe empoderamiento para ellos, por parte de su jefe esto se verifica con el hecho que un 11% esta de acuerdo con que pueden tomar decisiones, sin el consentimiento del jefe, para el resto 11% de los encuestados no existe decisión al mostrarse neutral en contestar, esto significa que hay una buena parte que no puede tomar decisiones sin el consentimiento del superior.

**Pregunta 8.**

Existe una adecuada coordinación de las actividades laborales entre jefe - empleado.

**Objetivo:**

Conocer si existe una adecuada coordinación de las actividades laborales entre jefe - empleados.

**Cuadro No 8**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	2	11
Parcialmente de acuerdo	3	17
Neutral	4	22
Parcialmente en desacuerdo	5	28
Totalmente en desacuerdo	4	22
Total	18	100 %

**Comentario:** De los empleados encuestados el 50% contesto estar en desacuerdo con la afirmación planteada, el 22% representa a los indecisos al momento de contestar de acuerdo con el planteamiento, de lo cual se deduce que para la mitad de empleados no existe una adecuada coordinación de las actividades laborales entre su jefe - empleado.

## COMPONENTE 2: LIDERAZGO

En esta dimensión se evalúa el estilo de liderazgo que se practica en la institución, el tipo de relaciones y trato, el soporte y orientación que brinda el director.

### Pregunta 1.

En las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre jefe - empleado.

### Objetivo:

Investigar que grado de confianza y respeto existe para las actividades de coordinación entre jefe - empleado.

Cuadro No 1

ESCALA	RELATIVA	PORCENTUAL
Totalmente de acuerdo	3	17
Parcialmente de acuerdo	6	33
Neutral	3	17
Parcialmente en desacuerdo	4	22
Totalmente en desacuerdo	2	11
Total	18	100 %

**Comentario:** Analizando los datos obtenidos de la encuesta realizada se tiene que el 50% de empleados afirma que existe confianza y respeto entre el jefe y sus empleados en las actividades de coordinación, el 17% no definió su posición y se ubicó en neutral y un 33% se mostró en desacuerdo con la afirmación.

**Pregunta 2.**

Su jefe valora al ser humano atribuyéndole una mayor importancia que a las tareas de la institución.

**Objetivo:**

Conocer el valor que el jefe atribuye al ser humano al darle mayor importancia como ser humano y no como un simple empleado.

**Cuadro No 2**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	0	0
Parcialmente de acuerdo	2	12
Neutral	4	22
Parcialmente en desacuerdo	6	33
Totalmente en desacuerdo	6	33
Total	18	100 %

**Comentario:** En esta afirmación se puede observar que el mayor número de encuestados están en desacuerdo 66%, un 22% contestó que estaba indeciso, y sólo una minoría del 12% están de acuerdo con que su jefe valora al ser humano, por lo que esto indica que en su mayoría los empleados consideran que su jefe no valora al ser humano y le atribuye mayor importancia a las tareas laborales que se llevan a cabo.

**Pregunta 3.**

El jefe no se limita sólo a dar órdenes escucha sugerencias, sino que además a participa en el trabajo.

**Objetivo:**

Medir el grado de participación que el jefe tiene en el trabajo y no limitarse sólo a impartir órdenes.

**Cuadro No 3**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	2	11
Parcialmente de acuerdo	6	33
Neutral	3	17
Parcialmente en desacuerdo	4	22
Totalmente en desacuerdo	3	17
Total	18	100 %

**Comentario:** Este cuadro detalla que del 100% de los encuestados, el 44% considera que la afirmación es cierta, un 17% se ubicó en los indecisos y el 39% de empleados no está de acuerdo, de esto se deduce que el jefe hasta cierto punto sí participa en el trabajo y no sólo se limita a dar órdenes.

**Pregunta 4.**

El trato que brinda su jefe es excelente, estimula las buenas relaciones motivando hacia el trabajo.

**Objetivo:**

Investigar si el jefe estimula las buenas relaciones motivando hacia el trabajo a través del trato que brinda a sus empleados.

**Cuadro No 4**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	0	0
Parcialmente de acuerdo	3	17
Neutral	0	0
Parcialmente en desacuerdo	8	44
Totalmente en desacuerdo	7	39
Total	18	100 %

**Comentario:** Al observar los datos obtenidos de la encuesta, se puede determinar que la mayor parte de empleados se ubica en los que están en desacuerdo con la afirmación (83%) y solamente el 17% de los empleados asegura estar de acuerdo con ellos, es decir que es posible que no es tan excelente el trato del jefe para con los empleados, por lo tanto no estimula las buenas relaciones ni motiva hacia el trabajo que estos realizan.

**Pregunta 5.**

Hablar con su jefe resulta agradable y provechoso para realizar el trabajo.

**Objetivo:**

Evaluar que tan agradable y provechoso le resulta al empleado hablar con su jefe para realizar el trabajo.

**Cuadro No 5**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	0	0
Parcialmente de acuerdo	5	28
Neutral	4	22
Parcialmente en desacuerdo	6	33
Totalmente en desacuerdo	3	17
Total	18	100 %

**Comentario:** En el cuadro presentado se observa que del 100% de las personas encuestadas el 50% contestó de forma negativa, un 22% se muestra indeciso y sólo el 28% está de acuerdo con la afirmación, por lo tanto se deduce que hablar con el jefe para los empleados no les resulta provechoso para realizar el trabajo.

**Pregunta 6.**

Su jefe promueve la participación de los miembros en los trabajos que se van a realizar dentro de la institución.

**Objetivo:**

Investigar si el jefe promueve la participación de los empleados en los trabajos a realizar dentro de la institución.

**Cuadro No 6**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	9	50
Parcialmente de acuerdo	3	17
Neutral	4	22
Parcialmente en desacuerdo	2	11
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	18	100 %

**Comentario:** Al analizar el cuadro de respuestas se observa que la mayoría de empleados contestó positivamente, ya que un 67% se mostró de acuerdo con la afirmación, un 22% le es indiferente al posesionarse en lo neutral y sólo el 11% no está de acuerdo, es decir que de lo anterior se determinó que para los empleados, en su mayoría consideran que su jefe sí promueve la participación de ellos en los trabajos a realizar dentro de la institución.

