

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



**EL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS
DOCENTES DEL INSTITUTO NACIONAL DEL MUNICIPIO DE LA REINA,
DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

DELMY GUADALUPE VALLE PORTILLO

REINA ISABEL NAVARRETE ALFARO

ELSY NOHEMY HERNÁNDEZ AGUILAR

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

SEPTIEMBRE DE 2018

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: MSc. Roger Armando Arias Alvarado

Vicerrector Académico: Dr. Manuel de Jesús Joya Ábrego

Secretario General: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: MSc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vicedecano: MSc. Mario Wilfredo Crespín Elías

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Director General de

Procesos de Graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL EXAMINADOR

MSc. Abraham Vásquez Sánchez

Lic. Marseilles Ruthenia Aquino

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez (Docente Asesor)

SEPTIEMBRE 2018

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

A G R A D E C I M I E N T O S

A Dios el altísimo por darme la sabiduría, la salud, la fuerza y la voluntad para culminar con éxitos mis estudios a mis padres Macaria Portillo y Nicolás de Jesús Valle que han estado siempre apoyándome en las diferentes etapas de mi vida y de mi estudio; a mis hermanos Oscar Ismael Valle, Santos Eduardo Valle y Juan Alberto Valle por su apoyo incondicional y la confianza que me han brindado, a mis compañeras de trabajo de graduación por su paciencia y tolerancias. A mis amigos y amigas por haber hecho de mi etapa en la universidad una experiencia inolvidable compartiendo momentos agradables y otros no tan agradables. Gracias infinitas.

Delmy Guadalupe Valle Portillo

Agradezco primeramente a Dios por haberme permitido llegar hasta aquí, por brindarme perseverancia, la sabiduría necesaria y dirigirme siempre por el camino correcto, a mis abuelos José Inés Alfaro y María Esperanza Flores de Alfaro (QDG) que me educaron y me enseñaron a ser fuerte y a luchar por cumplir mi sueño. A mi prima Morena Alfaro Fuentes que sin ella no hubiese sido posible lograrlo, gracias por el apoyo recibido todo este tiempo. A mi madre Rosa Alfaro y a mis hermanos gracias por el apoyo que me han dado día con día. A toda mi familia que estuvieron conmigo en este caminar gracias. A mis amigas que han estado conmigo brindándome su apoyo y mis compañeras de trabajo de graduación por la paciencia que mantuvieron. Infinitas gracias.

Reina Isabel Navarrete Alfaro

Agradeciendo a Jesucristo Dios Todopoderoso por ayudarme a culminar este logro en mi vida, proveer la sabiduría y la fuerza en cada momento. A mi madre Juana Aguilar Maravilla por su apoyo incondicional en cada etapa y dándome siempre de sus palabras de aliento, a mi padre Elmer Conrado Hernández Colocho por todo su apoyo, sé que sin la ayuda de ambos no estaría en este punto de mi vida. A mis hermanas las cuales han sido mi mayor motivación, A mis compañeras de trabajo de graduación por su tolerancia y a cada uno de mis amigos que estuvieron ahí animándome siempre a seguir adelante, mil gracias a todos los que han sido parte de este proceso. Muchas gracias.

Elsy Nohemy Hernández Aguilar

Agradecemos a nuestro querido asesor el Lic. Ricardo Rebollo por sus instrucciones, paciencia por sus conocimientos transmitidos que hicieron posible alcanzar esta meta. Al INAR por abrirnos las puertas y confiar en nuestro trabajo como profesionales. Siendo parte de este triunfo.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
<u>CAPÍTULO I</u>	
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE LA REINA	- 1 -
A. MARCO HISTÓRICO	- 1 -
1. Antecedentes del Municipio de la Reina.....	- 1 -
2. Generalidades del Instituto Nacional de la Reina (INAR)	- 2 -
a. Personal.....	- 4 -
b. Ubicación Geográfica	- 5 -
3. Filosofía organizacional del Instituto Nacional de la Reina	- 6 -
a. Visión.....	- 6 -
b. Misión.....	- 6 -
c. Estructura Organizativa del Instituto Nacional de la Reina (INAR)	- 6 -
d. Objetivos Estratégicos del Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	- 7 -
e. Objetivos Generales por Ámbito	- 7 -
f. Fines que persigue el Instituto Nacional de la Reina (INAR)	- 7 -
g. Servicios que presta el Instituto Nacional de la Reina (INAR).....	- 8 -
H. Valores.....	- 8 -
B. MARCO LEGAL	- 9 -
a) Constitución de la República de El Salvador	- 9 -
b) Ley General de Educación.....	- 11 -
c) Ley de la Carrera Docente.....	- 13 -
C. MARCO CONCEPTUAL.....	- 19 -
1. Generalidades del clima laboral.....	- 19 -
2. Definiciones.....	- 22 -
3. Importancia.....	- 23 -
4. Objetivo	- 24 -

5.	Características del clima organizacional	- 24 -
6.	Características para un buen clima laboral.....	- 25 -
7.	Beneficios de un buen clima laboral.....	- 28 -
8.	Algunos factores que serán esenciales para fomentar y cuidar el desarrollo de un clima laboral adecuado son:	- 29 -
9.	Desempeño laboral	- 37 -

CAPÍTULO II

	INVESTIGACIÓN DE CAMPO DEL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA REINA (INAR) DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.....	- 45 -
A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	- 45 -
B.	OBJETIVOS	- 45 -
1.	General	- 45 -
2.	Específicos	- 45 -
C.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	- 46 -
1.	Método Científico.....	- 46 -
a.	Análisis.....	- 46 -
b.	Síntesis	- 46 -
2.	Tipo de investigación	- 47 -
a.	Descriptivo.....	- 47 -
3.	Diseño de la investigación	- 47 -
4.	Técnicas e instrumentos de investigación.....	- 47 -
a.	Técnicas.....	- 47 -
b.	Instrumentos	- 48 -
D.	FUENTES DE INFORMACIÓN	- 49 -
1.	Primaria.....	- 49 -
2.	Secundaria	- 49 -
3.	Ámbito de la investigación	- 49 -
4.	Unidades de análisis.....	- 49 -

5.	Determinación del universo y muestra.....	- 49 -
a.	Universo.....	- 49 -
b.	Muestra.....	- 50 -
E.	TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	- 50 -
1.	Procesamiento de la información.....	- 50 -
2.	Tabulación.....	- 50 -
3.	Análisis e interpretación de resultados	- 50 -
4.	Análisis del ambiente interno.....	- 51 -
a.	Fortalezas.....	- 51 -
b.	Debilidades.....	- 51 -
F.	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA REINA (INAR)	- 52 -
1.	Análisis Situacional	- 52 -
2.	Factores de evaluación	- 55 -
a.	Motivación	- 55 -
b.	Satisfacción.....	- 55 -
c.	Relaciones Interpersonales.....	- 55 -
d.	Liderazgo.....	- 56 -
e.	Comunicación	- 56 -
f.	Ambiente laboral.....	- 57 -
g.	Desarrollo Profesional	- 57 -
h.	Colaboración.....	- 57 -
i.	La Cultura	- 57 -
j.	Estructura Organizacional.....	- 58 -
k.	Entorno de trabajo.....	- 58 -
l.	Trabajo en equipo	- 58 -
G.	DETERMINACIÓN DEL ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL.....	- 59 -
H.	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 59 -
1.	Alcances	- 59 -
2.	Limitaciones	- 60 -

I. CONCLUSIONES.....	vi
J. RECOMENDACIONES.....	viii

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA REINA (INAR).....	- 61 -
A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	- 61 -
B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	- 62 -
1. General.....	- 62 -
2. Específicos.....	- 62 -
C. MODELO DE CÓMO FUNCIONARÁ EL PROCESO PARA EL PLAN DE MEJORA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE LA REINA.....	- 62 -
D. PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL.....	- 65 -
a) Condiciones físicas.....	- 65 -
b) Motivación y Satisfacción.....	- 66 -
c) Relaciones Interpersonales.....	- 68 -
d) Liderazgo.....	- 69 -
e) Comunicación.....	- 74 -
f) Ambiente Laboral.....	- 75 -
g) Autorrealización (Desarrollo Profesional).....	- 77 -
h) Colaboración.....	- 79 -
i) La Cultura.....	- 80 -
j) Entorno de trabajo.....	- 81 -
k) Trabajo en equipo.....	- 82 -
l) Estructura Organizacional.....	- 84 -
E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	- 88 -
1. Objetivo.....	- 88 -
2. Actividades.....	- 88 -
4. Estudio a realizar el CDE para medir el clima laboral.....	- 90 -
5. Presupuesto.....	94

6. Cronograma del plan de implementación.....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	x
ANEXOS	xiii
1. Tabulación e interpretación del cuestionario dirigido a los docentes del Instituto Nacional de la Reina (INAR).....	xiii
2. Carta compromiso de Autorización del Instituto Nacional De La Reina (INAR).....	xi
3. Formulario del Cuestionario.....	xli
4. Formulario de la Guía de Entrevista.....	xliv
5. Lista de Cotejo	xlviii
6. Funciones de la Estructura Organizativa del Instituto Nacional de la Reina (INAR)	xlix
7. Directorio de Centro de Formación de INSAFORP para capacitaciones	lviii
8. Modelo de evaluación de desempeño 360°	lx
9. Documento Plan Nacional de Formación de Docentes en Servicio del Sector Público.....	¡Error! Marcador no definido.

RESUMEN

En la institución en estudio, se observó un ambiente de mucha tensión, el cual obstaculiza el desempeño de los docentes que forman parte de ella, la falta de comunicación entre los mismos colaboradores afecta el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. Se visualizó que no había una coordinación en la cual todos trabajaran mutuamente por el bienestar óptimo y por el crecimiento de la organización. Al observar la problemática que se estaba dando, como grupo investigador se decidió realizar el trabajo de investigación en esta rama, para ayudar a la institución a mejorar su ambiente interno de trabajo y a fortalecer el clima laboral en cada uno de los docentes que laboran para dicha institución. Eso tendrá como resultado mejorar el desempeño de cada uno de los docentes y fortalecer el trabajo en equipo dentro de la institución.

El clima laboral es de vital importancia en cualquier institución independientemente de su rubro, al verse afectado influye en el rendimiento laboral de los trabajadores, es por ello que el Instituto Nacional de la Reina (INAR), le está apostando a mejorar el ambiente donde desarrollan sus funciones diarias. Los docentes forman parte fundamental dentro de la institución por ende ameritó a que se desarrollara un estudio dedicado para optimizar las relaciones de los trabajadores.

La investigación ha tenido como objetivo, proponer un plan de mejora que ayude al desempeño de los docentes, evaluando los factores fundamentales del clima laboral y cómo estos inciden en el rendimiento de sus colaboradores; y a la vez proporcionar una guía que sirva de apoyo para mejorar las relaciones interpersonales dentro de la institución.

Para el desarrollo de la investigación se aplicó el método científico, lo cual permitió formular preguntas importantes para la obtención de información sobre el clima laboral los instrumentos utilizados fue la guía de entrevista dirigida al director y el cuestionario a los docentes del INAR, también se consultaron fuentes primarias y secundarias, con el fin de indagar sobre el tema y proponer un plan de mejora.

Se consideró el universo de estudio un censo, debido a la cantidad de personas que laboran en la institución, lo cual contribuyó a realizar un diagnóstico de la situación actual del clima laboral y conocer la percepción que tienen los docentes en relación al ambiente en el cual desarrollan sus funciones.

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye y recomienda lo siguiente:

Conclusiones

1. La evaluación global del clima laboral en la institución no es el adecuado, debido a que la relación que existe entre los docentes y el director es insatisfactoria y esto propicia descontento.
2. La comunicación entre el director y docentes es informal, lo que les genera inestabilidad y malos entendidos.
3. El trato que existe entre compañeros y la ayuda que ofrecen los mismos, no son los más adecuados.

Recomendaciones

1. Se sugiere a los docentes y director participar de las diferentes actividades para el fortalecimiento del clima laboral, en especial en las relaciones interpersonales.
2. El director debe mantener la confianza y una comunicación formal con sus colaboradores.
3. Establecer normas de convivencia entre los docentes.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los expertos y profesionales de la gestión del talento humano, coinciden en que es de vital importancia para las instituciones generar un clima laboral sano, en el cual los trabajadores se sientan cómodos y fidelizados de forma que se logre más productividad y más compromiso en brindar un servicio de excelencia.

Para conocer y determinar el estado del clima laboral, es necesario realizar mediciones que permitan conocer los factores en los cuales los colaboradores se sienten satisfechos y las causas que generan malestar y que por ende inciden en el clima laboral todo lo anterior permite diseñar programas que permitan reforzar las buenas acciones y generar planes de mejora en los factores consideradores como críticos.

Cuando se evalúa el clima laboral, se genera en los colaboradores la expectativa de mejora del mismo, por tanto, si bien es cierto, es importante medir el clima es mucho más importante emprender acciones derivadas de los resultados, las cuales se verán reflejadas en la motivación de los trabajadores.

A continuación, se presenta un resumen de los capítulos desarrollados en la investigación:

Capítulo I: contiene las generalidades del Instituto Nacional de La Reina; además incluye cada uno de los aspectos que integran el marco teórico del clima laboral y el desempeño con el fin que contribuya en la realización de la propuesta que favorezca a la institución en estudio.

Capítulo II: está conformado por la descripción de la metodología utilizado a lo largo de la investigación, la evaluación de los resultados obtenidos a través de los instrumentos utilizados para recopilar información a los 8 docentes, el subdirector y el director que fueron el universo, el análisis se efectuó mediante la tabulación de las preguntas que formaban el cuestionario y el resumen de la entrevista generando en consecuencia las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Capítulo III: está compuesto por el desarrollo de la propuesta en el cual se da un plan de mejora para que los docentes tengan un progreso en sus actitudes respecto a diversos factores que se presentan para que haya mejores relaciones entre los compañeros de trabajo.

Finalmente se presenta la bibliografía utilizada para la realización de la investigación, así como los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE LA REINA

A. MARCO HISTÓRICO

1. Antecedentes del Municipio de la Reina¹

Reseña histórica

“La Reina es un municipio del departamento de Chalatenango, El Salvador, según el censo oficial de 2007 tiene una población de 9,525 habitantes, el municipio cubre un área de 133,50 km² y la cabecera tiene una altitud de 410 msnm.

La Reina está limitado al norte por La Palma, al noreste por San Fernando y San Francisco Morazán, al este y sureste por Tejutla y al sur por Suchitoto y El Paisnal, al suroeste por Nueva Concepción, al oeste y noroeste por Agua Caliente.

Dentro de los límites de este se comenzó a formar un poblado, que recibió el nombre de valle de La Reina, en recuerdo u homenaje a la señora María Reina, de Nacionalidad Guatemalteca, quien fue la primera que se avecindó en ese lugar.

La emigrante, activa y laboriosa, edificó allí una casa, estableció una fonda y una tienda bien surtida, echó los cimientos de una modesta iglesia o ermita que puso bajo la advocación de San Isidro y se distinguió siempre por su espíritu filantrópico, hospitalario y progresista.

Título de Villa

En la actualidad La Reina presenta un gran desarrollo, sus actividades principales son la agricultura y la ganadería, su comercio lo realizan localmente y con los municipios vecinos; su gente es amable y de muchas tradiciones, se transportan hacia otras ciudades en autobuses y diferentes tipos de vehículos, en la zona urbana y hacia la zona rural utilizan el caballo, la bicicleta, la motocicleta y carros particulares.

¹ <https://www.mipueblosugente.com/apps/blog/show/11826057-la-reina-chalatenango>

Sus calles son amplias, la mayoría de ellas de cemento, piedra o de tierra hacia la zona rural; sus casas son de estilo mixto, aunque conservan todavía muchas de adobe con sus paredes anchas y techos de teja, conservando rasgos de tiempos pasados. Poseen una hermosa Iglesia Parroquial al centro de la villa, su fachada parece modernizada con escasos rasgos de estilo colonial, su techo es moderno y poseen un bello altar, engalanado por un hermoso retablo y diversas imágenes antiguas que representan diversos santos de la iglesia.

Su gente es muy religiosa y de muchas tradiciones, celebran sus fiestas patronales en el mes de febrero, siendo fechas principales el 27 y el 28 en honor a su Patrona la Reina de los Ángeles.

Para visitar el municipio de la Reina se debe abordar en la terminal de oriente cualquier de las siguientes rutas de buses 119, 127 o 120.²

2. Generalidades del Instituto Nacional de la Reina (INAR)

“El Instituto Nacional de la Reina, conocido por sus siglas INAR ubicado en el municipio de la Reina departamento de Chalatenango; nace a finales del año de 1984, por iniciativa del Señor director de la Escuela urbana mixta Julio Enrique Ávila, profesor Julio Adrián Padilla, en unión con las madres de familia Estela de Cruz y Esperanza Ochoa, pero se fundó el 4 de febrero de 1985.

En su inicio trabajaron tres docentes German Orlando Landaverde, quien fungía como director y docente, Rosa Lilian Portillo, secretaria y docente y Héctor Antonio Villanueva docente. Según el acuerdo emitido por el Ministerio de Educación número 3701, con fecha 6 de enero de 1986. En otras palabras, los mentores que con antelación se enumeran, fueron los fundadores del Instituto Nacional de la Reina.

En el primer año de labores, la población estudiantil era de 40 educandos, en la modalidad de comercio y Administración. En esa época, cada educando cancelaba

² <https://www.entrepreneur.com/article/262549>

treinta colones, para pagar horas clases que cada docente impartía. En el año de 1986, se sumó un maestro más, cuyo nombre es Roberto Cardoza, en la especialidad de ciencias comerciales.

Además, se laboraba en una casa particular propiedad de la señora Aminta Arguello, esta casa albergaba bachillerato en la mañana de 7:30 a 12:30, por la tarde parvularia y por la noche se trabajaba con la educación nocturna, a cargo de los mentores Julio Adrián Padilla y Héctor Valdivieso. Ya en 1986, la señora Directora de Recursos Humanos de Educación de Chalatenango, dio 120 horas clases y 25 pupitres bipersonal grandes, a través del señor Miguel Guillen. Pasa el tiempo y en diciembre de 1987 se hace la primera promoción de bachilleres, sumando un total de 35 graduandos.

Con el transcurso del tiempo, después de laborar cinco años en una casa particular, en 1990 se construye el edificio del Instituto en terreno de la escuela Julio Enrique Ávila, a través de la Comisión Nacional de Reforma Administrativa (CONARA) el cual suma un total de cuatro aulas, cuatro servicios sanitarios y la dirección. Posteriormente, la comunidad educativa, en 1994 hizo una cancha de basquetbol, valorada en \$2,057.15.

De igual manera, desde 1985 hasta el año 2001, se han obtenido primeros lugares de ortografía, deporte a nivel departamental. También en 1991, de este centro escolar, egreso el mejor bachiller a nivel departamental, Roberto Américo, en 1994 Oscar Lemus y en el año 2001, Elder Iván Santos, ganando cada uno una beca para estudiar una licenciatura en cualquier Universidad del País.

En 1999, en el mes de junio nace la idea de comprar un terreno propio. Es así, que, en septiembre del año 2000, se adquirió el inmueble con el Sr. Daniel Posada cuyo costo asciende a \$11,428.58, aportando la comunidad educativa \$6,857.15 y la alcaldía de La reina \$4,571.43, por medio de Salvador Rodríguez, alcalde en turno en unión con su concejo Municipal.

Por otra parte, desde octubre de 2001 hasta febrero de 2002, se construyó el nuevo instituto en el terreno comprado por un monto de \$100,000, por el Ministerio de Educación, a través de fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL). El edificio lo hizo el ingeniero Alfonso Aguirre, durante el periodo del Gobierno de Lic. Francisco Flores y la Ministra de Educación, Evelyn Jacir de Lovo. La nueva infraestructura tiene un total de 6 aulas, 5 servicios lavables y cerca perimetral.

El tamaño de cada aula es de 49 metros cuadrados. Por otra parte, durante el año 2003 el concejo Municipal de La Reina, construyó dos aulas por un monto de \$22,857.14 y la comunidad educativa aportó \$1000.00 para el relleno y el sistema eléctrico las aulas se usaron para una biblioteca y la otra para centro de cómputo.

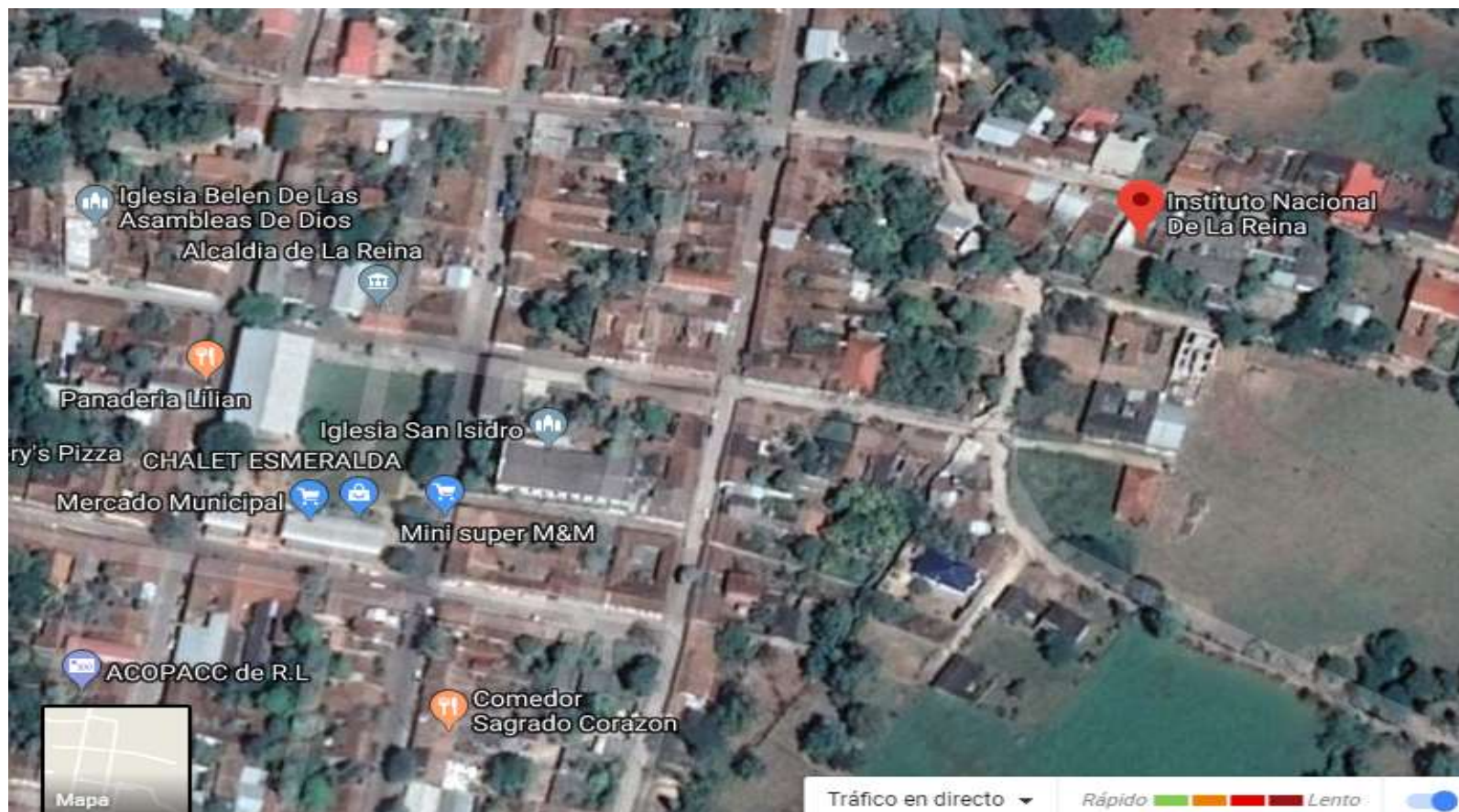
a. Personal³

Personal del INAR	No. de Empleados	Actividades asignadas
Director	1	Dirigir, proponer, promover, participar en las actividades que se realicen dentro del INAR.
Sub director	1	Supervisar, apoyar a la dirección y participar en la administración del INAR.
Secretaria	1	Apoyar y asistir en todas las actividades de la dirección del INAR.
Docentes	8	Planear, analizar, contribuir con la dirección y ejecutar el plan de trabajo de la institución.
Ordenanza	1	Mantener la limpieza y aseo de la institución y acatar las órdenes recibidas por la dirección.
Total	12	

³ Plan Escolar Anual (PEA), Elaborado por el Director del INAR, Año 2007

b. Ubicación Geográfica

El Instituto Nacional de la Reina, está ubicado en 3ª Calle Oriente Barrio El Centro al final de la calle.⁴



⁴<https://www.google.com/sv/maps/dir/14.1958242,-89.1463145/Instituto+Nacional+De+La+Reina,+La+Reina/@14.1950789,-89.1487023,459m/data=!3m1!1e3!4m1!4m10!1m0!1m5!1m1!1s0x8f630b896198c18b:0x8d77fea8d2c0708a!2m2!1d-89.1466572!2d14.1956603!2m1!3b1!3e2!5m1!1e1>

3. Filosofía organizacional del Instituto Nacional de la Reina

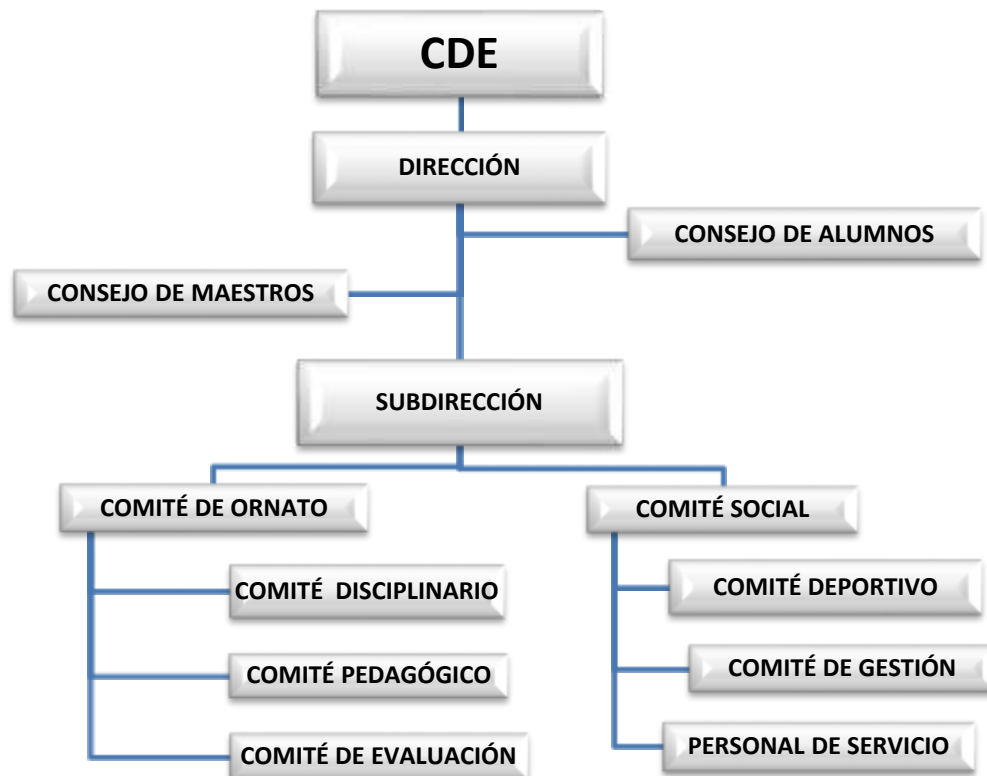
a. Visión

Ser una Institución orientada a formar alumnos/as con un componente crítico, espiritual, moral y cultural, para realizar estudios en el nivel superior e integrarse en el nivel educativo del país, de manera eficiente y responsable.

b. Misión

Somos una Institución educativa que forma alumnos/as utilizando una metodología participativa, la cual responde a las necesidades, intereses y problemas de los educandos, para que se integren al campo familiar, laboral, social y cultural, de manera eficaz y responsable.

c. Estructura Organizativa del Instituto Nacional de la Reina (INAR)⁵



⁵ Plan Escolar Anual (PEA), Elaborado por el Director del INAR, Año 2007

d. Objetivos Estratégicos del Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Promover en el ámbito pedagógico, administrativo, organizativo y comunitario, un trabajo sistemático, coherente, eficiente y responsable, que conlleve cambios cualitativos y cuantitativos en el proceso de enseñanza aprendizaje.

e. Objetivos Generales por Ámbito

- ☛ **Pedagógico:** Impulsar un proceso de enseñanza aprendizaje, a través de una metodología participativa, fundamentada en el desarrollo de habilidades y competencias, que permiten al educando desempeñarse eficientemente en diferentes situaciones de su vida individual, social y laboral.
- ☛ **Administrativo:** Gestionar los recursos básicos y el equipo necesario, para el desarrollo de una educación de calidad, que responda a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa, a través de una administración transparente, eficiente y responsable.
- ☛ **Organizativo:** Promover una organización escolar eficiente, sistemática y eficaz, a través de una participación consciente y activa de docentes, educandos y padres de familia, que conlleve la generación de progreso y desarrollo Institucional.

f. Fines que persigue el Instituto Nacional de la Reina (INAR)⁶

Artículo 53 de la Constitución de la República establece lo siguiente. “El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión. El Estado propiciará la investigación y el quehacer científico” es de naturaleza política, no lucrativa, por lo que debe fomentar lo siguiente:

- El mejoramiento de la calidad de la educación
- La capacitación para el trabajo y la creatividad
- Velar por el mejoramiento de la formación educativa en la institución

⁶ Plan Escolar Anual (PEA), Elaborado por el Director del INAR, Año 2007

g. Servicios que presta el Instituto Nacional de la Reina (INAR)

El Instituto cuenta con las siguientes áreas opcionales para la educación.

- ☛ **Opción General:** Primer y segundo año.
- ☛ **Opción Técnico Vocacional Contaduría:** Primer, segundo y tercer año.
- ☛ **Opción Técnico Vocacional Secretariado:** Primer, segundo y tercer año.

Donde se pretende brindar a la sociedad estudiantil la mejor formación y educación para su desarrollo profesional.

H. Valores⁷

- ☛ **Unidad:** Se basa en el establecimiento de vínculos de efecto, cariño, armonía y amistad entre todos los miembros de la comunidad educativa. La unidad, es básica para trabajar hacia un mismo objetivo, crear un buen ambiente y realizar actividades que propicien progreso y una educación con participación de todos los sectores.
- ☛ **Solidaridad:** Nos ayuda a trabajar mutuamente por el desarrollo Institucional, sintiendo como propio el dolor y la necesidad, de cada uno de los miembros de la comunidad educativa. La solidaridad se basa en la caridad y se manifiesta en el apoyo a nuestros semejantes, para salir adelante en los proyectos y en todas las acciones que se realicen, en otras palabras. En la solidaridad se manifiesta un verdadero amor hacia la persona.
- ☛ **Responsabilidad:** La responsabilidad conlleva el cumplimiento pleno, de los deberes de cada miembro del Instituto, ser responsable implica, planificar el trabajo, hacer proyectos, estudiar para las evaluaciones, traer los deberes, cumplir con los horarios y con los compromisos, que hemos asumido libremente como preclasificados en el programa.
- ☛ **Respeto:** Este valor busca tratar a cada miembro de la comunidad educativa, con urbanidad, consideración y aprecio, conlleva lo mejor para cada miembro, sabedores que el respeto es recíproco y fundamental en las relaciones de convivencia social y en la creación de un ambiente favorable y propio en el

⁷ Plan Escolar Anual (PEA), Elaborado por el Director del INAR, Año 2007

trabajo Institucional. Todo lo anterior lo sintetiza un pensamiento “Trata a los demás como te gustaría ser tratado”

- ☛ **Libertad:** La libertad conlleva, la capacidad de trabajar íntegramente por una mejor organización y un clima adecuado de trabajo. Ser libre implica, crear normas de convivencia, una metodología participativa, sistemas de evaluación eficientes, planes y proyectos innovadores, con plena conciencia que nos responsabiliza de nuestras acciones, como profesionales y como ciudadanos. Ser libre es elegir el mejor camino que nos ayuda a cualificar la educación de todos sus ámbitos.

B. MARCO LEGAL

En El Salvador las instituciones educativas, así como todas las entidades gubernamentales como no gubernamentales, se rigen por leyes y normas aplicadas o decretadas en el país, para el Instituto Nacional de la Reina, podemos mencionar las siguientes como las principales:

a) Constitución de la República de El Salvador⁸

Conforme a la sección tercera Educación, Ciencia y Cultura la constitución nos dice en cuanto a la educación lo siguiente:

Art. 35.- El Estado protegerá la salud física, mental y moral de los menores, y garantizará el derecho de éstos a la educación y a la asistencia.

Art. 53.- Inciso primero establece que; el derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión.

⁸ (Constitución de la República, Decreto Constituyente N° 38, Diario Oficial 234, Fecha 15 de Diciembre de 1983, Tomo 281.)

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

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

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

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

LA EDUCACIÓN PARVULARIA, BÁSICA, MEDIA Y ESPECIAL SERÁ GRATUITA CUANDO LA IMPARTA EL ESTADO.

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

Los centros de enseñanza privados estarán sujetos a reglamentación e inspección del Estado y podrán ser subvencionados cuando no tengan fines de lucro. El Estado podrá tomar a su cargo, de manera exclusiva, la formación del magisterio.

Art. 59.- La alfabetización es de interés social. Contribuirán a ella todos los habitantes del país en la forma que determine la ley.

Art. 60.- Para ejercer la docencia se requiere acreditar capacidad en la forma que la ley disponga. En todos los centros docentes, públicos o privados, civiles o militares, será obligatoria la enseñanza de la historia nacional, el civismo, la moral, la

Constitución de la República, los derechos humanos y la conservación de los recursos naturales.

La historia nacional y la Constitución deberán ser enseñadas por profesores salvadoreños.

Se garantiza la libertad de cátedra.

b) Ley General de Educación⁹

El Instituto Nacional de la Reina como cualquier institución educativa está autorizado y sujeto a esta ley, que es el marco normativo que rige a la educación nacional, tanto en las instituciones educativas públicas como las privadas entre algunos de los artículos nos menciona lo siguiente:

EDUCACIÓN MEDIA

Art. 22.- La Educación Media ofrecerá la formación en dos modalidades educativas: una general y otra técnico vocacional, ambas permitirán continuar con estudios superiores o incorporarse a la actividad laboral.

Los estudios de Educación Media culminarán con el grado de bachiller, el cual se acreditará con el título correspondiente. El bachillerato general tendrá una duración de dos años de estudio y el técnico vocacional de tres. El bachillerato en jornada nocturna tendrá una duración de tres y cuatro años respectivamente.

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

⁹ Ley General de Educación, Decreto Legislativo No. 917, Diario oficial No. 242, Tomo No. 333, Publicada el 21/12/1996

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

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

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

Art. 74.- El Ministerio de Educación por medio de las Unidades de Recursos Humanos legalizará los nombramientos y otros movimientos del personal docente, de los Centros Oficiales de Educación, de acuerdo a lo establecido en la Ley de la Carrera Docente.

Art. 78.- El Ministerio de Educación velará por que las instituciones oficiales posean la infraestructura y el mobiliario indispensable para desarrollar el proceso educativo.