**Pregunta 7.**

El trabajo se hace en la institución de manera responsable, eficiente y eficaz.

**Objetivo:**

Conocer el grado de responsabilidad, eficiencia y eficacia con que se realiza el trabajo en la institución.

**Cuadro No 7**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	0	0
Parcialmente de acuerdo	3	17
Neutral	4	22
Parcialmente en desacuerdo	9	50
Totalmente en desacuerdo	2	11
Total	18	100 %

**Comentario:** El resultado obtenido en esta afirmación, indica que los empleados respondieron en la mayor parte de forma negativa en un 61% está en desacuerdo con respecto a esto de lo cual el 22% se mostró indeciso o sea que se abstuvieron de responder, únicamente un 17% está parcialmente de acuerdo, por lo que se establece que los empleados no perciben que el trabajo que se realiza a la institución se haga de manera responsable, eficiente y eficaz.

**Pregunta 8.**

Su jefe corrige sus errores en privado y da a conocer sus logros en público.

**Objetivo:**

Saber la forma en la cual el jefe corrige errores de su personal y como da a conocer sus logros.

**Cuadro No 8**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	0	0
Parcialmente de acuerdo	0	0
Neutral	0	0
Parcialmente en desacuerdo	4	22
Totalmente en desacuerdo	14	78
Total	18	100 %

**Comentario:** En esta afirmación únicamente se respondió por parte de los empleados de forma negativa al mostrarse el 100% en desacuerdo, esto quiere decir que el jefe sí corrige los errores de su personal en público.

### COMPONENTE 3: PUESTO DE TRABAJO

En esta dimensión se evalúa el grado de satisfacción que el empleado tiene con el puesto de trabajo.

#### Pregunta 1.

Usted se siente satisfecho(a) con las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo.

#### Objetivo:

Conocer el grado de satisfacción que tienen los empleados en su puesto de trabajo con las actividades que desarrollan.

Cuadro No 1

ESCALA	RELATIVA	PORCENTUAL
Totalmente de acuerdo	8	44
Parcialmente de acuerdo	5	28
Neutral	2	11
Parcialmente en desacuerdo	1	6
Totalmente en desacuerdo	2	11
Total	18	100 %

**Comentario:** Los empleados sí están en su mayoría satisfechos con las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo, está de acuerdo a los resultados emanados de la encuesta de los cuales el 72% respondió estar de acuerdo con la afirmación, un 11% está indeciso y una minoría del 17% respondió que no está satisfecho con las actividades desarrolladas en su puesto de trabajo.

**Pregunta 2.**

La carga de trabajo está distribuida de forma justa.

**Objetivo:**

Conocer la distribución de la carga laboral dentro de la institución.

**Cuadro No 2**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	1	6
Parcialmente de acuerdo	6	33
Neutral	4	22
Parcialmente en desacuerdo	5	28
Totalmente en desacuerdo	2	11
Total	18	100 %

**Comentario:** En referencia a la afirmación planteada a los empleados se puede observar que la balanza se equilibra de acuerdo a los resultados obtenidos, el 39% que contestó estar en desacuerdo e igual porcentaje 39% respondió que está de acuerdo y un 22% se mantuvo indeciso a responder por lo que indica que los empleados piensan que su carga esta distribuida de forma justa con un porcentaje muy alto que consideran que no funciona de esta manera.

**Pregunta 3.**

El equipo (material didáctico) proporcionado por la institución es el adecuado para la realización de la tareas.

**Objetivo:**

Investigar si el material didáctico está acorde a las necesidades y de poder realizar las tareas.

**Cuadro No 3**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	4	22
Parcialmente de acuerdo	10	55
Neutral	1	6
Parcialmente en desacuerdo	1	6
Totalmente en desacuerdo	2	11
Total	18	100 %

**Comentario:** Del 100% de los encuestados el 77% respondió esta de acuerdo con la afirmación establecida, el 6% no se inclinó por ningún extremo considerándolo neutral en su opinión y el 17% del resto no está de acuerdo, esto indica que la mayoría de empleados considera adecuado el material didáctico proporcionado por la institución para desarrollar su trabajo.

**Pregunta 4.**

Al existir trabajo extraordinario siempre lo realiza positivamente.

**Objetivo:**

Determinar el grado de positivismo que tienen los empleados al realizar el trabajo extraordinario.

**Cuadro No 4**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	1	6
Parcialmente de acuerdo	8	44
Neutral	0	0
Parcialmente en desacuerdo	6	33
Totalmente en desacuerdo	3	17
Total	18	100 %

**Comentario:** En el cuadro se muestran los porcentaje de la afirmación planteada para los empleados, de este se obtiene que del 100% un 50% considera que realiza positivamente el trabajo extraordinario que se le encomienda un porcentaje igual le corresponde para los que opinan lo contrario.

**Pregunta 5.**

Su salario está acorde a las actividades asignadas por la institución.

**Objetivo:**

Determinar si el salario de los empleados de la institución están acorde a sus actividades laborales asignadas.

**Cuadro No 5**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	4	22
Parcialmente de acuerdo	6	33
Neutral	0	0
Parcialmente en desacuerdo	3	17
Totalmente en desacuerdo	5	28
Total	18	100 %

**Comentario:** Del 100% de las personas encuestas, el 55% consideran que el salario que perciben está acorde al trabajo desempeñado, para el 45% restante no está de acuerdo a su trabajo.

**Pregunta 6.**

La institución se preocupa por prevenir accidente laborales a través de charlas y reuniones informativas y formativas.

**Objetivo:**

Conocer el grado de preocupación que perciben los empleados para prevenir accidentes laborales que tienen la organización a través de reuniones informativas y formativas.

**Cuadro No 6**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	0	0
Parcialmente de acuerdo	0	0
Neutral	2	11
Parcialmente en desacuerdo	4	22
Totalmente en desacuerdo	12	67
Total	18	100 %

Comentario: El cuadro presenta los resultado extraídos de las encuestas realizadas, de lo la cual el 89% de los empleados respondieron que la institución en realidad no se preocupa por prevenir accidentes laborales a través de charlas preventivas, el otro 11% se mantuvo en una posición de no contestar es decir se mostraban indecisos.