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

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

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

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

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

c) Ley de la Carrera Docente¹⁰

La presente ley tiene como finalidad garantizar que la docencia sea ejercida por educadores inscritos en el Registro Escalafonario del Ministerio de Educación que este activo ya sea en el sector público o privado a continuación se detallan los artículos siguientes:

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

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

Art. 3.- La presente Ley se aplicará:

1. A los educadores que desempeñen cargos docentes y de técnica educativa al servicio del Estado;
2. A los educadores que presten servicios docentes en centros privados de educación, en todas aquellas materias que no estén reguladas por el Código

¹⁰ (Ley de la Carrera Docente, Decreto Legislativo N° 665, Diario Oficial 58, Fecha de publicación 7 de marzo de 1996, Tomo 330.)

de Trabajo; en materia escalafonaria, sólo en cuanto a su registro, clasificación y capacidad para el ejercicio de la docencia; y,

3. A los educadores pensionados y jubilados.

Art. 4.- Forman el magisterio nacional, los educadores inscritos en el Registro Escalafonario del Ministerio de Educación a la fecha de entrar en vigencia la presente Ley y los que posteriormente lo hagan con arreglo a la misma.

El personal docente lo forman los directores, subdirectores y profesores de los centros educativos, cuyas funciones los colocan en relación directa con los alumnos. Son cargos de Técnica Educativa los desempeñados por educadores que laboran en las unidades técnicas del Ministerio de Educación.

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

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

Art. 17.- No podrán ejercer la docencia:

1. Los educadores a quienes de conformidad con la Ley se les inhabilite para el ejercicio de la docencia, en tanto no sean rehabilitados;
2. Los educadores que padezcan de enfermedad infecto contagiosa u otra que, a juicio de peritos, represente grave peligro para los educandos o les imposibilite para el ejercicio de la docencia;
3. Los educadores que no se encuentren en el pleno goce de sus facultades mentales dictaminada por peritos; y,
4. Los educadores condenados por delitos, durante el tiempo que dure la condena.

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

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

1. Profesor;
2. Licenciado en Ciencias de la Educación;
3. Master en Educación; y,
4. Doctor en Educación.

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

1. Docente Nivel Uno; y
2. Docente Nivel Dos.

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

Para escalafonarse como Docente Nivel Dos se requiere: Título de Profesor, extendido por una institución de educación superior autorizada por el Ministerio de Educación. Los títulos de Profesor, Licenciado en Ciencias de la Educación, Máster y Doctor en Educación, deberán expresar la especialidad de los estudios en educación parvularia, educación básica o en áreas del currículo de educación media.

Los poseedores de dichos títulos obtenidos sin especialidad o que los obtuvieron sin ella, con excepción del de profesor, que los acrediten como tales y que quieran ejercer la docencia, podrán hacerlo aprobando la prueba de suficiencia en las especialidades del currículo por ellos escogida, la cual deberá consignarse en su solicitud de inscripción en el Registro Escalafonario.

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

- **Categoría Uno:** los educadores con más de veinticinco años de servicio activo;
- **Categoría Dos:** los educadores con más de veinte años y hasta veinticinco años de servicio activo;
- **Categoría Tres:** los educadores con más de quince años y hasta veinte años de servicio activo;
- **Categoría Cuatro:** los educadores con más de diez años y hasta quince años de servicio activo;
- **Categoría Cinco:** los educadores con más de cinco años y hasta diez años de servicio activo; y,
- **Categoría Seis:** los educadores hasta con cinco años de servicio activo.

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

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

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

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

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

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

Art. 28.- El Ministerio de Educación podrá reglamentar y desarrollar programas de estudios de especialización y perfeccionamiento para docentes en servicio de todos los niveles, procurando para tal efecto la colaboración de las instituciones de educación superior salvadoreñas y extranjeras, institutos de investigación u organismos estatales nacionales e internacionales, pudiendo formalizar con ellos convenios de cooperación e intercambio docente y técnico.

Art. 30.- Son derechos de los educadores:

1. Gozar de estabilidad en el cargo; en consecuencia, no podrá inhabilitárseles, despedírseles o suspenderseles sino en los casos y de conformidad con los procedimientos establecidos en esta Ley;
2. Asociarse libremente en organizaciones gremiales para defender sus intereses económicos y sociales, así como difundir su pensamiento; Entre otros.

Art. 31.- Son obligaciones de los educadores:

1. Desempeñar el cargo con diligencia y eficiencia en la forma, tiempo y lugar establecidos por el Ministerio de Educación;
2. Asistir puntualmente al desempeño de sus labores;
3. Obedecer las instrucciones que reciba de sus superiores en lo relativo al desempeño de sus labores; Etc.

Art. 32.- Se prohíbe a los educadores:

1. Abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin justa causa o licencia de sus superiores;
2. Realizar propaganda política partidista o religiosa dentro de los centros educativos o lugares de trabajo;
3. Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de sus labores o dentro de los centros educativos, o durante actividades extra escolares;
4. Aplicar a los alumnos cualquier forma de maltrato físico o psíquico que atente contra su dignidad, su integridad personal o el desarrollo de su personalidad; Entre otras.

Art. 46.- Los cargos de director o subdirector podrán tener una duración hasta cinco años, pudiendo prorrogarse por períodos iguales, si el resultado de la valoración de su labor por el Consejo de Profesores, Consejo de Directivo Escolar y Consejo de Alumnos, de acuerdo con los reglamentos respectivos, le es favorable al educador que los desempeñe, en todo caso, el Tribunal Calificador deberá emitir fallo.

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

El subdirector sustituye al director en casos de ausencia, excusas o impedimentos.

Así mismo el ente regulador es el Ministerio de trabajo y Previsión Social y de observancia el Código de Trabajo, también este se encarga de custodiar el fiel cumplimiento.

Por medio del Código de Trabajo se rige y tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, También como toda institución o empresa debe estar regida por la Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo, donde se debe de evaluar el cuidado y el bienestar de cada uno de los trabajadores.

C. MARCO CONCEPTUAL

1. Generalidades del clima laboral

Orígenes del clima laboral¹¹

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a este se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional.

Por tanto, no es de extrañar que en sus investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60. (Fernández y Sánchez OP. Cit).

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez 1996).

¹¹Edel, R. García, A. Casiano R: (2007) "Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene está, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Otros autores¹² como Dessler (1979) conciben el clima como las percepciones que el sujeto tiene de la organización en la que trabaja y la opinión que de ella se haya formado en términos organizativos (estructura y recompensas), de recursos humanos (consideración y apoyo) y culturales (apertura), es decir, una amalgama de aspectos que interactúan entre sí y que deconstruyen el significado inicial otorgado al clima. De nuevo y moviéndonos en el terreno de las sensaciones y de la interpretación subjetiva, Peiró (1995) indica que el clima organizacional está conectado con ese mundo dominado por las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, motivo por el que no siempre la valoración es coincidente en todos y cada uno de los miembros de la organización.

En un tono más didáctico, Flippo (1984) relaciona el clima laboral con el meteorológico, aseverando que este constructo se refiere a las condiciones ergonómico- ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los diferentes componentes de la organización, es lo que Davis (1987) define como el ambiente humano dentro del cual desarrollan su trabajo los empleados.

¹² Olaz, Ángel, El clima laboral en cuestión, revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. Aposta. Revista de ciencias sociales (En Línea) 2013, (Enero-Marzo): Fecha de consulta: 09 de septiembre de 2018)
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950252002>>

Siguiendo el esquema didáctico de Flippo (1984), Chiavenato (1990) sugiere que el clima organizacional se constituye en expresión de la atmósfera organizativa. De entre los elementos que ayudan a su comprensión como son: Las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo y la etapa de la vida del negocio, por citar sólo algunos, no resulta trivial, ni mucho menos el papel del componente tecnológico. También Álvarez (1992) enfatiza en la idea del ambiente y de cómo éste, sea favorable o no, para los miembros de la organización, terminará repercutiendo en la definición del concepto de clima y, por extensión, impulsando en mayor o menor medida el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral.

Ya en la década de los años noventa, Reichers y Schneider (1990) aprecian que el clima laboral se encuentra ligado a un conjunto de percepciones compartidas por los individuos acerca de su ambiente y en correspondencia con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. En este sentido, la incorporación de los elementos informales resulta de especial interés en la comprensión del fenómeno, ya que no todo es racionalmente cuantificable ni clasificable como se quisiera en un principio. Para otros autores clima y cultura son dos cuestiones relacionadas. Mientras que el clima es expresión de la personalidad de la organización que según Robbins (1990) puede ser “medida” en grados de temperatura, la cultura permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.

Forehand y Gilmer (1964) definen un modelo con una clara orientación al impacto de la arquitectura organizativa (tamaño, estructura y complejidad), junto a otros como el estilo de liderazgo y la orientación hacia fines concretos, mientras que Likert (1967), en esas mismas fechas, realiza una singular aportación al conjugar una interesante amalgama de elementos explicativos del clima laboral: métodos de mando; naturaleza de las fuerzas de motivación, comunicación, interacción; toma de decisiones; fijación de objetivos y directrices; procesos de control y todos aquellos aspectos referidos a la objetivación y perfeccionamiento de resultados.

2. Definiciones¹³

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores que han definido este campo, citados por (Furnham, 2001).

Forehand y Von Gilmer (1964), definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Tagiuri (1968) como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización.

Según Mintzberg (1988) “El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, como la estructura social y organizacional, niveles de tecnología, procesos de decisión, identificación de necesidades de los miembros de la organización” entre otros. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en dicho medio ambiente, con motivación y entusiasmo o con desagrado o temor. El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, en cuanto a las actividades desempeñadas, actitudes de las personas y sentimientos que puedan generar en cuanto a la satisfacción de la labor que desempeña.

Para efectos de este estudio se tomó la definición dada por el autor Idalberto Chiavenato que a continuación nos da la su definición sobre el clima laboral.

¹³ Edel, R. García, A. Casiano R: (2007) “Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I

Chiavenato (2000) "Indica que el clima laboral es el ambiente interno que viven los empleados en una organización. El mismo está compuesto por relaciones interpersonales, trato entre compañeros de trabajo, jefe y subordinados".

3. Importancia

Como es de conocimiento de las gerencias de recursos humanos así como de cada administrador y los mismos empleados de cada institución, el clima laboral incide en el comportamiento de los trabajadores y por ende en su productividad, es por ello que la medición y análisis del mismo han cobrado vigencia, ya que a través de estrategias de mejora es posible contar con un clima sano, coincidiendo con lo expuesto, Robbins y Coulter (2005), afirman que es importante diagnosticar el clima organizacional ya que el mismo incide en la productividad, ausentismo, niveles de rotación, sentido de pertenencia y en satisfacción la satisfacción laboral., es por ello que las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas.

Por otra parte las instituciones educativas donde impera un buen clima organizacional son un espacio agradable donde los estudiantes se sienten a gusto, el personal docente, administrativo y de servicio se encuentra a satisfacción y los padres de familia encuentran la motivación y razones suficientes para matricular a sus hijos. La convivencia pacífica y armónica de todos los agentes dentro de la institución educativa es la fuerza principal para solucionar los conflictos que se pudieran presentar en algún momento. Es preciso que en las organizaciones educativas exista una cultura de mediación y resolución pacífica y oportuna de los conflictos como una condición primordial para la convivencia proactiva de todos los miembros.

La construcción y sostenimiento de un clima organizacional adecuado para la convivencia e interacción pacífica de los sujetos requiere el desarrollo de buenas relaciones interpersonales, una fluida y permanente comunicación, así como el fomento del trabajo en equipo.

4. Objetivo

El objetivo del conocimiento del clima laboral es “obtener retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Para él, esta información se basa en la comprobación de que el clima laboral influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros”.

5. Características del clima organizacional¹⁴

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

a) La identidad de sus miembros.

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

b) Énfasis en el grupo.

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

c) El enfoque hacia las personas.

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

d) El control.

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

e) El enfoque hacia un sistema abierto.

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

¹⁴ (Estudio del clima organizacional para optimizar el desempeño del personal docente, administrativo y de servicio del centro escolar “José Mariano Calderón”, ubicado en el municipio de Santiago Texacuangos, departamento de San Salvador)

f) Tolerancia al conflicto.

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

6. Características para un buen clima laboral¹⁵

a. Un espacio limpio y agradable

El lugar físico en el que se encuentran los trabajadores influye en su bienestar. Un ambiente limpio e iluminado es agradable, mientras uno oscuro, húmedo y en dudosas condiciones higiénicas solo logra que las personas quieran huir cuanto antes de ahí.

b. Respeto entre los compañeros

El respeto, la cordialidad y el compañerismo entre los integrantes de un equipo es clave para la buena convivencia de un grupo. Es natural que pueda surgir algún conflicto, pero cuando esto sucede lo mejor es resolver rápidamente los inconvenientes entre las personas afectadas y no implicar a nadie más.

c. Que el trabajador se sienta valorado

A las personas les gusta ser tenidas en cuenta. Reconocer el trabajo y esfuerzo del resto logra que los demás se sientan valorados y más comprometidos con la empresa y el equipo de trabajo; mientras que un trabajador que jamás recibe feedback se sentirá descontento, y esta es la mayor causa de rotación del personal.

d. Empatía entre los compañeros

Tanto si eres el jefe como si eres o un empleado más, es bueno escuchar a los demás cuando te brindan un consejo para mejorar la tarea. Si nunca aceptas críticas u opiniones contrarias, estarás pecando de arrogante y esto creará un clima de tensión en la oficina. Asimismo, la empatía también puede traducirse en acciones más

¹⁵<https://int.search.tb.ask.com/search/GGmain.jhtml?searchfor=valores+del+clima+laboral&st=sb&tpr=omni&p2=%5EY6%5Exp442%5ELMES%5Esv&ptb=D6AA31BD-BB94-4D26-A788-B7E2322F7B67&n=783a891c&si=CObMhqi3gdcCFVfBhgoda-8KEA>

sencillas, como tener el teléfono en silencio para no distraer al resto, atender las llamadas personales fuera del espacio de trabajo o utilizar siempre palabras como por favor y gracias, entre otras.

e. Solidaridad

La solidaridad entre los compañeros es otra de las formas de generar buena energía en la oficina. La solidaridad laboral se genera cuando los integrantes sienten que están inmersos en un ambiente colaborativo, en el que pueden prestar y recibir con lugar para las metas personales como para las colectivas.

f. Que existan oportunidades de crecimiento

Hay personas que pueden pasar una vida realizando la misma tarea, pero en general todos los trabajadores buscarán crecer en su área. Aquellos empleados que no vislumbran ni por asomo una oportunidad de crecimiento tarde o temprano empezarán a desmotivarse y bajarán el esmero en sus tareas. Y el resultado de esto será que quieran cambiar de trabajo en busca de nuevos desafíos o que comiencen a bajar notoriamente su productividad.

Para obtener un buen clima laboral en la institución es necesario practicar estos cinco valores al trabajarlos mejora las relaciones laborales e incrementa la productividad de los colaboradores.¹⁶

No hace falta profundizar en las consecuencias de la falta de valores en una oficina, basta mencionar la falta de cooperación, los comentarios negativos y murmuraciones, el fastidio que provoca asistir un día más a trabajar, el nulo interés por hacer bien las cosas o el poco respeto que se vive entre todos.

No obstante, crear un ambiente con calidad humana depende de la intención y las actitudes individuales, así desde la organización exista voluntad por promover un clima armónico entre sus empleados. Es por eso que cada quien puede generar un

¹⁶ <http://www.lafamilia.info/desarrollo-profesional/5-valores-que-generan-un-buen-clima-laboral>

impacto positivo si se esfuerza por llevar a la práctica los siguientes valores:

1. Docilidad

Es necesario reconocer que existen personas con más experiencia o práctica en el trabajo, lo cual nos enriquece y contribuye a mejorar nuestro desempeño. Aprenda a escuchar consejos y seguir indicaciones. Déjese ayudar. Cuando no esté de acuerdo en algo actúe con inteligencia, reflexione sobre el punto y después exprese sus comentarios en el momento y a la persona adecuada. Esto le ayudará a ser más sencillo y participativo logrando un verdadero trabajo en equipo.

2. Orden y responsabilidad

Un equipo de trabajo es un sistema en el que todos se afectan de alguna manera por los actos particulares. Por eso, en la medida que sea ordenado en su puesto de trabajo y responsable a cabalidad de sus funciones, ayudará a que otros también lo sean, además permitirá que los procesos laborales fluyan de forma eficiente.

3. Respeto

El respeto se entiende mejor cuando procuramos tratar a los demás de la manera en que deseamos ser atendidos, saludar, emplear un vocabulario adecuado, pedir las cosas amablemente, dejar el sanitario en perfectas condiciones después de usarlo y evitar inmiscuirse en la vida privada de los demás, son formas de vivir este valor en la oficina.

Es de suma importancia evitar un ambiente donde se murmura y crítica a espaldas de los interesados, respecto a su trabajo o la vida personal, costumbres y modo de vestir. Si no se puede decir algo positivo, lo mejor es callar.

4. Decencia

Se debe evitar a toda costa la coquetería con los compañeros de trabajo. Las buenas relaciones nunca deben dar lugar a comentarios que hagan dudar de su prestigio personal. Cuidar la forma de vestir y las posturas provocativas. La atención y el trato que debemos a los demás, jamás deben confundirse con caricias o familiarismo que

no corresponden al lugar ni a la relación profesional que impera.

5. Servicio

La convivencia se hace más agradable cuando existe la ayuda mutua: adelantarse a servir el café, colaborar en el trabajo de los demás, ofrecerse a buscar unos documentos, ceder un lugar a la hora de la reunión o limpiar un desperfecto en las áreas comunes, son pequeñas acciones que todos agradecemos.

Lo más difícil es pasar de la teoría a la práctica, del entusiasmo al esfuerzo continuo, pero, sobre todo, reconocer que en medio de nuestras actividades cotidianas, existe la oportunidad de vivir los valores de manera natural.

En verdad existen oficinas donde se respira armonía y tranquilidad, pero siempre se cuenta con el empeño individual por hacer del trabajo un lugar agradable. Las buenas costumbres y atenciones a todos nos agradan y basta que una persona viva los valores para comenzar a contagiar a los demás y dar ejemplo, esa es la clave de la buena convivencia y de las relaciones perdurables.

7. Beneficios de un buen clima laboral¹⁷

Un buen clima laboral es importante en principio, por dos motivos. El primero de ellos es que, en términos relativos, convivimos una cantidad importante de horas diarias en el lugar de trabajo. Más si hacemos horas extras. El otro motivo es que, ese espacio se convierte en un lugar en donde uno puede desarrollar sus habilidades personales, técnicas y/o profesionales: cómo uno se para, se posiciona y se desenvuelve frente a personas que en definitiva son “desconocidas” y actúan en un ámbito “serio” que difiere del círculo social propio, como un grupo de amigos.

Uno puede haberse levantado con el pie izquierdo, como quien dice, las tareas pueden no ser las favoritas, y puede estar lloviendo torrencialmente en la ciudad. Pero

¹⁷<https://int.search.tb.ask.com/search/GGmain.jhtml?searchfor=valores+del+clima+laboral&st=sb&tpr=omni&p2=%5EY6%5Epu442%5ELMES%5Esv&ptb=D6AA31BD-BB94-4D26-A788-B7E2322F7B67&n=783a891c&si=CObMhqj3gdcCFVfBhgoda-8KEA>

cuando hay buen clima, todo lo cambia.

En principio, convivir en buen clima laboral, genera querer estar ahí, querer ir a trabajar, querer pertenecer. Las tareas pasan a ser sólo medios para continuar en ese clima. Se trabaja mejor porque uno se encuentra mejor predispuesto. El conocimiento nuevo se comparte y se pueden generar nuevas formas de trabajar, se aprende constantemente.

Las mentes están más abiertas, las ideas son de todos. Se participa en las dudas y en los nuevos problemas con distintas perspectivas. Uno está más conectado con el resto, y lo que hace uno, puede servirle a otro generando un círculo virtuoso en donde se comienza a disfrutar lo que se hace en conjunto.

Crece la solidaridad, la confianza, el apoyo y la tensión desaparece. El día fluye ante un mal clima laboral, uno pierde compromiso con el trabajo, pierde atención y foco sobre lo que debe hacer, y en algunos casos, disminuye la responsabilidad: llego más tarde y pierdo el recentismo, me voy antes y las prioridades ya pierden importancia. Uno ya no habla más de la empresa como “nosotros”, sino como “ellos” y “yo”; se aleja, toma distancia. Así, la productividad es tremendamente menor en todos los aspectos y la decepción personal crece. Siempre es bueno hablar con tu coordinador, jefe o líder para intentar enmendar la situación, pero muchas veces no nos animamos y no queremos enfrentar ese entorno.

8. Algunos factores que serán esenciales para fomentar y cuidar el desarrollo de un clima laboral adecuado son:¹⁸

a. Condiciones físicas

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales que dispone

¹⁸<https://int.search.tb.ask.com/search/GGmain.jhtml?searchfor=valores+del+clima+laboral&st=sb&tpr=omni&p2=%5EY6%5Exp442%5ELMES%5Esv&ptb=D6AA31BD-BB94-4D26-A788-B7E2322F7B67&n=783a891c&si=CObMhqj3gdcCFVfbhgoda-8KEA>

la empresa para que los empleados desarrollen su trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los utensilios, etcétera. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad. Además, un medio con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas jornadas trabajando y repercute en la calidad de su labor y de la empresa.

b. Comunicación

Como todo sistema social, una organización se constituye mediante las comunicaciones. Es central diagnosticar el sistema comunicacional de la organización que se estudia, porque a partir de él podrán conocerse los principales problemas de ésta. Todo problema de la organización es un problema de comunicación y puede ser detectado a través del sistema de comunicaciones de la organización.

La comunicación se puede dar de tres maneras:

- **Vertical:** este tipo de comunicación a su vez se divide en:
 - Ascendente: la comunicación del empleado subordinado hacia el gerente.
 - Descendente: la comunicación del gerente hacia el empleado o subordinado.
- **Horizontal:** es la comunicación entre los compañeros de trabajo de la misma categoría.
- **Diagonal:** se da entre personas, de diferentes niveles jerárquicos sin tener relación directa de dependencia entre sí.

c. Cultura y cultura organizacional

Este es un tema que se ha puesto progresivamente en el centro de los estudios sobre organizaciones. Las configuraciones organizacionales se caracterizan por una identidad que no puede quedar capturada en términos generalizadores. Las particularidades propias de cada organización, las premisas de decidir organizacional, los modos acostumbrados de conceptualizar el trabajo, la verdad, lo bueno, etc. Son características centrales del que hacer organizacional y lo constituyen como un quehacer organizacional y lo constituyen como un quehacer con identidad propia.

También la cultura de la sociedad en que está inserta la organización debe ser considerada, dado que ella permitirá, dificultará o incluso, impedirá modos concretos de relación organizacional. En esta medida, el estudio de la cultura y el de las relaciones organización. Ambiente son muy cercanos:

En esta categoría consideramos:

- Mitos acerca del trabajo, definición de lo que es trabajo, definición de un buen o un mal trabajador.
- Creencias acerca de las relaciones laborales, cuáles deberían ser y cuáles son las relaciones de trabajo en esta organización.
- Creencias acerca de los plazos, corto o largo plazo.
- Héroes y villanos, personas que han marcado un estilo en la organización.
- Héroes anónimos: ¿Cuál es el hombre-símbolo, el esforzado, el valiente, en esta organización?
- Valores compartidos, sistema normativo, grado de consenso respecto a las normas, características de la organización ideal.
- Estilo de vida inducido por la organización, contradicciones con el estilo de vida deseado y con el estilo de vida propio de la sociedad.

d. Motivación Laboral

La motivación de las personas para el logro de metas organizacionales, ha tenido muchas explicaciones. Una de las más reconocidas, es la teoría de la motivación basada en la satisfacción de las necesidades. Esta trata de explicar que las personas nos motivamos en la medida que satisfacemos ciertas necesidades básicas. Satisfechas dichas necesidades, buscamos satisfacer otras más complejas y así sucesivamente.

La motivación laboral constituye un tema central en el diagnóstico de cualquier organización. Las organizaciones solo pueden pretender lograr sus objetivos si consiguen el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales. Interesa, por consiguiente, indagar acerca de la motivación de los trabajadores y también sobre los mecanismos motivacionales utilizados por la organización.

- Política de administración de recursos humanos; prevalencia de la teoría X o la teoría Y de Mc Gregor, política oficial de relaciones humanas; política practica de relaciones humanas.
- Preocupación a nivel de la empresa por el tema de la motivación laboral. ¿Qué se ha hecho?
- Motivación laboral existente; grado en que los miembros visualizan los fines de la organización; grado en que se sienten motivados por estos fines.
- Agrado o desagrado con las condiciones físicas del trabajo.
- Agrado o desagrado con las condiciones económicas del trabajo.
- Agrado o desagrado con las condiciones sociales y psicosociales del trabajo.
- Satisfacción – insatisfacción con el grado de interés demostrado por la organización respecto a sus miembros.
- Motivaciones básicamente individualistas, que pueden ser satisfechas en cualquier lugar de trabajo o que se encuentran relacionadas en alguna forma con la organización.
- Motivación por el trabajo en sí o por los factores relacionados con él, pero extrínsecos al trabajo.

Según Harold Koontz (Pág. 502), la motivación es: un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados o ya sea que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

“Son cosas que induce a un individuo a alcanzar un alto desempeño”¹⁹

De acuerdo a Peiró y Prieto (1996) se debe de tomar en cuenta que la actividad laboral no se da en un vacío, sino en un contexto que hace referencia aquellas tareas, situaciones, objetos, actividades, personas y políticas que de algún modo influyen en la conducta de las personas dentro del trabajo. Por ello, se hace necesario identificar

¹⁹ Koontz, Harold Ob. Cit. Pág. 532

los aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral, estos recursos pueden ser utilizados por las empresas para motivar a sus trabajadores. De ahí que los autores proponen algunos para ser considerados dentro de las instituciones.

a) Dinero

Las personas consideran el dinero como el aspecto más valorado del trabajo. El dinero es algo que se desea, puesto que, puede proporcionar otros bienes materiales, además sirve como unidad de valor social, ya que proporciona estatus y prestigio social.

b) Estabilidad en el empleo

La estabilidad laboral también resulta muy valorado por las personas, el contar con unos ingresos de por vida resulta muy satisfactorio para la persona, además de que se siente segura y con la sensación de ser competente, porque sus esfuerzos contribuyen en algún modo a la sociedad, y en general puede planificar su vida fuera del trabajo.

c) Oportunidades de ascenso y promoción

La importancia concedida a los ascensos y promociones lleva consigo la posibilidad de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos tareas y habilidades por parte de la institución; mayores ingresos económicos, el deseo de un desarrollo y crecimiento psicológico, el deseo de justicia y equidad, el aumento de la responsabilidad y autonomía laboral y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas; sin embargo en este punto es importante resaltar que algunos trabajadores no desean ser promovidos o ascendidos porque implica mayor responsabilidad.

d) Oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas

Es el equilibrio entre los conocimientos, habilidades, competencias y destrezas de a persona y las que se requiere el puesto; es decir que no sea una tarea demasiado retadora que el trabajador no pueda realizarla, ni tampoco que sea una demasiado fácil que le sea aburrida y tediosa.

e) Posibilidades de participación en el trabajo

Ofrece a sus empleados la posibilidad de participar en decisiones relativas a su propio

trabajo. Con ello se permite a los trabajadores satisfacer la necesidad de autorrealización, se promueve el sentimiento de competencia, facilita la identificación con los objetivos de la empresa y una mayor implicación en su logro.

e. Liderazgo

Es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de las metas personales y grupales. La ley de influencia es la medida real del liderazgo. Es la influencia, nada más ni nada menos, no es la posición lo que hace al líder, es el líder quien hace la posición. El liderazgo no es una posición, más bien es una disposición o actitud. El liderazgo no es un rol, más bien es una relación. El liderazgo no es un derecho, más bien es delegar la autoridad la autoridad.

Este tema es de vital importancia, ya que en cualquier organización se considera que el 70% del desempeño de un grupo depende de la habilidad del líder, para leer o entender a sus colaboradores y usar el estilo adecuado.

Liderar no es simplemente dar órdenes, aunque se den con mucha energía y con ademanes autoritarios o hacer un promedio de las intenciones de los subordinados y mucho menos doblegar voluntades.

Liderar es: **Educar**, lograr el desarrollo de toda la perfección que la naturaleza humana lleva consigo. **Instruir**: enseñar las nociones técnicas precisas y dirigir los ejercicios prácticos, para proporcionar a los subordinados los conocimientos específicos que necesiten para cumplir sus misiones. **Conducir**, guiar y dirigir a los subordinados de forma que, perfeccionando la educación e instrucción en el ámbito colectivo, desarrollen la comprensión y cooperación entre todos.

Líder (Reyes Ponce): Es la persona que poseyendo ciertas cualidades personales aprovecha para ejercer sobre el grupo de sus seguidores una influencia excepcional, que los inspira a seguirlo constantemente.

Cinco prácticas de liderazgo

1. **Desafiar el proceso:** en esta busca oportunidades para cambiar, crecer, innovar y mejorar, toma riesgo y aprende de los errores.
2. **Inspirar una visión compartida:** reclutar a otros en una visión común apelando a sus valores, interese, esperanzas y sueños.
3. **Facilitar la actuación de otros:** fomentar la colaboración, promoviendo metas cooperativas y estableciendo confianza.
4. **Modelar el camino:** ser un ejemplo para otros comportándose consistentemente de acuerdo a sus valores, también planear pequeños triunfos que promuevan progresos consistentes y establezcan compromisos.
5. **Animar el corazón:** Reconocer contribuciones individuales al éxito de cada proyecto y celebrar los éxitos del grupo.

f. Relaciones Interpersonales

El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

Así como la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes como con los subordinados.

g. Reconocimiento

Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

Lo más recomendado para evitar esta situación es que la empresa cuente con un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, generalmente, estableciendo premios anuales para los mejores. Sería

muy útil trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece.

h. Remuneraciones

El sistema de remuneración es fundamental para el buen clima laboral. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. La asignación de un salario inmóvil inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente motivado hacia el logro y fomenta el esfuerzo

i. Organización

La organización hace referencia a la existencia de métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

Stoner nos dice que incluye “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”.

Este es un enfoque ante los cambios, más costosos, más complejo y completo y a mayor plazo, que pretende, entre otras cosas, trasladar a la organización a una mejor situación.

j. Otros factores

La formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, entre otros, son factores que también inciden fuertemente en el clima laboral.

9. Desempeño laboral

a. Definición

Robbins, Stephen, Coulter (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El termino desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un periodo determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral , el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personas que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y por ende la idoneidad demostrada.

Idoneidad demostrada

La idoneidad demostrada es el principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.

Comprende el análisis integral de los requisitos generales que implican:

- La realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.
- La experiencia y conocimientos demostrados en los resultados concretos obtenidos en su trabajo.
- El cumplimiento de las normas de conducta disciplina establecidas y las específicas de los puestos de trabajo y de características personales que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.
- La demostración de habilidades y de la capacitación adquirida en el desempeño de los cargos establecidos. Solo se exigirá la calificación formal a través de los certificados de estudios o títulos en correspondencia con los requisitos exigidos para el cargo.
- En la evaluación del desempeño laboral se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y la eficacia y eficiencia con la que realizan sus actividades laborales durante un periodo de tiempo determinado y de su potencial desarrollo.

b. Definición Evaluación del desempeño

Según Lic. Alexis Serrano (2007) se puede definir como: “Un sistema que permite apreciar y evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo”²⁰

c. Objetivos de la evaluación del desempeño

Los objetivos que persigue la evaluación del desempeño son beneficiar a la organización a los jefes y al trabajador. Entre éstos se encuentran:

Para la organización:

- Proporcionar un criterio objetivo para realizar las promociones.
- Buscar mejoras en el clima organizacional, estableciendo mecanismos transparentes.
- Descubrir oportunidades de capacitación.
- Aceptar o rechazar con base técnica al candidato que se encuentra a prueba.

²⁰ Lic. Alexis Serrano, Administración de personas, primera edición 2007, pág. 231

Para los Jefes

- Permitir hacer evaluaciones objetivas y sistemáticas sobre el desempeño laboral.
- Incrementar la comunicación e interrelación con las personas.
- Distinguir las personas que más trabajan y aportan en términos de resultados
- Fundamentar ascensos, traslados, despidos, capacitaciones etc.

Para el trabajador

- Informar periódicamente el grado de efectividad en su desempeño laboral.
- Recibir el apoyo necesario de parte de su jefe para superar deficiencias.
- Proyectar su propio ascenso conforme a su desempeño laboral.

En general, la evaluación del desempeño buscar revisar el rendimiento de las personas, fomentar la comunicación para el logro de objetivos, apoyar a fortalecer áreas débiles, identificar a las personas con potencial, incentivar el auto perfeccionamiento de las personas, ayudar a detectar la brecha existente entre los resultados de la persona y las expectativas que se tienen del puesto.

¿Qué se evalúa?

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un colaborador tendrán muchas influencias en la conducta de este último, los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual.

▪ **Resultados de las tareas individuales**

Los fines son más importantes que los medios, entonces debería evaluar la administración los resultados de las actividades del empleado tales como la cantidad producida por el colaborador los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta. La combinación de eficacia al realizar las tareas fundamentales del puesto.

▪ **Conductas**

En algunas circunstancias es difícil atribuir resultados específicos a las acciones y las conductas de los individuos que tienen puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales llegan a formar parte de un esfuerzo de

grupo, en ocasiones es difícil identificar la atribución de cada uno de sus miembros, entonces se evalúa la conducta del empleado. Aquellas conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a las que están directamente relacionadas con la productividad individual.

- **Rasgos**

Los rasgos de cada individuo son los que menos tienen relación con el desempeño laboral, por lo general tener una buena actitud puede mostrar en los colaboradores confianza en sí mismos y así demostrar que pueden ser confiables, dentro de su área de trabajo, demostrar dentro de la organización, experiencia ya que podría relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería incorrecto ignorar el hecho de que las empresas aun utilizan este tipo de riesgos para evaluar el desempeño laboral.

Determinar la razón para evaluar el desempeño de los empleados

Aamodt (2010)²¹ explica el primer punto en el proceso de la evaluación del desempeño e indica que es determinar las razones por las cuales las organizaciones desean hacerlo. En otras palabras, la organización desea utilizar los resultados para así poder mejorar el desempeño.

Esta determinación es de suma importancia ya que las distintas técnicas de valorar el desempeño son apropiadas para algunos propósitos, pero no para otros. Por ejemplo, un método de evaluación del desempeño, la escala de elección forzada es excelente para determinar la compensación, pero terrible para propósitos de capacitación. De forma similar, el uso de la evaluación de 360 grados es una excelente fuente para mejorar el desempeño de los empleados, pero no es apropiada para determinar los incrementos salariales.

a. Proporcionar capacitación a los empleados

Aamodt (2010) definen que el uso más importante de la evaluación del desempeño es mejorar y así poder proporcionar capacitación sobre las actividades que se

²¹ Aamodt, M. (2010). Psicología Industrial/Organizacional un enfoque aplicado.

necesitan reforzar. Incluso si la capacitación de los empleados debe ser un proceso continuo a la revisión de la evaluación del desempeño, la cual es recomendable realizar dos veces al año, para reunirse con los empleados y hablar de sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, no se debe olvidar lo más importante que es establecer el momento para determinar cómo se pueden corregir estas últimas.

b. Determinar los incrementos salariales

Aamodt (2010)²² refiere que el valor de un puesto se determina mediante diferentes factores, un grado de responsabilidad y el nivel de formación requerido para desempeñarlos. Sin embargo, la diferencia en la compensación entre dos sujetos con el mismo puesto es una función tanto de la permanencia de los mismos en el desempeño laboral.