**Pregunta 7.**

La institución le proporciona capacitación pedagógica para desarrollar mejor su trabajo.

**Objetivo:**

Conocer si la institución proporciona capacitación pedagógica a los empleados para que desarrollen de mejor manera el proceso de enseñanza - aprendizaje.

**Cuadro No 7**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	6	33
Parcialmente de acuerdo	7	38
Neutral	1	6
Parcialmente en desacuerdo	1	6
Totalmente en desacuerdo	3	17
Total	18	100 %

Comentario: En su mayoría los empleados de la institución consideran que se les proporciona capacitación pedagógica para desarrollar mejor su trabajo al responder el 71% que estaba de acuerdo con la afirmación planteada, un 6% se mantuvo indeciso y el 23% restante no está de acuerdo, lo cual indica que sí la institución capacita a su personal para que se desarrolle eficiente las actividades educativas.

**Pregunta 8.**

En la institución se confía en el criterio de las personas para desarrollar las actividades educativas.

**Objetivo:**

Determinar si la institución confío en el criterio de sus empleados para desarrollar sus actividades de enseñanza - aprendizaje.

**Cuadro No 8**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	1	6
Parcialmente de acuerdo	3	17
Neutral	6	33
Parcialmente en desacuerdo	6	33
Totalmente en desacuerdo	2	11
Total	18	100 %

**Comentario:** Al realizar un análisis del cuadro presentado con los datos obtenidos, del 100% de los encuestados un 44% se encuentra en desacuerdo, el 33% está indeciso en cuanto a responder y solo el 23% que es una minoría está de acuerdo, de esto se deduce que en la institución no hay confianza en los empleados para que puedan desarrollar las actividades educativas.

#### **COMPONENTE 4: RELACIONES INTERPERSONALES**

Esta dimensión evalúa las percepciones que tienen los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato.

##### **Pregunta 1.**

Las relaciones laborales y humanas están basadas en el respeto y la lealtad.

##### **Objetivo:**

Determinar si las relaciones laborales y humanas están basadas en el respeto y lealtad.

**Cuadro No 1**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	1	6
Parcialmente de acuerdo	9	50
Neutral	1	6
Parcialmente en desacuerdo	5	27
Totalmente en desacuerdo	2	11
Total	18	100 %

**Comentario:** De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, el 56% de los empleados opinaron que están de acuerdo en que las relaciones laborales y humanas están basadas en el respeto y la lealtad, un 6% están indecisos en que dichas relaciones se basan en esos dos valores tan importantes y el 38% están en desacuerdo.

**Pregunta 2.**

Existe confianza y respeto entre sus compañeros de trabajo.

**Objetivo:**

Conocer el grado de confianza y respeto que tiene los empleados dentro de la institución.

**Cuadro No 2**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	0	0
Parcialmente de acuerdo	6	33
Neutral	3	17
Parcialmente en desacuerdo	5	28
Totalmente en desacuerdo	4	22
Total	18	100 %

**Comentario:** El cuadro refleja que el 33% de los empleados que se encuestaron afirman que en cierta medida existe confianza y respeto entre los miembros, sin embargo un 17% no opina y el 50% restante están en desacuerdo, lo que demuestra que en la institución la confianza y el respeto entre compañeros no se da, lo que trae como consecuencia los conflictos en la institución.

**Pregunta 3.**

En la institución se fomenta el trabajo en equipo.

**Objetivo:**

Conocer si la institución fomenta el trabajo en equipo que conlleve a mejorar las relaciones entre los empleados.

**Cuadro No 3**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	5	28
Parcialmente de acuerdo	5	28
Neutral	3	16
Parcialmente en desacuerdo	3	17
Totalmente en desacuerdo	2	11
Total	18	100 %

**Comentario:** Los datos obtenidos reflejan que el 56% de los encuestados opinaron que el trabajo en equipo es fomentado en la institución, un 28% respondió lo contrario y el 16% restante se abstuvo de responder, por lo que el trabajo en equipo debe fomentarse más en el Centro Educativo.

**Pregunta 4.**

Recibe ayuda de parte de sus compañeros cuando tiene exceso de trabajo.

**Objetivo:**

Conocer si los empleados reciben ayuda de parte de sus compañeros cuando tienen exceso de trabajo.

**Cuadro No 4**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	0	44
Parcialmente de acuerdo	6	17
Neutral	1	6
Parcialmente en desacuerdo	3	33
Totalmente en desacuerdo	8	0
Total	18	100 %

**Comentario:** Del total de los empleados encuestados, el 33% contestaron que sí reciben ayuda de sus compañeros cuando tienen exceso de trabajo, el 6% no responde, es decir se mantiene al margen de la situación, mientras que el 61% opinaron que no reciben esa ayuda, lo que demuestra que la solidaridad y el compañerismo no se evidencia en los miembros de esta institución.

**Pregunta 5.**

En la institución no se dan comentarios que afecten negativamente la imagen y dignidad de las personas.

**Objetivo:**

Determinar si en la institución se dan comentarios negativos que afecten la integridad de las personas.

**Cuadro No 5**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	0	0
Parcialmente de acuerdo	0	0
Neutral	3	17
Parcialmente en desacuerdo	7	39
Totalmente en desacuerdo	8	44
Total	18	100 %

**Comentario:** Según datos contenidos es este cuadro, el 17% de los empleados está inseguro en cuanto si se dan o no comentarios negativos dentro de la institución, mientras que el 83% opinaron que sí existen comentarios que afectan directamente la imagen y dignidad de las personas, lo que determina que las actividades laborales se realizan en un ambiente de incomprensión y criticas destructivas.

**Pregunta 6.**

En la institución existe un ambiente grato y de armonía entre todos sus compañeros.

**Objetivo:**

Identificar si en la institución existe un ambiente grato de armonía entre todo el personal.

**Cuadro No 6**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	1	6
Parcialmente de acuerdo	2	11
Neutral	1	6
Parcialmente en desacuerdo	6	33
Totalmente en desacuerdo	8	44
Total	18	100 %

**Comentario:** El cuadro refleja que el 17% de las personas encuestadas respondieron estar de acuerdo en que en la institución existe un ambiente agradable y de armonía entre todos los miembros, el 6% no opina y el 77% está en desacuerdo con esta aseveración, lo que significa que en la institución no hay un clima grato, ya que la mayoría no lo percibe.