En algunas circunstancias no sería justo pagar a un empleado con desempeño deficiente la misma cantidad que a uno que hace su trabajo de forma excelente. Por lo tanto, una importante razón para evaluar el desempeño de los empleados es proporcionar una base justa sobre la cual establecer el incremento salarial.

Si los resultados de la evaluación del desempeño se usaran para fijar incrementos salariales, quizá se necesite un formato numérico en vez de un narrativo.

c. La toma de decisiones para ascenso

Aamodt (2010) define que la otra razón para evaluar el desempeño consiste en determinar que empleados serán ascendidos. Aunque pareciera justo ascender solo al mejor empleado, esto no sucede a menudo. Las políticas en algunas organizaciones es ascender a los empleados con mayor antigüedad. Esto es cierto especialmente en organizaciones cuyos empleados pertenecen a sindicatos. Aun si parece justo promover empleados con base en el desempeño o en su pertenencia en el puesto, quizá no siempre sea una acción inteligente. El mejor empleado en un nivel no siempre lo es en el siguiente.

²² Aamodt, M. (2010). Psicología Industrial/Organizacional un enfoque aplicado.

d. Toma de decisión para despido

Desafortunadamente, proporcionar realimentación, asesoría y capacitación a los empleados no siempre mejora el desempeño ni reduce los problemas de disciplina. Las técnicas de administración del desempeño de este no son exitosas, los resultados de una revisión pueden indicar que la mejor vía de acción es despedir al empleado.

e. La importancia de realizar investigación de personal

Aamodt (2010) explica que la última razón para evaluar a los empleados es la investigación de personal. Se deben validar las pruebas laborales y una forma de hacerlo es correlacionar las puntuaciones de las pruebas con algunas medidas precisas del desempeño laboral. Sin embargo, para hacerlo, debe estar disponible una medida precisa y confiable de este último. Lo mismo aplica al evaluar la efectividad de los programas de capacitación. Para determinar dicha efectividad, hay que contar con una medida precisa del desempeño para utilizarla al determinar si esta mejora como resultado de la capacitación.

f. ¿Quién realiza la evaluación de desempeño?

Dessler y Verela (2011)²³ exponen que las evaluaciones de los supervisores inmediatos todavía es la parte esencial de la mayoría de los procesos de la evaluación. Conseguir la evaluación de un supervisor es relativamente directo y también cuenta con mucho sentido, el supervisor debería estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de sus colaboradores.

La mayoría de las evaluaciones las realizan el supervisor inmediato del empleado. Por costumbre, la tarea de la evaluación ha recaído en los gerentes, ya que se les consideran responsables del desempeño de sus subalternos. Puesto que muchas de las organizaciones actualmente utilizan equipos autodirigidos, trabajo a distancia y herramientas de la organización que alejan a los jefes de los empleados es posible que el supervisor inmediato no sea el mediador más confiable del desempeño de un

²³ Dessler, G., y Verela, R. (2011). Administración de Recursos Humanos un enfoque latinoamericano.

trabajador, con frecuencia se les solicita a los compañeros e incluso a los subalternos, que formen parte del proceso.

g. Evaluación de 360° grados

En la actualidad, muchas organizaciones han adoptado un sistema más integral para evaluar el desempeño de las personas. Se trata de la evaluación trescientos sesenta grados, y consiste en evaluarse mutuamente entre los cargos relacionados. De tal manera que, se evalúan entre compañeros (horizontalmente), los colaboradores evalúan al jefe (verticalmente hacia arriba), el jefe evalúa a los colaboradores (vertical hacia abajo) y cada quien se hace una autoevaluación. Además se puede incorporar la opinión de algunos clientes y proveedores que tienen relación directa con algunas personas y jefes.

Por lo anterior expuesto, la evaluación de 360° grados denominada también evaluación integral, es una de las más utilizada hoy en día por las organizaciones, ya que la información del desempeño se recopila completamente alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas, y clientes internos o externos. Usualmente esto se realiza con propósitos de desarrollo en vez de que sea para aumentos de salario. El crecimiento común consiste en conseguir que quienes califican llenen las encuestas de evaluaciones en línea acerca de quiénes van a calificar.

Luego se reúne toda esta retroalimentación y se realizan reportes individualizados que llegan a los trabajadores evaluados. Entonces el empleado puede reunirse con su superior para desarrollar un plan de auto-mejoría.

h. Beneficios de la evaluación de desempeño

Chiavenato (2007)²⁴ explica que un programa de evaluación del desempeño se ha planteado, coordinado y entendido bien, ya que trae beneficios a corto mediano y largo plazo los principales beneficiarios son:

²⁴ Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones

☛ **Beneficios para el gerente**

Es importante que se evalúe el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y esencialmente contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados. Tener una buena comunicación, con el propósito de hacerles saber que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite conocer como es el trabajo de que realizan en la organización.

☛ **Beneficios para el subordinado**

Conoce las reglas del juego, y cuáles son las formas del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, conforme a la evaluación de la persona, saber sus puntos fuertes y débiles.

☛ **Beneficios para la organización**

Los beneficios que se encuentran es que se evalúa el potencial humano, a mediano y, asimismo define cual es la contribución de cada empleado.

Identifica a los empleados que necesitan reforzarse y perfeccionarse en determinadas áreas de sus actividades y selecciona a los empleados en los aspectos de (promociones, crecimiento y desarrollo personal) con el impulso a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo).

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN DE CAMPO DEL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA REINA (INAR) DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Evaluar el clima laboral en cualquier institución o empresa es de vital importancia ya que ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y va tomando un rol protagónico como objeto de estudio en las organizaciones de diferentes sectores y tamaños utilizando para su medición las técnicas y el análisis. En la institución educativa en estudio, el Instituto Nacional de la Reina (INAR), permitió conocer la percepción que tienen los docentes sobre la dirección a cargo y como es el ambiente laboral en el cual interactúan diariamente y la incidencia que este tiene en el desempeño de las actividades de la institución, la recopilación de la información se obtuvo a través de la utilización de los métodos y técnicas de investigación con base al conocimiento y la experiencia de los empleados y la jefatura lo cual es valioso para poder elaborar el diagnóstico sobre la situación actual del INAR, con propósito de proponer un modelo de evaluación del clima laboral que permitirá mejorar y optimizar el desempeño del personal y en proporcionar una herramienta técnica administrativa como apoyo para mejorar el clima en la institución.

B. OBJETIVOS

1. General

- Elaborar un diagnóstico sobre la situación actual del clima laboral y cómo incide en el desempeño de los docentes del INAR.

2. Específicos

- Recopilar información necesaria para realizar los análisis respectivos de cada factor y conocer el estado del clima laboral en el INAR.
- Determinar el nivel de percepción y satisfacción de los docentes para el clima laboral en el INAR.

- Formular recomendaciones que contribuyan a obtener un clima laboral armonioso y que fomente la optimización del desempeño de los docentes del INAR.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos y técnicas de investigación son las herramientas metodológicas de la investigación, ya que permiten instrumentar los distintos procesos específicos de está dirigiendo las actividades mentales y practicas hacia la consecución de los objetivos formulados.

1. Método Científico

Según Hernández Sampieri (2014)²⁵ Es un método de investigación usado principalmente para generar o producir conocimiento y este debe ser basado en lo empírico y en la medición, sujeto a los principios específicos de pruebas de razonamiento. En esta investigación se utilizó para indagar de manera ordenada y llevando una secuencia lógica los distintos problemas que existen en la institución en estudio y así brindar un diagnóstico sobre la problemática para luego proporcionar recomendaciones de cómo solucionar las dificultades existentes.

Para realizar esta investigación se hizo uso de los siguientes métodos auxiliares:

a. Análisis

En la investigación este método fue utilizado para descomponer los factores que conformaron el objeto de estudio con el propósito de analizar el clima laboral y lograr identificar la incidencia que tienen en el desempeño laboral de los docentes del INAR.

b. Síntesis

Al haber indagado sobre las generalidades del INAR y del clima laboral, a través de la opinión de las partes involucradas (docentes y director) se realizó un consolidado de la información obtenida, con el propósito de identificar las posibles alternativas para así dar solución a la problemática que se vive entre los docentes del INAR.

²⁵ Roberto H. Sampieri, Metodología de la investigación 2da edición

2. Tipo de investigación

a. Descriptivo

“La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer sus estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el tipo de investigación descriptiva, ya que se determinaron los elementos del clima laboral, así como su incidencia en el desempeño de los docentes del INAR. Lo cual permitió hacer un análisis y brindar solución a la problemática.

3. Diseño de la investigación

Para la realización de la investigación el tipo de diseño que se utilizó fue no experimental, debido a que no se manipularon variables por parte del equipo de investigación además los datos obtenidos fueron recopilados a través de los instrumentos tales como la entrevista y el cuestionario, aplicados al director y a los docentes del Instituto Nacional de la Reina.

4. Técnicas e instrumentos de investigación

a. Técnicas

En la presente investigación de campo las técnicas de investigación son los medios a utilizar para la recolección de la información, las cuales a continuación se detallan:

i. Encuesta

La técnica de la encuesta se realizó a través del diseño de un cuestionario, un conjunto de preguntas cerradas y abiertas el cual fue dirigido a los docentes del Instituto Nacional de la Reina, mediante ellos se pudo conocer la problemática del clima laboral en la misma institución.

ii. Entrevista

Fue fundamental para el proceso de investigación debido a que proporciono un acercamiento al representante de la institución, y de esta forma se obtuvo la información que ayudo a guiar y orientar el rumbo del estudio, esta técnica fue dirigida al director del Instituto Nacional de la Reina con preguntas previamente elaboradas de forma clara y de fácil comprensión, las cuales permitieron obtener información más completa y precisa de la institución, además de afirmar las bases de la investigación a desarrollar.

iii. Observación directa

Esta técnica se utilizó en el Instituto con el fin de conocer más sobre la relación interpersonal de los docentes y obtener información adicional sobre el tema de investigación. Para lo cual el grupo de investigación se desplazó a las instalaciones del INAR.

b. Instrumentos

i. Cuestionario

Este instrumento fue diseñado con el objetivo de recolectar información que permitió conocer a profundidad de la problemática existente entre los docentes del Instituto Nacional de la Reina (INAR), el cuestionario se elaboró con información referente al tema de investigación y relacionando cada uno de los factores que afectan los cuales se aplicaron para obtener información verídica y confidencial. Ver anexo 3.

ii. Guía de entrevista

La guía de entrevista se diseñó con preguntas claras y sencillas para la fácil comprensión del entrevistador y entrevistado en este caso el director, referente al tema de investigación por lo que se logró obtener información relevante y de mucha utilidad para conocer a profundidad de la problemática del INAR. Ver anexo 4.

iii. Lista de cotejo

De acuerdo a la visita realizada en el INAR, se visualizó la infraestructura la comunicación y atención por parte de cada uno de los colaboradores y el ambiente en que se relacionan, que sustenta parte importante en la investigación. Ver anexo 5.

D. FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Primaria

En la investigación en desarrollo se utilizó información documental y verbal proporcionada por el director y los docentes del Instituto Nacional de la Reina.

2. Secundaria

Se hizo referencia a los diferentes autores de libros y páginas web para obtener información relevante y de interés para el tema de investigación.

3. Ámbito de la investigación

La investigación se llevó a cabo en el Instituto Nacional de la Reina ubicado en 3ª Calle Oriente Barrio El Centro al final de la calle, municipio de la Reina, departamento de Chalatenango.

4. Unidades de análisis

Las unidades de análisis en la investigación estuvieron comprendidas por el director y los docentes del Instituto Nacional de la Reina.

5. Determinación del universo y muestra

a. Universo

Para la ejecución de la investigación, el universo de estudio fue comprendido por: El Director, El subdirector y los 8 docentes de planta del Instituto Nacional de la Reina (INAR).

b. Muestra

Por lo antes expuesto en el universo en la investigación la muestra se convirtió en un censo, que se dirigió a todo el personal operativo que son los docentes, el principal objeto de estudio.

E. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

1. Procesamiento de la información

La información recopilada en la investigación de campo, recabada a través de los instrumentos de selección de datos, se representan en cuadros tabulares, lo cual consistió en realizar el análisis y la interpretación respectiva. Los resultados obtenidos fueron procesados a través del software de office Microsoft Excel, su utilización logro presentar los gráficos que fueron de gran ayuda al momento de analizar e interpretar los resultados.

2. Tabulación

La información recopilada se tabulo mediante los cuestionarios con el fin de medir el clima laboral, en cada pregunta se presentan cuadros estadísticos los resultados se utilizaron para evaluar el clima laboral que permitió diagnosticar el estado actual del clima percibido por los empleados hacia la dirección del Instituto Nacional de la Reina (INAR).

3. Análisis e interpretación de resultados

Se realizó el análisis e interpretación respectiva de los resultados mediante los gráficos estadísticos y sobre el estado de cada factor, lo que permitió el análisis que contribuyó y fue la base para la elaboración del diagnóstico, las conclusiones y las recomendaciones.

4. Análisis del ambiente interno

a. Fortalezas

➤ Instalaciones

Las instalaciones donde se imparten las clases es patrimonio propio, es decir, no se alquila el lugar en el cual se comparte la educación.

➤ Ubicación

El lugar donde se encuentra el Instituto Nacional de la Reina (INAR), está cerca de la zona céntrica del municipio de La Reina, por lo que es accesible para que los alumnos y los docentes lleguen a las instalaciones.

➤ Aseo

Al interior de las instalaciones y áreas verdes son zonas libres de basura esto debido a que la ordenanza cumple con sus responsabilidades de la mejor manera.

➤ Iluminación

Las aulas de la Institución cuentan con la luz necesaria a la hora de impartir las clases.

b. Debilidades

➤ Espacio

Dentro de las instalaciones del INAR hay poco espacio, esto limita a que se atienda a mayor población y así mismo hacer mejoras dentro del mismo como, construir más aulas que sean más espaciosas y ampliar la zona verde para los recesos de los estudiantes y también para los docentes.

➤ Maquinaria

El centro de cómputo la mayoría del equipo están desactualizados y algunas defectuosas; esto imposibilita a que todos los alumnos puedan tener acceso a una computadora a la hora de recibir la clase.

➤ **Capacitación del Personal**

Las capacitaciones que los docentes tienen no son constantes, esto se debe a que ellos deben esperar la notificación por parte del Ministerio de Educación (MINED). Las capacitaciones a las que deben de asistir son impartidas por el MINED en colaboración con la Universidad Tecnológica de El Salvador, muchas de estas son impartidas los fines de semana, sin tomar en cuenta que son en días y horas no hábiles por lo cual los docentes pierden el interés en asistir.

➤ **Zona Recreativa**

El INAR carece de zona recreativa donde los jóvenes puedan practicar algún deporte, ya que solo cuenta con una pequeña cancha de futbol esto debido a que el espacio de las instalaciones es reducido.

F. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA REINA (INAR)

1. Análisis Situacional

La institución educativa objeto de estudio se ubica en el Departamento de Chalatenango, brinda sus servicios a los jóvenes de esa villa pertenecientes al sector urbano, se puede encontrar familias en situación económica desde la pobreza, hasta un nivel intermedio. Actualmente la institución cuenta con 9 docentes nombrados con experiencia en la docencia, en este apartado se da conocer como es el clima laboral, la comunicación, la participación y otros factores que influyen en el ambiente de trabajo.

En el campo educativo, el clima laboral es de gran importancia para el buen desempeño, pero si en la institución educativa existe un inadecuado ambiente laboral, este termina por afectar a la institución, las relaciones interpersonales, que se deterioran por falta de comunicación, malas decisiones o autoritarismo, como también aquellas pequeñas cosas que no contribuyen y generan comentarios señalando la mala administración que se tiene por parte de la dirección. En cuanto se refiere a las

herramientas necesarias para el buen desempeño. Es necesario que exista un líder capaz de conducir a los docentes hacia el logro de las metas y objetivos institucionales, el director como líder de la institución debe ejercer su liderazgo en forma democrática y pedagógica, para orientar a los docentes en la difícil tarea de guiar a los estudiantes hacia un aprendizaje de calidad. Para esto los docentes necesitan convertirse en buenos mediadores entre los jóvenes y el conocimiento y precisan de un buen líder (el director), que les haga sentirse seguros y apoyados en esta compleja tarea.

En el Instituto Nacional de la Reina (INAR), el clima laboral no es el mejor, de alguna manera se relaciona con el desempeño personal. Por lo tanto, es conveniente trabajar en la mejora del ambiente, propiciando que los docentes no se sientan a gusto y den lo mejor de sí. La mayoría de los docentes se sienten insatisfechos con la función que realiza el director, debido a la falta de liderazgo, capacidad para la toma de decisiones, la falta de autoridad que ejerce ya que no se hace sentir como tal, a no reconocer las sugerencias de mejora y la resolución de conflictos; que todo líder debe de tener, las características para dirigir como lo son:

- Capacidad para comunicarse
- Inteligencia emocional
- Capacidad de establecer metas y objetivos
- Capacidad de planeación
- Crecer y hacer crecer a su personal a cargo
- Carisma
- Responsabilidad

Ver los beneficios de sus subordinados es parte de las funciones de un líder para mejorar el desarrollo profesional, capacitar y formar a los empleados actuales, evaluar el desempeño, planear las necesidades del personal, igualdad de oportunidades, las normas éticas, salud y seguridad ocupacional de cada puesto de trabajo, abordar las quejas y las relaciones laborales que están en deterioro, que no exista discriminación

por parte de los compañeros de trabajo, no cometer ninguna práctica laboral injusta en el cual se preste a comentarios hirientes.