**Pregunta 7.**

Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y sus grupo de trabajo.

**Objetivo:**

Conocer el grado de respeto mutuo y confianza que existe entre el jefe y su grupo de trabajo dentro de la institución.

**Cuadro No 7**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	4	22
Parcialmente de acuerdo	6	34
Neutral	2	11
Parcialmente en desacuerdo	2	11
Totalmente en desacuerdo	4	22
Total	18	100 %

**Comentario:** De acuerdo a los resultados obtenidos un 56% de los encuestados opinaron que entre el jefe y el grupo de trabajo existe respeto mutuo y confianza, el 11% tiene duda e inseguridad, mientras que el 33% opinaron lo contrario, esto demuestra que cualquiera de los dos valores; respeto y confianza está fallando en el jefe o en el grupo de trabajo dentro de la institución.

**Pregunta 8.**

Entre sus compañeros de trabajo no existen conflictos que afecten la integridad de las personas.

**Objetivo:**

Determinar si entre compañeros se dan conflictos que dañen la integridad de las personas que laboran dentro de la institución.

**Cuadro No 8**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	0	0
Parcialmente de acuerdo	2	11
Neutral	2	11
Parcialmente en desacuerdo	1	6
Totalmente en desacuerdo	13	72
Total	18	100 %

**Comentario:** Los datos contenidos en el cuadro muestran que el 11% están en cierta medida de acuerdo en que no existen conflictos entre los compañeros de trabajo, el 11% no respondieron, más sin embargo el 78% respondieron que sí se dan conflictos que afectan la integridad de las personas lo que conlleva a generar un resentimiento y un ambiente de insatisfacción entre compañeros.

## COMPONENTE 5: VALORES Y ACTITUDES

Esta dimensión evalúa los valores, principios y creencias que los empleados poseen de acuerdo a la cultura de la organización.

### Pregunta 1.

La jefatura promueve los valores y principios que mejoren la convivencia entre los compañeros de trabajo.

### Objetivo:

Conocer si la jefatura promueve los valores y principios que mejoren la convivencia entre los compañeros de trabajo.

**Cuadro No 1**

ESCALA	RELATIVA	PORCENTUAL
Totalmente de acuerdo	2	11
Parcialmente de acuerdo	7	39
Neutral	4	22
Parcialmente en desacuerdo	4	22
Totalmente en desacuerdo	1	6
Total	18	100 %

**Comentario:** Según los datos obtenidos de los encuestados, el 50% está de acuerdo en que la jefatura promueve los valores y principios que mejoren la convivencia entre los compañeros de trabajo, un 22% se abstiene de responder, mientras que el 28% está en desacuerdo, por lo se determina que hay un 28% que no está de acuerdo en que la jefatura hace ese tipo de promoción lo que conlleva a reflejar un descuido de parte de la dirección.

**Pregunta 2.**

Su actuación está acorde a los valores existentes dentro de la institución.

**Objetivo:**

Analizar si la actuación del personal está acorde a los valores existentes dentro de la institución.

**Cuadro No 2**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	4	22
Parcialmente de acuerdo	5	28
Neutral	2	11
Parcialmente en desacuerdo	6	33
Totalmente en desacuerdo	1	6
Total	18	100 %

**Comentario:** Según los datos obtenidos el 50% reconoce que su actuación está acorde a los valores existentes dentro de la institución, un 11% tiene inseguridad de sí mismo y el 39% restante están en desacuerdo, esto significa que solamente la mitad de los empleados actúan acorde a los valores establecidos por la institución, mientras que la otra mitad reconoce que su actitud no está de acuerdo a dichos valores, es decir que ellos son los que contribuyen en gran parte a la generación de malas relaciones interpersonales.

**Pregunta 3.**

Usted le proporciona ayuda a sus compañeros en cualquier dificultad que se le presenta en la realización de su trabajo.

**Objetivo:**

Determinar el grado de cooperación que existe entre los compañeros, cuando se presenta alguna dificultad.

**Cuadro No 3**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	0	0
Parcialmente de acuerdo	5	28
Neutral	0	0
Parcialmente en desacuerdo	6	33
Totalmente en desacuerdo	7	39
Total	18	100 %

**Comentario:** Los datos del cuadro reflejan que un 72% de los empleados no proporcionan ayuda a sus compañeros en cualquier dificultad que ellos tengan en la realización de su trabajo, más sin embargo una minoría 28% sí lo hace, esto significa que la mayoría de los empleados no practican valores de cooperación, compañerismo, hermandad y solidaridad con sus compañeros, además se muestra contradicción con la respuesta anterior ya que un 50% reconocía que su actuación está acorde a los valores de la

institución, mientras que en esta pregunta un 78% muestra lo contrario.

**Pregunta 4.**

Dentro de la administración institucional rige el principio de equidad, en donde hay un trato igual al personal.

**Objetivo:**

Determinar si dentro de la administración institucional predomina la igualdad y el respeto del personal.

**Cuadro No 4**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	0	0
Parcialmente de acuerdo	6	33
Neutral	8	45
Parcialmente en desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	4	22
Total	18	100 %

**Comentario:** De acuerdo a los datos obtenidos el 33% está de acuerdo que hay un trato de igualdad dentro de la institución, mientras que el 45% de los encuestados dicen dudar de dicho aspecto y un 22% está en desacuerdo al tipo de trato que reciben ambiente de trabajo y de acuerdo a este resultado se dentro del puede determinar que en su mayoría la equidad y el trato igualitario entre compañeros se pone en duda.

**Pregunta 5.**

Cuando usted realiza un mal procedimiento asume la responsabilidad ente sus superiores.

**Objetivo:**

Conocer las responsabilidades que tiene el empleado ante sus superiores por algún mal procedimiento realizado en el trabajo.