En cuanto a los resultados obtenidos y la observación que se realizó en torno a los docentes se puede mencionar que las capacitaciones que los docentes reciben no son las adecuadas, ya que esto afecta a su desarrollo profesional. Impide que ellos crezcan en conocimiento y por lo tanto afecta de cómo lo comparten a los estudiantes lo cual afecta el desempeño y brindan menos de lo que la dirección espera obtener por parte de ellos.

No se sienten escuchados por parte de su autoridad y sobrecarga al personal que cuenta con mayor antigüedad, concluyendo que es por ser parte de las personas que conocen el entorno y las funciones de cómo se debe manejar algunas situaciones, afectando a una parte de los que laboran y beneficiando a otros lo cual no hay equilibrio, tampoco reconocen cuando uno de los docentes cumple y da lo mejor de sí en su desempeño, creando en cada uno de ellos hacer decaer su rendimiento. Ellos expresaron no conocer sus funciones por ningún medio, cuando la dirección exige un mejor rendimiento. Los docentes expresan que para mejorar el clima laboral solicitan la destitución del director. Y este se seleccione de una manera diferente de cómo llegó el actual director, de una forma más transparente, escuchando también sus opiniones.

Previendo lo que la mayoría de ellos expreso y, ver cómo ayudar a la actual dirección y con los resultados del estudio que se obtuvieron, servirán al director a que evalúe la forma de como se viene manejando las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la comunicación, en relación con el desempeño del docente. Debe implementar medidas que ayuden al fortalecimiento de las habilidades de sus docentes, con el fin de brindar una mejor formación a sus alumnos y en la satisfacción de sus mismos colaboradores.

El clima laboral es fundamental para el buen funcionamiento del INAR, por lo que se debe de tener en cuenta que los siguientes aspectos:

2. Factores de evaluación

a. Motivación

Este factor es parte importante cuando se evalúa el clima laboral en cualquier institución, constituye parte central en el diagnóstico por lo cual se necesita que los miembros involucrados se sientan motivados, para que sus resultados sean más productivos, trabajen sintiendo el compromiso con la institución, por lo anterior expuesto se puede concluir que la motivación en el Instituto Nacional de la Reina (INAR), se debe fortalecer de acuerdo a la encuesta realizada a los docentes (Según Cuadro 19 y Pregunta 19. Encuesta dirigida a los docentes). En consecuencia, es necesario buscar otros motivadores; por ejemplo, oportunidades de realización y éxito psicológico en el trabajo”

b. Satisfacción

El grado de satisfacción es un factor sumamente importante ya que los empleados en el trabajo que no son satisfechos, van a sus trabajos no con la emoción de un día más laboral, sino más bien lo pueden ver como un castigo, sin embargo va de la mano con los valores y los rasgos personales de cada persona porque va mostrándose en su actitud y la falta de compromiso hacia la institución donde presta sus servicios, en el INAR podemos ver que este es un factor a fortalecer (Según Cuadro 20, Pregunta 20 de la Encuesta dirigida a los docentes).

Así mismo en la Pregunta 24 Cuadro 24 de la encuesta realizada a los docentes, la mayoría de ellos expresan sentir satisfacción pero es más que todo por la vocación, sin embargo cabe destacar que como no se tiene un 100% de satisfacción, se recalca que es un factor a mejorar dentro de la institución que contribuya a un mejor clima laboral, en lo cual los que trabajen dentro de la institución no solo los docentes, se sientan felices y satisfechos ya que esto determina en gran medida el éxito de toda institución.

c. Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales, en todo lugar de trabajo son importantes ya que la comunicación es fundamental en el ámbito laboral se logra trabajando en el respeto

mutuo. Considerando lo anterior, es posible centrar un poco la problemática en la investigación (Según Cuadros 10, 11 y 14 y sus Preguntas. Encuesta realizada a los docentes), ya que es común que en cualquier lugar de trabajo existan fricciones, pero es también parte de los involucrados que no llegue a situaciones incómodas o desagradables en el cual contamine el ambiente, creando divisiones o emitir juicios sin valor perjudicando severamente el clima, por lo anterior expuesto es importante mantener buenas relaciones interpersonales dentro del instituto por la imagen que proyectan. Porque desde cualquier punto de vista los docentes y autoridades son el eje articulador de lo que reflejan a los estudiantes.

d. Liderazgo

El liderazgo es de suma importancia el director del centro educativo y en sus apreciaciones hipotetiza, de las deficiencias funcionales y de organización del centro educativo, se debe precisamente a una falta de liderazgo, iniciativa y conocimiento de la administración.

Lo anterior se puede ver un poco (Según Cuadro 5, 7 y 27 y sus preguntas. En la encuesta realizada a los docentes). Este es un elemento fundamental en la gestión educativa y decisiva en el éxito de la institución, para lograr cumplir con la misión y visión institucional. Así mismo cabe mencionar que la falta de liderazgo se torna a un clima laboral inadecuado, lo que causa incertidumbre y muchas veces falta de respeto entre las autoridades debido a que no hay un liderazgo dentro de la institución. Donde esta debe de ser una de las características de la persona al asumir un cargo como de director dentro de una institución que la imagen que proyecte sea de seguridad.

e. Comunicación

Con respecto a este factor, hay pocos docentes que reflejan que existe mala comunicación entre compañeros, los docentes indicaron en las encuestas que son muy pocas las veces que toman en cuenta sus opiniones, afecta el mejoramiento del clima laboral. (Según cuadro N° 10. Pregunta 10. Encuesta dirigida a los docentes). Se observó además un ambiente de comunicación fluida entre compañeros, lo cual demuestra que las relaciones entre ellos es buena, pero no así con el director.

f. Ambiente laboral

Se puede mencionar que las condiciones en las que laboran los docentes no son las adecuadas, según lo manifestado por las personas encuestadas existen diferencias entre las personas que laboran en la institución a la hora de realizar su trabajo por lo que imposibilita que haya un clima laboral agradable. (Según cuadro N° 1. Pregunta 1.)

g. Desarrollo Profesional

Según la información obtenida el INAR, brinda capacitaciones una vez al año a sus docentes, pero no es a todos, sino que este va por programación y a veces llegando a impartir los días sábados en horas no laborales, sin duda ayuda para brindar un mejor desarrollo dentro de su área laboral. Sin embargo, esto debe ser impartido en horas laborales y tener una programación para el desarrollo y crecimiento en el desempeño profesional que les mantenga un interés a seguirse preparando. El resultado final de acuerdo al (Cuadro N° 21. Pregunta 21. Encuesta dirigida a los docentes y cuadro N° 22. Pregunta 22. Encuesta dirigida a los docentes).

h. Colaboración

Según las personas encuestadas este es un factor del que carecen los docentes de la institución debido a que no existe una ayuda mutua al solicitarla solo a veces trabajan de manera conjunta para lograr el objetivo planteado. (Según cuadro N° 14. Pregunta 14.)

i. La Cultura

Toda organización e institución depende de los que laboran, precisamente como ellos actúen, así será el desempeño y su relación con los que laboren dentro del INAR, por lo expresado anteriormente se puede decir que la cultura que mantiene el instituto son actitudes que poco contribuyen al clima laboral. De acuerdo a la encuesta que fue dirigida a los docentes Cuadro No. 11 y 25 y sus preguntas No. 11 y 25).

j. Estructura Organizacional

Por medio del cuestionario (Según Cuadro No. 8, 16 y 17 y sus preguntas; en la encuesta realizada los docentes) se determinó que el INAR, no cuenta con manuales de procedimiento y de funciones, sin embargo, todos se tratan de acoplar, a lo que se les explico en su primera visita al instituto y lo demás va surgiendo en el camino. Los empleados consideran que en cuanto a su salario y prestaciones estas son respetadas, debido a que se rige por medio del Ministerio de Educación. Conforme a la guía de entrevista el director expreso lo mismo de las prestaciones. En el resultado final, se debe de trabajar en los procesos y funciones para quitar sobrecargas cuando así lo hay y distribuir de manera equitativa el trabajo.

k. Entorno de trabajo

Un entorno laboral adecuado facilita a las personas a desarrollar su trabajo en óptimas condiciones, situación que las hace más productivas, manteniendo un equilibrio entre el desarrollo personal y profesional. (Según cuadro N° 7. Pregunta 7. Encuesta dirigida a los docentes). Lo expresado anteriormente cabe de recalcar que los docentes del INAR no cuentan con un entorno de trabajo adecuado, la dirección no da a conocer a sus subordinados las estrategias y los proyectos que como institución tiene o persigue, esto impide el fortalecimiento de su desarrollo y afecta el clima laboral que se vive dentro de la institución.

l. Trabajo en equipo

Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte, pero todos con un objetivo común, pero para que se considere trabajo en equipo este debe tener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta de los miembros. (Según cuadro N° 14. Pregunta 14. Encuesta dirigida a los docentes). Dentro de la institución el trabajo en equipo no es muy adecuado, ya que tiene limitantes que hacen que cada uno de los docentes trabaje bajo su propio criterio, afecta tanto para los mismos docentes como también para el estudiante que pertenece a la institución, ya que no brindan un óptimo desarrollo que ayude a los alumnos a su fortalecimiento educativo y en su proceso profesional.

G. DETERMINACIÓN DEL ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL

En el resultado final, con base a los 12 factores que se han evaluado en el cuestionario, el nivel del clima laboral está muy deteriorado según lo expresado por los docentes, por la información recopilada el Instituto Nacional de la Reina se acierta que se encuentra en un estado crítico, es decir que tiene un nivel muy debajo de un estado promedio, con lo cual se necesita hacer mejoras y tomar las acciones necesarias a corto plazo, deben considerarse que existen niveles muy bajos de insatisfacción desestabilizando considerablemente el clima laboral.

Conforme al análisis de la guía de entrevista se determinó que el director percibe el clima laboral en condiciones aceptables para los factores que se cuestionaron, sin embargo, se considera que la dirección debe de acercarse un poco más a sus subordinados así mismo, de mejorar cada uno de los factores mencionados.

Se considera que el clima laboral en el Instituto Nacional de la Reina (INAR) se encuentra en términos muy bajos, considerando los niveles de percepción y el grado de satisfacción que tienen los docentes. Sin embargo, hay factores que se requiere tomar mayor énfasis porque inciden en el óptimo desempeño laboral y actualmente están contribuyendo a generar niveles de insatisfacción.

H. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1. Alcances

- El equipo de trabajo contó con la autorización para el ingreso en las instalaciones, disponibilidad de tiempo y amabilidad por parte del profesor. Roberto Cardoza, director del Instituto, para realizar la investigación que permitió recolectar la información necesaria relacionada con el tema en estudio, la cual fue de valor para el desarrollo del presente trabajo.
- En la ejecución del trabajo de investigación, hubo acceso a la información bibliográfica y normativas legales necesarias para el procesamiento de la investigación.

- Se contó con el diseño de la herramienta de procesamiento y cálculo para cada una de las preguntas del cuestionario, que facilitó la tabulación y análisis de los factores.

2. Limitaciones

Al realizar la investigación de campo se presentaron las limitantes siguientes:

- Algunos de los docentes no se encontraban en el momento que se habían programado las encuestas, por tanto, se tuvieron que reprogramar para realizar las faltantes.
- Dificultad para pasar algunas encuestas, ya que al momento de realizar la investigación de campo los docentes se encontraban impartiendo clases y se esperó para obtener los resultados.
- Para desplazarse al Municipio de la Reina el autobús que lo lleva directo sale a las 10:00 a.m. por lo tanto se debe de abordar las rutas de autobús que pasan por el desvío, para poder lograr llegar temprano.
- La distancia de San Salvador a Chalatenango implica tener disponible un día completo para desplazarse hasta el municipio debido que queda lejos de la zona metropolitana de San Salvador.

I. CONCLUSIONES

Las conclusiones que se obtuvieron después de la investigación fueron las siguientes:

1. Los docentes no se sienten motivados dentro de la institución, esto afecta su desempeño laboral. Para que sus resultados sean más productivos y trabajen sintiendo el compromiso con la institución es necesario el fortalecimiento de este factor y brindar oportunidades de realización y crecimiento para todo el personal docente.
2. Satisfacción es un factor sumamente importante ya que los empleados en el trabajo que no son satisfechos bajan su desempeño laboral y esto causa en los docentes acomodamiento y desinterés en sus labores. Esto es un factor que mejorar dentro de la institución para que contribuya a un mejor clima laboral, en lo cual los que trabajen dentro de la institución se sientan felices y satisfechos ya que esto determina en gran medida el éxito de toda institución.
3. Las relaciones interpersonales y el trato que existe entre compañeros y la ayuda que ofrecen los mismos, no son los más adecuados, se considera que es un factor débil dentro de la institución, que afecta directamente el clima laboral por lo cual se debe trabajar en su fortalecimiento y de esta forma mejorar el desempeño laboral.
4. Este es un elemento fundamental en la gestión educativa, la falta de liderazgo afecta el clima laboral y así mismo, causa inseguridad entre los docentes. Muchas veces obstaculiza el cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales al no tener un líder capaz de dirigirlos y guiarlos a cumplir con sus funciones.
5. La comunicación entre el director y docentes es informal, lo que les genera inestabilidad y malos entendidos.

6. El ambiente y las condiciones en las que laboran los docentes no son las adecuadas ya que existen diferencias entre cada uno de los que laboran en la institución a la hora de realizar su trabajo, esto imposibilita que haya un clima laboral agradable para desempeñar sus labores.
7. La institución no cuenta con una planeación estratégica ya que carece de presupuesto, así mismo de una actualización de manual de funciones y de un sistema de evaluación de capacitaciones para el personal. Fortalecer la estructura organizacional es de vital importancia dentro de la institución ya que funda a todos los docentes a cumplir con las metas y objetivos propuestos.
8. El trabajo en conjunto y la colaboración entre los mismos docentes no es la más adecuada dentro de la institución, debido a que la relación que existe entre los docentes y el director es insatisfactoria y esto propicia descontento y un mal clima laboral.
9. la cultura que mantiene el instituto son actitudes que poco contribuyen al clima laboral, esto se debe a las costumbres y tradiciones que cada uno de los docentes mantiene y afecta el desempeño de cada uno de los docentes.
10. Dentro de la institución el trabajo en equipo no es muy adecuado ya que cada uno trabaja bajo su propio criterio, esto afecta a los mismos docentes a no brindar un óptimo desarrollo que ayude a su fortalecimiento educativo. El entorno de trabajo en el que se desempeñan los docentes ayudara a facilitar el trabajo en equipo y por ende a su productividad en sus labores.

Como conclusión final, es destacable que en opinión de los encuestados se evalúa al clima laboral de la institución como la falta de: liderazgo, de capacidad y de comunicación, existe un nivel muy bajo de la satisfacción de ser escuchados para la mejora del ambiente entre otros factores, por parte de la dirección siendo necesario que estos factores sean trabajados y fortalecidos primeramente en la dirección de la institución, si se pretende mejorar el clima y por ende los logros institucionales.

J. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que como grupo de investigación se le brindan al INAR las siguientes:

1. Establecer normas de convivencia entre los docentes; además generar convivios entre diferentes comités para fomentar la participación siempre buscando que los comités del INAR se mantengan activos en el trabajo como tal, es decir que entre los docentes que forman los comités haya mayor participación y cercamiento para que se pueda fomentar el trabajo en equipo.
2. Satisfacer a los docentes para que estos cumplan de la mejor manera sus funciones es tarea del director, con un reconocimiento, con unas felicitaciones por su buen trabajo o ya sea con expresiones que eleven en los docentes sus esfuerzos por brindar cada día más de sí.
3. Se sugiere a los docentes y director participar de una manera activa en el fortalecimiento del clima laboral, en especial en las relaciones interpersonales, a fin de contribuir al desarrollo de la calidad educativa de la institución.
4. El director debe de ejercer un liderazgo pedagógico. Es responsable de conducir, monitorear y realizar el acompañamiento de los docentes; de esa manera, mejora el trabajo pedagógico en beneficio de los estudiantes, aplicar la herramienta de evaluación de desempeño, así mismo someterse el director a este, implementar un plan en el cual abarque los factores que están débiles en la institución para mejorar el clima laboral, como lo es la motivación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, la comunicación y desarrollo profesional que estén a la vanguardia con los conocimientos para que tengan y enseñen a la población estudiantil.
5. El director debe mantener la confianza y una comunicación formal con sus colaboradores, realizando reuniones esporádicas, la comunicación

electrónica, entre otros medios apropiados en la institución para fortalecer la comunicación.

6. Crear reuniones en las cuales todos los docentes de la institución participen y se involucren de una manera más productiva, en donde expresen sus problemas e inquietudes que mantengan entre los mismos. Para mantener un ambiente agradable y que fortalezca el desempeño laboral dentro de la institución.
7. Se recomienda crear un manual de funciones donde este estipulado cuales son las responsabilidades de cada persona que labora en la institución y hacer una reunión donde estén todos los docentes para hacer de su conocimiento dichas funciones y explicarles la importancia de su ejecución además de hacer conciencia de que las pocas capacitaciones que ofrece el MINED con ayuda de la Universidad tecnológica son de aprovecharlas y no faltar a ellas solo porque sean fin de semana; ya que ayudará a su crecimiento personal e institucional.
8. Trabajar en unidad y armonía es tarea de todos los miembros de la institución, fortalecer este factor es fundamental para desarrollar un trabajo para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.
9. Toda organización e institución depende de sus colaboradores. Precisamente como ellos actúen, así será el desempeño y su relación con cada uno de los miembros de la organización.
10. El trabajo en equipo es el que desarrollan cada uno de los docentes del instituto, donde cada uno hace una parte, pero todos con un objetivo común. La dirección debe potenciar este factor para mantener un desarrollo óptimo de cada una de las funciones de la institución.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA REINA (INAR)

A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

El plan de mejora del clima laboral en el Instituto Nacional de la Reina (INAR), permitirá tener una mejor administración de cada uno de los factores como lo son, la comunicación, relaciones interpersonales, liderazgo, motivación, entre otros; que influyen en el desempeño tanto de los docentes como el resto del personal, conocer la percepción y la satisfacción de los docentes en su puesto de trabajo. Para evaluar el clima laboral se propondrá una herramienta administrativa de aquellos factores que sean convenientes evaluar, para la toma de decisiones de acciones preventivas y correctivas. Para la implementación de la gestión administrativa haremos uso del proceso de la administración, es decir que se planee, se tome una acción, se verifique si los resultados son los esperados y se actúe para reiniciar el proceso, Este ciclo en donde se explica cada aspecto del proceso:

La planeación: es la primera fase del proceso administrativo y consiste en decir por anticipado qué hacer, como hacerlo, cuando y quien lo hará.