**Cuadro No 5**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	2	11
Parcialmente de acuerdo	9	50
Neutral	3	17
Parcialmente en desacuerdo	3	17
Totalmente en desacuerdo	1	5
Total	18	100 %

**Comentario:** Se determinó según los datos que el 61% está de acuerdo en que cuando realiza un mal procedimiento asume la responsabilidad ante sus superiores, mientras que el 17% se mantiene en una posición de inseguridad y un 22% dice estar en desacuerdo ante esta situación cuando se da dentro de la institución, de esto se deduce que la mayoría de empleados sí asume la responsabilidad ante sus superiores cuando realizan un mal procedimiento en su trabajo.

**Pregunta 6.**

La excelencia en el trabajo es una practica cotidiana en el quehacer del personal de la institución.

**Objetivo:**

Analizar si la excelencia en el trabajo es una practica cotidiana en el quehacer del personal de la institución.

**Cuadro No 6**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	4	22
Parcialmente de acuerdo	7	39
Neutral	5	28
Parcialmente en desacuerdo	2	11
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	18	100 %

**Comentario:** Según los datos obtenidos el 61% de los encuestados están de acuerdo en que la practica cotidiana de la excelencia hace mejorar su trabajo dentro de la institución, el 28% se encuentra en un parámetro de duda ante dicha situación, mientras que el 11% está en desacuerdo con la anterior afirmación, por lo tanto la practica de la excelencia en el trabajo es para la mayoría de empleados una parte importante en el quehacer de la organización.

**Pregunta 7.**

El trabajo se hace en la institución de manera responsable, eficiente y eficaz.

**Objetivo:**

Determinar si el trabajo que se hace en la institución se realiza de manera responsable, eficiente y con eficacia.

**Cuadro No 7**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	8	44
Parcialmente de acuerdo	8	44
Neutral	1	6
Parcialmente en desacuerdo	1	6
Totalmente en desacuerdo	0	-
Total	18	100%

**Comentario:** De acuerdo a la encuesta realizada el 88% está de acuerdo que el trabajo realizado se hace de forma responsable, eficiente y eficaz, el 6% se abstiene de opinar de que se realiza de la manera descrita anteriormente, mientras que un 6% está en desacuerdo en que la actividades que se realizan se hacen de manera responsable y eficiente, por lo que se deduce que los empleados, en un buen porcentaje, consideran que sus actividades laborales están siendo desarrolladas de forma responsable, con alto grado de eficiencia y eficacia.

**Pregunta 8.**

El actuar del personal está enmarcado en un profesionalismo y solidaridad que se evidencia en todos los procesos educativos.

**Objetivo:**

Conocer si el actuar del personal está enmarcado en un profesionalismo y solidaridad que se evidencia en todos los procesos educativos.

**Cuadro No 8**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	2	11
Parcialmente de acuerdo	6	33
Neutral	8	45
Parcialmente en desacuerdo	2	11
Totalmente en desacuerdo	0	-
Total	18	100%

**Comentario:** Después de realizada la encuesta se puede observar que un 44% de los empleados están de acuerdo en que sus actuaciones están enmarcadas en el profesionalismo y solidaridad que se evidencia en todos los procesos educativos, el 45% duda de la afirmación planteada, y 11% el de los encuestados opina que están en desacuerdo. Esto implica, son una minoría las personas que consideran el actuar del personal con falta de profesionalismo y solidaridad; por lo tanto en una mayor parte

del personal sí piensa que sus actuaciones están enmarcadas en las dos características mencionadas.

#### **COMPONENTE 6 : COMUNICACIÓN**

En esta dimensión se evalúa la comunicación que se da en el contexto laboral y a nivel formal e informal ,analizando la fluidez, oportunidad y claridad .

##### **Pregunta 1**

La comunicación que se practica en la institución es abierta y flexible.

##### **Objetivo:**

Determinar si el sistema de comunicación que se practica en la institución es abierta y flexible.

**Cuadro No 1**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	1	6
Parcialmente de acuerdo	7	39
Neutral	6	33
Parcialmente en desacuerdo	2	11
Totalmente en desacuerdo	2	11
Total	18	100%

**Comentario:** Según los datos obtenidos de la encuesta, 45% está de acuerdo en que el sistema de comunicación es abierto y flexible, el 33% se abstuvo de responder y un 22% opina estar en desacuerdo ante esta situación, esto determina que la

comunicación practicada en la institución no es completamente abierta y flexible.

### **Pregunta 2**

La comunicación laboral fluye de manera rápida y clara.

### **Objetivo:**

Conocer si el sistema de comunicación laboral fluye de manera rápida y clara.

**Cuadro No 2**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	2	11
Parcialmente de acuerdo	8	44
Neutral	2	11
Parcialmente en desacuerdo	5	28
Totalmente en desacuerdo	1	6
Total	18	100%

**Comentario:** Según los datos recavados por la encuesta el 55% opina estar de acuerdo en que la comunicación laboral fluye de manera rápida y clara; mientras que 11% se mantiene al margen de la situación y el 34% restante responde lo contrario. Esto significa que se tiene una parte de los empleados que consideran que la comunicación laboral fluye de manera lenta y con distorsiones.

### **Pregunta 3**

Los cambios que ocurren en la institución son informados de manera oportuna.

### **Objetivo:**

Verificar si los cambios que ocurren en la institución son informados de manera oportuna.

**Cuadro No 3**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	1	6
Parcialmente de acuerdo	8	44
Neutral	4	22
Parcialmente en desacuerdo	4	22
Totalmente en desacuerdo	1	6
Total	18	100%

**Comentario:** Después de examinar los datos obtenidos el 50% opina estar de acuerdo que cualquier cambio ocurrido es comunicado de manera oportuna al personal ausente y administrativo, un 22% se encuentra en duda; mientras que el 28% restante está en desacuerdo. Del análisis anterior se determina que no todas las personas que laboran dentro de la institución saben de los cambios sucedidos o no son informadas oportunamente por su jefe.

**Pregunta 4**

La institución informa de manera efectiva y oportuna de los logros alcanzados.

**Objetivo:**

Conocer si la institución informa a sus empleados de manera efectiva y oportuna de los logros alcanzados por ella.

**Cuadro No 4**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	6	33
Parcialmente de acuerdo	9	50
Neutral	1	6
Parcialmente en desacuerdo	2	11
Totalmente en desacuerdo	0	-
Total	18	100%

**Comentario:** Según los datos obtenidos el 83% opina que están de acuerdo en que la comunicación de los logros alcanzados por parte de la institución fluye de manera efectiva y oportuna; mientras que el 6% se abstiene de responder, y un 11% está en desacuerdo con la aseveración planteada.

Esto indica que los empleados sí están informados, en su mayoría, de todo lo que ocurre en la institución y de las metas alcanzadas por ésta.

**Pregunta 5**

La dirección siente preocupación por conocer las inquietudes y necesidades de los empleados.

**Objetivos:**

Analizar si la dirección está en función de conocer las inquietudes y necesidades de los empleados.

**Cuadro No 5**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	1	6
Parcialmente de acuerdo	4	22
Neutral	5	28
Parcialmente en desacuerdo	3	17
Totalmente en desacuerdo	5	27
Total	18	100%

**Comentario:** De acuerdo a los datos obtenidos el 28% está de acuerdo en que de la institución se preocupa por las inquietudes y necesidades de los empleados, un 28% siente dudas ante tal efecto; mientras que el 44% opina estar en desacuerdo ante las actitudes que muestra la dirección por el factor mencionado anteriormente, es decir la importancia de saber escuchar y conocer las motivaciones del personal.

**Pregunta 6.**

Los aspectos de la comunicación son de mucha relevancia para el trabajo.

**Objetivo:**

Determinar si los aspectos de la comunicación son de mucha relevancia para el desarrollo del trabajo.

**Cuadro No 6**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	1	6
Parcialmente de acuerdo	1	6
Neutral	6	33
Parcialmente en desacuerdo	3	17
Totalmente en desacuerdo	7	38
Total	18	100%

**Comentario:** De los datos recavados se determina que el 12% están de acuerdo que los aspectos de la comunicación son de mucha relevancia para el desempeño efectivo de las actividades, el 33% se abstuvieron de opinar al respecto, mientras que el 55% opina que están en desacuerdo en que el aspecto de la comunicación represente relevancia para el trabajo.

**Pregunta 7.**

Usted siente confianza para comentarle sus problemas al jefe.

**Objetivo:**

Verificar el nivel de confianza que hay entre empleado-jefe.

**Cuadro No 7**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	1	6
Parcialmente de acuerdo	1	6
Neutral	6	33
Parcialmente en desacuerdo	3	17
Totalmente en desacuerdo	7	38
Total	18	100%

**Comentario:** De acuerdo a los datos obtenidos se puede verificar que 12% de los encuestados opina que están de acuerdo en que hay comunicación y confianza entre su jefe y

ellos no existe, un 33% se abstuvo de opinar y el 55% restante considera que un nivel aceptable de confianza entre su jefe, es decir que más de la mitad de trabajadores no sienten confianza con el jefe.

**Pregunta 8.**

La comunicación informal no afecta el buen desarrollo de su trabajo.

**Objetivo:**

Determinar si el método de la comunicación informal no afecta el buen desarrollo de las actividades educativas.

**Cuadro No 8**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	0	-
Parcialmente de acuerdo	1	6
Neutral	0	-
Parcialmente en desacuerdo	7	38
Totalmente en desacuerdo	10	56
Total	18	100%

**Comentario:** Según los datos obtenidos de las encuestas, se establece que el 6% está en desacuerdo en que el sistema de comunicación informal no afecta las actividades, mientras que el 94% está en desacuerdo puesto que considera que sí afecta la comunicación informal y esto hace que se desintegre la información que se tramite.

## COMPONENTE 7: MOTIVACIÓN

En esta dimensión se evalúa el grado de satisfacción que la persona siente de estar laborando en la institución, del trabajo que desempeña, de los logros alcanzados, de sus relaciones interpersonales y de las expectativas que tienen de la misma.

### Pregunta 1.

Usted posee una automotivación para desempeñar con eficacia su trabajo.

### Objetivo:

Identificar si existe o no una automotivación para desempeñar con eficacia el trabajo.

Cuadro No 1

ESCALA	RELATIVA	PORCENTUAL
Totalmente de acuerdo	6	33
Parcialmente de acuerdo	8	44
Neutral	1	6
Parcialmente en desacuerdo	2	11
Totalmente en desacuerdo	1	6
Total	18	100%

**Comentario:** De acuerdo a los datos obtenidos el 77% respondieron que sí poseen una automotivación para desempeñar su trabajo, el 6% no saben, es decir, están inseguros de sí mismos y el 17% están en desacuerdo, esto significa que un pequeño porcentaje son trabajadores dinámicos y están identificados con su trabajo y con la institución.

**Pregunta 2.**

La dirección se preocupa por mantener motivado al personal.

**Objetivo:**

Conocer si la dirección siente realmente preocupación por mantener motivado al personal.

**Cuadro No 2**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	0	-
Parcialmente de acuerdo	2	11
Neutral	2	11
Parcialmente en desacuerdo	5	28
Totalmente en desacuerdo	9	50
Total	18	100%

**Comentario:** El cuadro refleja que el 11% de las persona encuestadas están en parte de acuerdo en que la dirección siente preocupación por mantenerlos motivados, otro 11% se mantienen al margen de la situación, mientras que el 78% opinaron lo contrario, lo que demuestra que la mayoría de los empleados coinciden en que la dirección no los motiva y no siente una preocupación por hacerlo lo que conlleva a contribuir a un grado de insatisfacción en los miembros.

**Pregunta 3.**

La institución proporciona capacitación en el área de recursos humanos.

**Objetivo:**

Saber si la institución se preocupa por proporcionarles capacitación en el área de recursos humanos.

**Cuadro No 3**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	0	-
Parcialmente de acuerdo	0	-
Neutral	1	6
Parcialmente en desacuerdo	0	-
Totalmente en desacuerdo	17	94
Total	18	100%

**Comentario:** Del 100% de las persona encuestadas el 6% respondieron de manera neutral ya sea porque no saben lo que es el área de recursos humanos o porque no quisieron opinar; sin embargo, el 94% están totalmente en desacuerdo que en la institución no se recibe este tipo de capacitaciones, lo que significa que la dirección se ha descuidado en este aspecto y esto trae como consecuencia ubicar al ser humano en segundo plano y a las áreas tomarles mayor importancia.