La organización: consiste en fijar funciones, autoridad y responsabilidades entre los miembros de la manera que se puedan lograr los objetivos.

La dirección: es la realización efectiva de todo lo planeado, y

El control: es la última etapa en donde se verifica que los objetivos se estén cumpliendo. La adopción del proceso es para fortalecer el clima laboral en el institución promover la práctica de la gestión vaya en pro de las oportunidades que necesita atender la institución educativa para que mejore el desempeño y su ambiente laboral.

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1. General

- ☛ Proponer un plan de mejora del clima laboral para optimizar el desempeño de los docentes del Instituto Nacional de la Reina (INAR) a través de los factores que inciden en el ambiente.

2. Específicos

- ☛ Definir políticas y estrategias para la aplicación y mejora del clima laboral del Instituto Nacional de la Reina (INAR), para optimizar el desempeño de los docentes.
- ☛ Detallar acciones necesarias para mejorar los factores evaluados para el personal del INAR.
- ☛ Diseñar un sistema de capacitaciones como fuerza promotora dentro de la institución para fortalecer las áreas deficientes.

C. MODELO DE CÓMO FUNCIONARÁ EL PROCESO PARA EL PLAN DE MEJORA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE LA REINA

Haciendo uso del proceso de la administración planteamos cómo funcionará cada uno de los elementos que lo integran y mostrar cómo se realizará. Haciendo uso de las capacitaciones y elementos importantes que integran la propuesta.

MODELO DEL PLAN DE MEJORA PARA EL INSTITUTO NACIONAL DE LA REINA APLICANDO EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN

PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN	QUE	POR QUÉ	QUIÉN	COMO	CUANDO	META
P: Decidir el cómo se va a hacer: Metodologías, Registros, Puntos de verificación y control. Establecer procedimientos Documentados para acciones correctivas que mejoren y fortalezcan el ambiente laboral	Realizar una propuesta que posibilite el mejoramiento del clima laboral en el Instituto Nacional de Reina	Porque es necesario entender y ofrecer un clima laboral adecuado y óptimo a los empleados de la institución.	Todos los docentes y administrativos	A través del uso de documentación facilitada por el equipo de trabajo y el desarrollo de talleres o capacitaciones que permitan la integración de cada docente y administrativo	Durante el año escolar	Definir en un 80% los talleres, capacitaciones apropiadas para trabajar con los docentes y administrativos del Instituto Nacional de la Reina a fin de mejorar el desempeño de los docentes.
O: Implementar el cómo se va a hacer”, cuando se identifiquen las inconformidades real o Potencial	-Reunir a los Docentes y personal administrativo -organizar el docente representante --Socializar los programas ante la institución	Porque es importante conocer las diferentes herramientas y estrategias para fortalecer el clima laboral	La planta de docentes y el área administrativa	A través de la ejecución de la propuesta de gestión: Encuesta piloto Encuestas y entrevistas no formales Encuesta sobre el tema a tratar Talleres Retroalimentación y evaluación	Durante el año escolar	Teniendo en cuenta lo anterior a trabajar para alcanzar en un 90% las mejoras

PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN	QUE	POR QUÉ	QUIÉN	COMO	CUANDO	META
<p>D: Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos de acciones correctivas y preventivas</p>	<p>Evaluar el impacto de recibir las capacitaciones como Herramienta para mejorar el clima laboral -Socialización de los diferentes capacitaciones</p>	<p>Porque es necesario que los docentes y Administrativos conozcan las debilidades y fortalezas del ambiente laboral en que se encuentran.</p>	<p>La planta de docentes y el área administrativa</p>	<p>Durante las jornadas pedagógicas por parte de los administrativos dar a conocer las fortalezas que se han rescatado con la aplicación de la estrategia.</p>	<p>Durante el año escolar</p>	<p>Durante el año Escolar implementar la estrategia para aumentar el porcentaje de fortalezas y disminuir las debilidades del equipo de trabajo.</p>
<p>C: Identificar e implementar las acciones necesarias para alcanzar los Resultados planificados y la Mejora continua de los procesos de acciones correctivas y preventivas.</p>	<p>Implementar los cambios requeridos, para mejorar y fortalecer el clima laboral.</p>	<p>Porque es importante ofrecer un ambiente laboral adecuado óptimo para todos.</p>	<p>La planta de docentes y el área administrativa</p>	<p>Realizar capacitaciones o talleres con rigurosidad.</p>	<p>Durante el año escolar</p>	<p>Aumentar el porcentaje de fortalezas y disminuir las debilidades del equipo de trabajo</p>

D. PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL

A partir del diagnóstico de los resultados obtenidos en la evaluación del clima laboral del Instituto Nacional de la Reina (INAR), se propone el siguiente plan de mejora, para mantener el óptimo desempeño de los docentes. Por los resultados del instrumento los factores esenciales para mejorar el clima se enumerarán a continuación, con el propósito de corregir progresivamente la situación actual de los involucrados.

a) Condiciones físicas

☛ Política

El director y el subdirector se reunirán en coordinación con la secretaria, para gestionar el proceso de solicitud con organizaciones que puedan apoyar a través de proyectos de mejora para las instalaciones del instituto.

☛ Estrategia

El director y el subdirector con el soporte de la secretaria se reunirán una vez al mes y gestionar oportunamente los recursos necesarios para ampliar las instalaciones.

Las condiciones físicas son parte fundamental en la mejora del clima laboral en el Instituto Nacional de la Reina, este es un punto a fortalecer debido a que su infraestructura es pequeña no cuenta con algunas áreas en la institución educativa. Este factor es uno de los más complicados de mejorar debido a que la institución no cuenta con recursos financieros propios para adquirir un terreno más amplio.

Recomendaciones para el mejoramiento de las condiciones físicas

Gestionarse con mayor prontitud a través de las siguientes instituciones

- Fundación de poyo a municipios de EL Salvador (FUNDAMUNI).
- Plan Internacional y la
- Alcaldía Municipal del Municipio de la Reina.

La construcción de más aulas para la población estudiantil, un área recreativa para los recesos así como para las actividades deportivas, una sala de reuniones y espacios establecidos (cubículos) para los docentes, un quiosco para la cafetería y las rampas necesarias para cuando la institución cuente con población con discapacidad o sus empleados sufran algún accidente y deban de usar este tipo de accesos.

Revisar periódicamente la infraestructura de la institución (iluminación ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones.

b) Motivación y Satisfacción

☛ Política

Fomentar actividades que mejoren y propicien la motivación y satisfacción en los empleados del Instituto Nacional de la Reina (INAR).

☛ Estrategia

Mediante las actividades dar a conocer en la población estudiantil, así como con el CDE el buen desempeño de los docentes que laboran para el INAR.

Cada individuo es único y el líder debe atender a cada uno y propiciar el ambiente para que emerja la motivación interior, con una adecuada motivación en consecuencia se obtendrá un buen clima laboral se logrará mejores resultados. Todos los líderes se enfrentan al reto de motivar a los trabajadores para que obtengan los resultados deseados, con eficacia, calidad, innovación, ética y responsabilidad, así como su propia satisfacción y compromiso personal.

Para fortalecer éste factor se presenta a continuación las recomendaciones para el mejoramiento de esta área.

- Reconocimiento del buen desempeño de los docentes es seleccionar al empleado que se ha destacado en su trabajo o acciones excepcionales y a este empleado otorgar un recuerdo institucional para fomentar que se sientan integrados por sus logros.
- Realizar reuniones mensuales informativas con todo el personal en horas hábiles en el cual se comparta sobre el plan de trabajo.
- Incluir a inicio de año un plan de acciones sociales, como, por ejemplo: celebren a los cumpleaños y esto sea mes a mes buscando la integración, así como la satisfacción de ser tomados en cuenta.
- Elaboración de objetivos académicos y de gestión con participación de los docentes lo cual ayudará a cumplir cada uno de ellos.

- Fomentar un equilibrio trabajo y vida personal, en el cual se disponga de tiempo para asuntos personales por lo que las diferentes acciones están relacionadas con el estado de ánimo y el estrés.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL	PROVEEDORES
RECONOCIMIENTO AL BUEN DESEMPEÑO	Implementar mediante una evaluación del desempeño y el análisis del director, otorgar un diploma como reconocimiento de su buen desempeño al empleado más destacado por su trabajo.	\$ 24.15	  Comprar una resma de papel Opalina para hacer el diploma y enmarcarlo
CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑOS	Festejar y agasajar a los cumpleaños mensualmente, mediante la realización de la partida de un pastel y se le dará el día libre.	\$ 126.00	 Sucursal La Reina: Calle al portal Barrio el Centro #87. Tel. 2309-1707 Horario Lunes a Domingo de 7 a 6 p.m.
PERMISOS CON GOCE DE SUELDO	Que la institución conceda a su trabajador cuando necesite permiso para ausentarse del trabajo y notificar con 24 horas de anticipación.		No se incurrirá en costos monetarios, solo la disposición y aprobación del CDE en conjunto con el director y subdirector.
COSTO TOTAL *		\$ 150.15	

***Costos estimados anuales**

Así mismo con el objetivo de mejorar el clima laboral se propone las capacitaciones para todo el personal del Instituto Nacional de la Reina para la implementación de técnicas y llevar a la práctica las recomendaciones antes mencionadas de manera de hacerlas efectivas de una manera paulatina para fortalecer el factor de la motivación y satisfacción. Se muestra el tema de capacitación y a quienes va dirigido a fin de desarrollarlo en el transcurso del año 2019.

TEMA DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	DURACIÓN	FACILITADORES	INVERSIÓN POR PERSONA	OBSERVACIONES
INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA DOCENCIA	DOCENTES	16 Hrs.	ZOILA DALILA GONZALEZ DIAZ, MARIA ELENA PAZ MANZANO, GLORIA MARIBELCOREAS DE CANALES,	\$ 33.00	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$165.00)
MOTIVACION ACTITUDINAL EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	DOCENTES	16 Hrs.	ROSA MARIA GUITIERREZ, GLORIA CANALES, NIVIA MELENDEZ	\$ 33.00	
INVERSIÓN TOTAL POR CAPACITACIONES				\$ 561.00	CONSULTORIAS Y CAPACITACIONES DIVERSAS, S.A. DE C.V.

c) Relaciones Interpersonales

- **Política**

La dirección con el apoyo del consejo de maestros, crearán actividades en las cuales contribuyan al fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

- **Estrategia**

Realizar actividades de integración a través de capacitaciones que contribuyan a mejorar este factor en el instituto y éstas que se lleven a cabo bajo la supervisión del director y subdirector.

Este factor es de suma importancia debido a que todos los trabajadores que son los involucrados deben tener respeto, tolerancia, empatía entre ellos por lo cual las recomendaciones propuestas a realizar son:

- Que los docentes y colaboradores administrativos mejoren la comunicación informal, que no haya apodos o sobre nombres, evitando molestias entre los mismos y actuando de manera profesional aun cuando exista una relación de amistad.

- Realizar actividades en reuniones generales que ayuden y garanticen el fortalecimiento llevando a cada uno de los colaboradores a discutir sobre el tema y reflexionar todos de cómo es la actitud que tienen entre ellos mismos creando conciencia sobre la importancia, lo que contribuirá de manera efectiva en el clima laboral generando una mejor estancia, mientras desarrollan sus actividades de manera cordial.

Para mejorar este factor se proponen las siguientes capacitaciones con el apoyo de INSAFORP, para que en el Instituto Nacional de la Reina se integren y formen parte de los cambios en el clima laboral aplicando cada una de las técnicas y consejos de cada una de las charlas.

TEMA DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	DURACIÓN	FACILITADORES	INVERSIÓN	OBSERVACIONES	PROVEEDOR
RELACIONES INTERPERSONALES Y LA FELICIDAD EN EL TRABAJO	TODO EL PERSONAL DEL INAR	8 Hrs.	MAYTE VILANOVA DE GOMEZ	\$ 18.00	Para cada uno Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación de Apoyo de INSAFORP	YANCOR, S.A. DE C.V. (Costo Real por persona \$90.00)
RELACIONES INTERPERSONALES		8 Hrs.	DORA ALICIA DE MARTINEZ	\$ 18.00		GRUPO ADYSA, S.A. DE C.V. (Costo Real por persona \$90.00)
RELACIONES INTERPERSONALES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD		16 Hrs.	ALBERTO ESCALANTE DIAZ	\$ 35.00		TALENTO HUMANO, S.A. DE C.V. (Costo Real por persona \$175.00)
INVERSIÓN TOTAL POR CAPACITACIONES				\$ 636.00		

d) Liderazgo

• Política

El Consejo Directivo Escolar (CDE) coordinará, planificará y notificará al consejo de maestros que semestralmente se capacite a la persona que funge como director y subdirector del INAR, presentando un informe de los resultados obtenidos.

◀ **Estrategia**

Cada capacitación deberá ser enfocada en el área del liderazgo, para contribuir a un mejor funcionamiento en la dirección creando un plan de trabajo, ejerciendo la función de una manera efectiva dando un mayor aporte a sus subordinados y a la institución que se le ha delegado.

Los líderes inciden en los resultados generales ya que son ellos los que intervienen en las situaciones positivas o negativas que se generen dentro de una institución, por lo que se recomienda para el INAR:

- Capacitar al director en lo que se refiere al liderazgo, debido al cargo que ejerce y la responsabilidad, es importante que transmita una imagen de líder con la capacidad de planear, ejecutar cambios estratégicos considerando las propuestas de sus colaboradores, para contribuir a mejores resultados.
- Realizar una evaluación sobre los resultados y comentarios de mejora para el líder, considerando los puntos débiles y aquellos en los cuales debe de fortalecer a través de una encuesta para ser evaluado conforme a resultados, esto permitirá ver la aceptación de sus subordinados, creando un lazo en el cual los docentes que ellos podrán ser escuchados y tomados en cuenta.

Con el ánimo de poder fortalecer el liderazgo dentro del Instituto Nacional de la Reina, se hace énfasis en diferentes temas sobre el liderazgo para poder mejorar la imagen del líder de la institución apoyado desde la supervisión del subdirector buscando un mejor resultado, en estos temas tendrán que ser orientados y poder realizar una programación que vaya acorde sin descuidar la dirección a cargo.

TEMA DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	DURACIÓN	FACILITADORES	INVERSIÓN	OBSERVACIONES	PROVEEDOR
LIDERAZGO GERENCIAL	DIRECTOR Y SUBDIRECTOR	16 Hrs.	ALFREDO CABALLERO PINEDA	\$ 33.00	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$165.00)	APRENDA, S.A. DE C.V.
LIDERAZGO COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO HUMANO	DIRECTOR Y SUBDIRECTOR	8 Hrs.	MIGUEL ANGEL CASTANEDA, RUBEN DE JESUS LOPEZ	\$ 17.20	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$86.00)	CAPITAL HUMANO EMPRESARIAL, S.A. DE C.V.
COACHING Y DESARROLLO DEL TALENTO PARA UN LIDERAZGO EFECTIVO	DIRECTOR Y SUBDIRECTOR	8 Hrs.	REGINA AUXILIADORA RECINOS RECINOS	\$ 19.80	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$99.00)	REGINA AUXILIADORA RECINOS RECINOS
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	DIRECTOR Y SUBDIRECTOR	16 Hrs.	IVAN ALVARADO MELENDEZ	\$ 35.00	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$175.00)	TALENTO HUMANO, S.A. DE C.V.
CRECIENDO Y FORTALECIENDO DESDE TU LIDERAZGO	DIRECTOR Y SUBDIRECTOR	16 Hrs.	SALVOR EMILIO VILLAFUERTE	\$ 28.00	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$140.00)	XPERIENCIAL LIFE COACHING, S.A. DE C.V.
ESTRATEGIAS SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL, LA BASE DEL NUEVO LIDERAZGO	DIRECTOR Y SUBDIRECTOR	16 Hrs.	RODRIGO ERNESTO QUINTANILLA	\$ 35.00	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$175.00)	TALENTO HUMANO, S.A. DE C.V.

TEMA DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	DURACIÓN	FACILITADORES	INVERSIÓN	OBSERVACIONES	PROVEEDOR
COACHING HERRAMIENTA PARA EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	DIRECTOR Y SUBDIRECTOR	16 Hrs.	VIOLETA MARYSELLA ALFARO, ANA MARIA FUNES GUZMAN	\$ 37.60	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$188.00)	CONSULTORES INTEGRALES FORMADORES, S.A. DE C.V.
LIDERAZGO Y EFECTIVIDAD PARA SUPERVISORES	DIRECTOR Y SUBDIRECTOR	8 Hrs.	JAIME ORLANDO GARCIA, LUIS RAFAEL CUELLAR, YANIRA ELIZABETH APARICIO	\$ 17.60	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$88.00)	PROCAMPOLY, S.A. DE C.V.
LIDERAZGO QUE SI GENERA RESULTADOS EN SIGLO XXI	DIRECTOR Y SUBDIRECTOR	16 Hrs.	SILVIA HAYDEE GONZALEZ,	\$ 35.00	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$175.00)	GRUPO ADYSA, S.A. DE C.V.
LIDERAZGO BASADO EN LA COMPRESIÓN DEL COMPORTAMIENTO HUMANO	DIRECTOR Y SUBDIRECTOR	16 Hrs.	SALVADOR EMILIO VILLAFUENTE	\$ 28.00	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$140.00)	XPERIENCIAL LIFE COACHING, S.A. DE C.V.
EL ROL DEL SUPERVISOR MODERNO. LIDERAZGO Y HABILIDADES	DIRECTOR Y SUBDIRECTOR	16 Hrs.	RICARDO ORANTES DURAN	\$ 36.00	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$180.00)	YANCOR, S.A. DE C.V.
RELACIONES HUMANAS CON AUTOLIDERAZGO	DIRECTOR Y SUBDIRECTOR	16 Hrs.	GUILLERMO ANTONIO VALLE	\$ 36.00	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$180.00)	YANCOR, S.A. DE C.V.

e) Comunicación

☛ Política

La dirección coordinará reuniones con el objetivo de mantener una comunicación constante con el personal docente que labora en la institución para que conozcan de primera mano, es decir, por el director los cambios que se vayan dando en la institución.