**Pregunta 4.**

Sus compañeros reconocen los logros que usted alcanza.

**Objetivo:**

Conocer si entre compañeros reconocen los logros que cada uno alcanza.

**Cuadro No 4**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	1	6
Parcialmente de acuerdo	9	50
Neutral	4	22
Parcialmente en desacuerdo	3	16
Totalmente en desacuerdo	1	6
Total	18	100%

**Comentario:** Según los datos contenidos en el cuadro, el 56% de los empleados contestaron que sus compañeros reconocen los logros que ellos alcanzan, mientras que el 22% se negó a responder afirmativa o negativamente, y el 22% restante opinaron estar en desacuerdo, lo que quiere decir que a la mayoría de los empleados más de alguna vez han sido elogiados o han sido ellos los que lo han hecho, el resto de ellos nunca han alcanzado un éxito o no les interesa que sus compañeros se lo reconozcan.

**Pregunta 5.**

Usted no sólo realiza su trabajo por el salario sino porque contribuye al desarrollo del municipio y del país.

**Objetivo:**

Determinar el grado de identificación que tienen los miembros de la institución en cuanto contribuyen al desarrollo del municipio y del país.

**Cuadro No 5**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	9	50
Parcialmente de acuerdo	3	17
Neutral	2	11
Parcialmente en desacuerdo	2	11
Totalmente en desacuerdo	2	11
Total	18	100%

**Comentario:** El cuadro muestra que del 100% de las personas encuestadas el 67% respondieron que ellos realizan el trabajo no sólo por el salario sino porque están aportando al desarrollo tanto del municipio como del país, más sin embargo un 11% no tiene claro esta aseveración y el 22% restante opinaron que están en desacuerdo, lo que significa que una parte de los empleados realizan su trabajo nada más por el dinero, dejando a un lado el esmero y la ayuda que necesitan los niños y jóvenes en su proceso de preparación académica.

**Pregunta 6.**

Su jefe reconoce y elogia el esfuerzo que usted hace por realizar bien las cosas.

**Objetivo:**

Conocer si el jefe motiva al personal en cuanto a reconocer y elogiar el esfuerzo que hacen los empleados por realizar bien las cosas.

**Cuadro No 6**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	-	0
Parcialmente de acuerdo	5	28
Neutral	4	22
Parcialmente en desacuerdo	4	22
Totalmente en desacuerdo	5	28
Total	18	100%

**Comentario:** Según los datos obtenidos en la encuestas el 28% está de acuerdo en que su jefe reconoce y elogia el esfuerzo que ellos hacen por realizar bien las cosas, un 22% está inseguro mientras que el 50% opinaron lo contrario. Lo que demuestra que la mayoría de los empleados concuerdan en que su jefe no los motiva reconociendo y elogiando su esfuerzo por realizar las actividades con eficiencia y eficacia, una minoría de ellos se sienten satisfechos con su jefe en cuanto a este aspecto, lo que

demuestra que existe una preferencia por un número minoritario de empleados.

**Pregunta 7.**

Se siente satisfecho(a) en esta institución que no desearía trasladarse a otra.

**Objetivo:**

Identificar el grado de satisfacción que tienen los miembros dentro de la institución para desear o no trasladarse a otra.

**Cuadro No 7**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	7	39
Parcialmente de acuerdo	6	33
Neutral	2	11
Parcialmente en desacuerdo	1	6
Totalmente en desacuerdo	2	11
Total	18	100%

**Comentario:** El 72% de los empleados objetaron la satisfacción que sienten de estar laborando en esta institución que no desearían trasladarse a otra, sin embargo el 11% están en incertidumbre y el 17% restante respondieron que no existe en ellos esa satisfacción y que les gustaría realizar sus labores en otro centro educativo, esto representa que la mayoría de los

empleados ya se adaptaron a esta institución y esto les trae una satisfacción a tal grado que no quieren salirse de ella.

**Pregunta 8.**

Es agradable trabajar en grupo con sus compañeros.

**Objetivo:**

Conocer si los miembros sienten agradable trabajar en grupo con sus compañeros.

**Cuadro No 8**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	5	28
Parcialmente de acuerdo	8	44
Neutral	4	22
Parcialmente en desacuerdo	1	6
Totalmente en desacuerdo	-	0
Total	18	100%

**Comentario:** El cuadro refleja que el 72% de los encuestados afirmaron que sí es agradable trabajar en grupo con sus compañeros más sin embargo el 22% no contestaron ya sea porque no lo consideran agradable o porque ellos no poseen buenas relaciones o trato con las personas, y el 6% restante respondió estar en cierta forma en desacuerdo, lo que significa que para la mayoría trabajar en grupo es apetecible y de acuerdo a esto se debe de fomentar más el trabajar un como equipo.

## COMPONENTE 8: AMBIENTE FISICO DE TRABAJO

Esta dimensión evalúa las condiciones físicas de trabajo en el que se desenvuelven los empleados de la institución.

### Pregunta 1.

El espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades laborales.

### Objetivo:

Evaluar cuáles son las condiciones de trabajo en que desarrolla las actividades los empleados dentro de esta institución.

Cuadro No 1

ESCALA	RELATIVA	PORCENTUAL
Totalmente de acuerdo	11	61
Parcialmente de acuerdo	5	28
Neutral	-	0
Parcialmente en desacuerdo	2	11
Totalmente en desacuerdo	-	0
Total	18	100%

**Comentario:** Después de realizar la encuesta se obtuvo que el 89% opina que las condiciones de trabajo es la adecuada para desarrollar las actividades, mientras que el 11% dicen estar en desacuerdo, por lo que se puede observar que en su mayoría las condiciones de trabajo en las que se desarrollan las actividades

están en buenas condiciones para llevar a cabo el trabajo educativo.

**Pregunta 2.**

El ruido en su trabajo se da en niveles aceptables.

**Objetivo:**

Evaluar si el ruido en su trabajo se da en niveles aceptables.

**Cuadro No 2**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	1	6
Parcialmente de acuerdo	5	28
Neutral	5	28
Parcialmente en desacuerdo	3	16
Totalmente en desacuerdo	4	22
Total	18	100%

**Comentario:** Según los datos recavados, el 34% está de acuerdo en que el ruido no es perjudicial, el 28% de los encuestados se ubican en una posición de inseguridad y el 38% restante está en desacuerdo en que el ruido se da en niveles aceptables, lo que demuestra que el ruido sí afecta las actividades educativas.

**Pregunta 3.**

La iluminación de su área de trabajo es adecuada para la ejecución de sus tareas.

**Objetivo:**

Conocer si la institución cuenta con la iluminación adecuada para que los empleados desarrollen bien sus tareas.

**Cuadro No 3**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	12	66
Parcialmente de acuerdo	3	17
Neutral	2	11
Parcialmente en desacuerdo	1	6
Totalmente en desacuerdo	-	0
Total	18	100%

**Comentario:** Según los datos recavados el 83% está de acuerdo en que la iluminación de su área de trabajo es la adecuada para el desarrollo de las actividades educativas, el 11% se abstiene de comentar sobre el tema, mientras que el 6% opina estar en desacuerdo en cuanto al sistema de iluminación, por lo que para la mayoría el centro educativo cuenta con muy buena iluminación para desarrollar las actividades.

**Pregunta 4.**

Se siente usted satisfecho(a) con el ornato y limpieza que se realiza en las diferentes áreas de la institución.

**Objetivo:**

Conocer el grado de satisfacción que tienen los empleados sobre el ornato y limpieza que en esta institución se realiza.

**Cuadro No 4**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	1	6
Parcialmente de acuerdo	5	28
Neutral	6	33
Parcialmente en desacuerdo	4	22
Totalmente en desacuerdo	2	11
Total	18	100%

**Comentario:** Al realizar un análisis de los datos contenidos en el cuadro, se obtiene que el 34% de los empleados están satisfechos con al limpieza realizada en las diferentes áreas de la institución, un 33% se mantiene al margen de la institución, es decir se encuentra en una posición neutral y un porcentaje igual(33%) no está de acuerdo con la afirmación.

Ante estos resultados es posible establecer que la limpieza y el ornato realizado dentro del Complejo Educativo no es el adecuado

puesto que únicamente un 34% de los trabajadores se sienten satisfechos de ello.

**Pregunta 5.**

Existe un lugar confortable donde pueda gozar de esparcimiento y tomar sus alimentos.

**Objetivo:**

Identificar si existe un lugar confortable donde los empleados puedan gozar de esparcimiento y tomar sus alimentos.

**Cuadro No 5**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	0	0
Parcialmente de acuerdo	0	0
Neutral	0	0
Parcialmente en desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	18	100
Total	18	100%

**Comentario:** De acuerdo a los datos obtenidos de la encuesta el 100% de los empleados respondieron que no existe un lugar confortable dentro de la institución donde puedan gozar de esparcimiento y tomar sus alimentos, esto conlleva a que los empleados no puedan desestresarse y reanudar energías para continuar el trabajo con mucha dedicación.

**Pregunta 6.**

Los servicios sanitarios son limpios e higiénicos así como la cantidad de ellos es la adecuada.

**Objetivo:**

Conocer si los servicios sanitarios de la institución son limpios e higiénicos así como la cantidad de ellos es la adecuada.

**Cuadro No 6**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	0	0
Parcialmente de acuerdo	2	11
Neutral	3	17
Parcialmente en desacuerdo	5	28
Totalmente en desacuerdo	8	44
Total	18	100%

**Comentario:** De acuerdo a los datos obtenidos el 11% está de acuerdo que la institución educativa cuenta con servicios sanitarios limpios e higiénicos, el 17% está inseguro sobre este aspecto mientras que el 72% opinaron lo contrario, esto demuestra que la mayoría está de acuerdo en que los servicios sanitarios son pocos y que se mantienen sucios.

**Pregunta 7.**

El ambiente físico de trabajo le estimula su eficiencia y productividad.

**Objetivo:**

Identificar si las condiciones de trabajo estimulan la eficiencia y productividad de los empleados.

**Cuadro No 7**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	5	28
Parcialmente de acuerdo	12	67
Neutral	0	0
Parcialmente en desacuerdo	1	5
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	18	100%

**Comentario:** Según los datos obtenidos el 95% opinaron que el ambiente físico de trabajo les estimula su eficiencia y productividad, mientras que el 5% está en desacuerdo, esto significa que a la mayoría de los empleados estar trabajando en un ambiente limpio, ventilado, iluminado etc. les ayuda mucho a la eficiencia y la eficacia en su trabajo.

**Pregunta 8.**

La ventilación de su área de trabajo es la apropiada para la realización de sus actividades.

**Objetivo:**

Conocer si la institución cuenta con la ventilación apropiada en cada una de las áreas de trabajo.

**Cuadro No 8**

<b>ESCALA</b>	<b>RELATIVA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Totalmente de acuerdo	7	39
Parcialmente de acuerdo	6	33
Neutral	0	0
Parcialmente en desacuerdo	2	11
Totalmente en desacuerdo	3	17
Total	18	100%

**Comentario:** De acuerdo a los datos obtenidos el 72% está de acuerdo en que la ventilación del área de trabajo es la apropiada para el desarrollo de sus actividades educativas, mientras que el 28% opina lo contrario por lo que se determina que la ventilación está en un parámetro considerablemente bien.

**PRESUPUESTO DE GASTOS PARA EL PROGRAMA DE CAPACITACION**

<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO</b>
<u>Recursos Humanos</u>	
Exponentes	\$ 457.14
<u>Recursos Técnicos</u>	
Alquiles de Retroproyector	\$ 114.29
<u>Recursos Materiales</u>	
Material Didáctico	\$ 61.71
Material Impreso	\$ 57.14
Impresión de Diplomas	\$ 16.46
<u>Otros Gastos</u>	
Refrigerio	\$ 40.00
<u>Reserva</u>	
Imprevistos	\$ 22.86
Gastos de Consultora	<u>\$ 1.000.00</u>
TOTAL	<u>\$ 1.769.60</u>