☛ Estrategia

Cada semana el director convocará a reuniones a los docentes, en la cual iniciará cediendo la palabra para que manifiesten las experiencias vividas en la semana con los compañeros de trabajo y con los alumnos; lo cual servirá para entrar en un ambiente de confianza y de interés por los problemas que manifiesten.

Para integrar y mejorar la comunicación dentro del Instituto Nacional de la Reina, es necesario que en la institución, se realicen actividades y capacitaciones sobre el tema las cuales ayuden a fortalecer este factor, las que se recomiendan son las siguientes:

- Que toda información importante sea comunicada a todos los empleados de manera oportuna y por escrito vía correo, memorándums o verbalmente convocándoseles a reuniones.
- Que exista una política de puertas abiertas en la dirección del instituto, la cual permita que los empleados sin distinción alguna propongan sus ideas, inquietudes y quejas relacionado al trabajo que desempeñan a los demás compañeros incluyendo la dirección y la subdirección.
- Que el director que es la máxima autoridad este pendiente de cada empleado y se involucren en el trabajo que éstos realizan para que exista una comunicación fluida y bilateral, es decir que tanto el empleado como el jefe acepten sugerencias productivas para el desarrollo diario de sus actividades, dando pauta a una mayor comunicación.
- Promover la comunicación con los empleados por parte de la dirección a través de reuniones constantes.

TEMA DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	DURACIÓN	FACILITADORES	INVERSIÓN	OBSERVACIONES	PROVEEDOR
COMUNICACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS	TODO EL PERSONAL	16 Hrs.	SALVADOR EMILIO VILLAFUENTE, LAURA DE VALDEZ	\$28.00	Incluye material de apoyo, refrigerio y diploma de participación Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$140.00)	XPERIENCIAL LIFE COACHING, S.A. DE C.V.
COMO COMUNICARSE CON DIPLOMACIA, TACTO Y CREDIBILIDAD	TODO EL PERSONAL	16 Hrs.	MAYTE VILANOVA, GLADIS GARCIA, CARLOS CASTANEDA, LUIS CUELLAR	\$30.00	Incluye material de apoyo, refrigerio y diploma de participación Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$150.00)	PROCAMPOLY, S.A. DE C.V.
INVERSIÓN TOTAL POR CAPACITACIONES				\$ 696.00		

f) Ambiente Laboral

☛ Política


El director con el apoyo del subdirector organizará convivios entre el personal que labora en la institución para que haya un mayor acercamiento personal entre los docentes; lo que contribuirá a mejorar el ambiente laboral en la institución.

☛ Estrategia

Debido a que el ambiente laboral lo hacen los docentes deben de mostrar un interés frecuente en mejorar sus relaciones con los compañeros de trabajo asistiendo con entusiasmo y participando en las actividades a realizar.

El ambiente laboral lo crean todas las personas que laboran dentro del Instituto por lo tanto para que se tenga un mayor acercamiento se proponen las siguiente actividades para poder mejorar el clima en la institución.

- Celebraciones en fechas especiales como lo son, Día de la Madre, Día del padre, día de la amistad, día del maestro, entre otros.
- Excursiones
- Caminatas
- Convivios internos

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL	PROVEEDORES
CELEBRACIÓN DE FECHAS ESPECIALES	Festejar por motivo día de la amistad, día del maestro, día de la madre, día del padre, mediante la partida de pastel que fomenten la participación de todos.	\$ 100.00	 <p>PAN LILIAN Sucursal La Reina: Call portal Barrio el Centro #87. Tel. 23 1707 Horario Lunes a Domingo de 6 p.m.</p>
EXCURSIONES	Realizar salidas a lugares turísticos como playas, balnearios, parques que contribuyan al compañerismo. Se podrán realizar semestralmente.	\$ 200.00	Proveedores de transporte y lugares turísticos.
CAMINATAS	Ésta actividad física se puede realizar en grupo en un lugar abierto cerca de la Reina o lugares como la montaña punto de partida sea el Instituto.	\$ 100.00	Proveedores de transporte y lugares turísticos.
CONVIVIOS INTERNOS	Realizar de parte de todos los colaboradores convivios como desayunos en la cual sean partícipes y cada uno contribuya aportando un poquito para realizar el desayuno para todos y compartan un poco olvidando un rato el trabajo y se traten como familia		No representará grandes costos porque son 12 personas y cada uno de las personas que trabajan en la institución colaborarían.
COSTO TOTAL		\$ 400.00	

También como segunda opción poder implementar capacitaciones que abonen a mejorar el ambiente laboral el punto más importante y que cada uno de los trabajadores del Instituto Nacional de la Reina pueda dar su aporte y reflexionar en el clima laboral en el cual desarrollan sus actividades se propone lo siguiente:

TEMA DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	DURACIÓN	FACILITADORES	INVERSIÓN	OBSERVACIONES	PROVEEDOR
WORKSHOP CREACION DE AMBIENTES LABORALES FELICES	TODO EL PERSONAL DEL INAR	8 Hrs.	JAIME GARCIA, FRANCISCO MEDRANO, MARIA AUXILIADORA, LUIS CUELLAR, LAURA CHORIEGO, RODRIGO QUINTANILLA	\$ 17.60	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$88.00)	PROCAMPOLY, S.A. DE C.V.
CREATIVIDAD E INNOVACION EN EL AMBIENTE DE TRABAJO		16 Hrs.	RODRIGO ERNESTO QUINTANILLA	\$ 32.00	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$180.00)	YANCOR, S.A. DE C.V.
INVERSIÓN TOTAL POR CAPACITACIONES				\$ 595.20		

g) Autorrealización (Desarrollo Profesional)²⁶

☛ Política

El Consejo Directivo Escolar (CDE) será el encargado de proponer al docente o docentes para incluirlos en el plan Nacional de Formación de Docentes en servicio en el sector público con el afán de mejorar la educación.

☛ Estrategia

El CDE, el director junto con la secretaria hacer las gestiones necesarias para incluirlos en el Plan Nacional de Formación de docentes está impulsando a través del MINED, y contribuir con el mejoramiento de la educación y propicien mejores prácticas en el centro educativo y en las aulas.

La recomendación para poder fortalecer este factor es:

- Realizar una evaluación del desempeño a los docentes para determinar quién será el docente o docentes elegidos para promoverlos e incluirlos en el Plan Nacional de Formación de Docentes en Servicio en el Sector Público del

²⁶ <https://www.mined.gob.sv/index.php/descargas/send/716-institucional/6250-plan-nacional-de-formacion-docente>

Ministerio de Educación, y ofrecer a los docentes del sistema educativo nacional, cursos para el desarrollo de competencias ciudadanas en la modalidad semi-presencial y virtual, y ayudar tanto a los docentes como a la población estudiantil.

- Buscar el apoyo con la Dirección Nacional de Educación Media (DNEM) Tercer Ciclo y Media del Ministerio de Educación e incluir en un plan de capacitaciones a los docentes destacados en el Instituto Nacional de la Reina, y con las organizaciones que apoyan la educación como FOMILENIO, a través de las instituciones que ofrecen programas de capacitación para maestros como lo son: Institutos adscritos a la Universidad Nacional, Universidades privadas (UCA), Fundaciones privadas: FUNDASALVA, FUNPRES, FEPADE.
- Y las capacitaciones en las cuales se puedan incluir que estas instituciones hacen por medio de cursos cortos y presenciales que están agrupados de la siguiente manera:

Son contenidos de las capacitaciones:²⁷

- Constructivismo en el aula
- Lectoescritura y comprensión lectora
- Cómo trabajar los ejes transversales del currículo
- Metodología de la educación en valores
- Metodología para el desarrollo de contenidos de las asignaturas básicas
- Uso del arte en el desarrollo integral del niño
- Metodología de la educación física y del desarrollo evolutivo del niño
- Proyecto Educativo Institucional
- Metodología para el uso de laboratorios de ciencias
- Uso de bibliotecas escolares y de aula
- Administración escolar
- Respuesta creativa al conflicto

Las áreas de desarrollo y de capacitación en el Programa de Escuelas Modelo son:

²⁷ https://www.oei.es/historico/quipu/salvador/informe_docentes.pdf

- Psicología del aprendizaje y proceso en la construcción de conocimiento
- Planeamiento didáctico del proceso de enseñanza-aprendizaje
- Desarrollo de las asignaturas básicas y de los ejes transversales, utilizando métodos y técnicas participativos
- Selección, elaboración y uso creativo de materiales, recursos y tecnologías del medio
- Programas de participación voluntaria y organizada de padres y madres de familia y de estudiantes
- Formación sobre Educación en Valores
- Liderazgo educativo con énfasis en desarrollo institucional, en desarrollo curricular y en desarrollo profesional del docente
- Enfoque de género
- Política Nacional de la Mujer
- Derechos Humanos

h) Colaboración

☛ Política

El director en primer lugar deberá fomentar el trabajo en equipo, colaborando en todo lo requerido por los docentes y alumnos.

☛ Estrategia

El director en reuniones de la semana debe de explicar la importancia de la colaboración entre todo el personal docente de la institución para tener mejores resultados en cuanto a la educación de la población estudiantil y para realizar un eficiente trabajo.

Para mejorar este factor se propone concientizar mediante charlas de la importancia de ser colaboradores siempre, de buscar un fin común, de realizar el trabajo de forma unida no siendo individualistas para que el ambiente que viven en su lugar de trabajo mejore significativamente, se dan algunas opciones para mejorar el clima labora en el Instituto Nacional de la Reina (INAR).

TEMA DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	DURACIÓN	FACILITADORES	INVERSIÓN	OBSERVACIONES	PROVEEDOR
LA COLABORACIÓN EN EQUIPO	TODO EL PERSONAL TODO EL PERSONAL	8 Hrs.	MAYTE VILANOVA DE GOMEZ, YANIRA ELIZABETH APARICIO, FRANCISCO RAMON MEDRANO, CARLOS ROBERTO CASTAÑEDA	\$17.60	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$88.00)	PROCAMPOLY , S.A. DE C.V.
DESARROLLO HUMANO MANEJO DE CONFLICTOS Y COACHING PARA PERSONAL PRODUCTIVO		16 Hrs.	REGINA AUXILIADORA RECINOS	\$39.60	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$198.00)	REGINA AUXILIADORA RECINOS
INVERSIÓN TOTAL POR CAPACITACIONES				\$ 686.40		

i) La Cultura

☛ **Política**

La dirección y subdirección debe de mantener relaciones estables que conlleven a un buen clima laboral y a mantener estable la cultura que permitirá el buen desempeño, y mantener las buenas relaciones entre compañeros y con la alta dirección.

☛ **Estrategia**

La dirección y subdirección evaluarán el comportamiento de los docentes para establecer actividades que deben desarrollar, manteniendo un buen clima laboral y una cultura que ayudará y beneficiará el desempeño de los miembros de la institución.

Para dar soluciones a este factor, es necesaria la colaboración de todos los que trabajan y mejora en la productividad en el área educativa.

Para llevar a cabo la Cultura se recomienda

- **Hablar de lo negativo:** los problemas y las molestias que se presentan dentro de la organización deben ser discutidos abierta y libremente, haber un amplio

espacio para la crítica y autocrítica en forma ordenada, siempre como punto de llegada el hallazgo de soluciones concretas.

- **Entregar retroalimentación:** si se detectan errores o se identifican comportamientos que deben corregirse, es importante que lo hagan saber en forma inmediata para encontrar soluciones.
- **Otorgar confianza y autonomía para aumentar el rendimiento:** darles libertad a los empleados y confiar en que harán su trabajo porque están capacitados para ello constituye una clave fundamental en el incremento del rendimiento personal y grupal dentro de la Institución.

También se puede incluir capacitaciones que ayuden a mejorar la cultura del trabajo.

TEMA DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	DURACIÓN	FACILITADORES	INVERSIÓN	OBSERVACIONES	PROVEEDOR
CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL: DOS COMPONENTES ESENCIALES EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL	TODO EL PERSONAL	16 Hrs.	JOSE BERNARDO LUNA ZELAYA	\$ 32.00	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación con INSAFORP (Costo Real por persona \$160.00)	GM CONSULTING, S.A. DE C.V.
COMO DIAGNOSTICAR Y MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL	TODO EL PERSONAL	8 Hrs.	IVAN ALVARADO MELENDEZ	\$ 20.00	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación con INSAFORP (Costo Real por persona \$100.00)	AVANCE Y DESEMPEÑO, S.A. DE C.V.
INVERSIÓN TOTAL POR CAPACITACIONES				\$ 624.00		

j) Entorno de trabajo

• Política

El director y subdirector de la institución deben fomentar para los miembros del Instituto Nacional de la Reina (INAR) un agradable entorno de trabajo, para que ellos brinden su mejor potencial hacia sus alumnos y mantengan siempre un buen Clima Laboral entre sus mismos compañeros.

☛ Estrategia

Los docentes que conforman el INAR, deberán verificar que la dirección y subdirección fomenten y ayuden a mejorar esta área dentro de la institución.

Dentro de este factor se trata de beneficiar el desempeño laboral de cada uno de los docentes, se recomienda que el director junto con el subdirector preparen charlas en las cuales mejoren este factor e incluyan dentro de estas los siguientes puntos, las charlas no deben exceder de 20 minutos.

- **Mantener una actitud positiva:** Las buenas actitudes se contagian, por eso, siempre es importante mantenerse positivo ante toda la jornada laboral.
- **Sé amable incluso en las pequeñas cosas:** Que nunca te falte el saludo entre los mismos compañeros de trabajo, los alumnos y personas fuera de la Institución. Responder a todos los compañeros con amabilidad y, fundamentalmente, incentiva a otros a hacer lo mismo.
- **Ofrece ayuda:** Ayudar a los demás cuando lo necesiten, esto ayudara a mantener un buen clima laboral.

La dirección y subdirección sean de ejemplo y sean los observadores de que esto funcione a mantener un agradable ambiente laboral dentro de la institución con los mismos compañeros de trabajo, alumnos y demás personal.

k) Trabajo en equipo

☛ Política

La dirección y subdirección, en conjunto con los docentes del INAR, deberán practicar con sus actividades asignadas a fomentar el trabajo en equipo lo cual será fundamental para mejorar el clima laboral en la institución.

☛ Estrategia

La dirección y subdirección deberán verificar el comportamiento que los docentes mantienen y proporcionar ayuda para que el trabajo en equipo mejore continuamente y se desarrollen todas las actividades correspondientes en equipo.

Para mejorar este factor se propone que el instituto pueda asistir a capacitaciones en lo cual les enseñen de forma práctica para fortalecer esta área en la institución, a través de:

- Un taller de cuerdas que le ayude a la integración como equipo de trabajo y buscar el desarrollo de competencias en los cuales van orientados a una serie de actividades físicas, desafíos mentales orientados a la solución de problemas fomentando una serie de miradas de aprendizaje y autoanálisis, evidenciando competencias para el trabajo cooperativo, el trabajo en equipo y con estos no es dejar de lado, el liderazgo y un sinnúmero de objetivos, con este penúltimo factor, ayudará a crear un círculo y cerrar todo lo que anteriormente ya hemos evaluado y en este se complementa, este taller es excelente y uno de sus principales objetivos es de fomentar la solidaridad, el trabajo en equipo, la cohesión, la comunicación, el pensamiento crítico, el liderazgo, los resultados sinérgicos, estableciendo vínculos de confianza, estímulo de la creatividad a cada uno de los miembros, concienciación de la importancia de la planificación, la visión, la optimización de los recursos, valoración del tiempo y el vivir los valores personales y compartidos.

Esta es una poderosa metodología del aprendizaje, dirigida a la formación y transformación de las personas como individuos potenciando sus competencias en una íntima inter-relación con otros individuos en la conformación de equipos de alto rendimiento entendiendo los conceptos de complementariedad.

- Y para culminar y poder fortalecer este factor y con el apoyo de INSAFORP, capacitaciones enfocadas al tema el trabajo en equipo que es de suma importancia en cualquier institución, mostramos dos de algunos de los temas que pueden ofrecer los centros de formación para las instituciones.

TEMA DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	DURACIÓN	FACILITADORES	INVERSIÓN	OBSERVACIONES	PROVEEDOR
TRABAJO EN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	TODO EL PERSONAL	16 Hrs.	ALFREDO CABALLERO PINEDA	\$ 16.50	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$165.00)	APRENDA, S.A. DE C.V.
TRABAJO EN EQUIPO PARA EL LOGRO DE METAS	TODO EL PERSONAL	8 Hrs.	JOSE ALFREDO JIMENEZ	\$ 8.60	Incluye material de apoyo, refrigerio, almuerzo y diploma de participación Apoyo con INSAFORP (Costo Real por persona \$86.00)	CAPITAL HUMANO EMPRESARIA L, S.A. DE C.V.
INVERSIÓN TOTAL POR CAPACITACIONES				\$ 301.20		

I) Estructura Organizacional

☛ Política

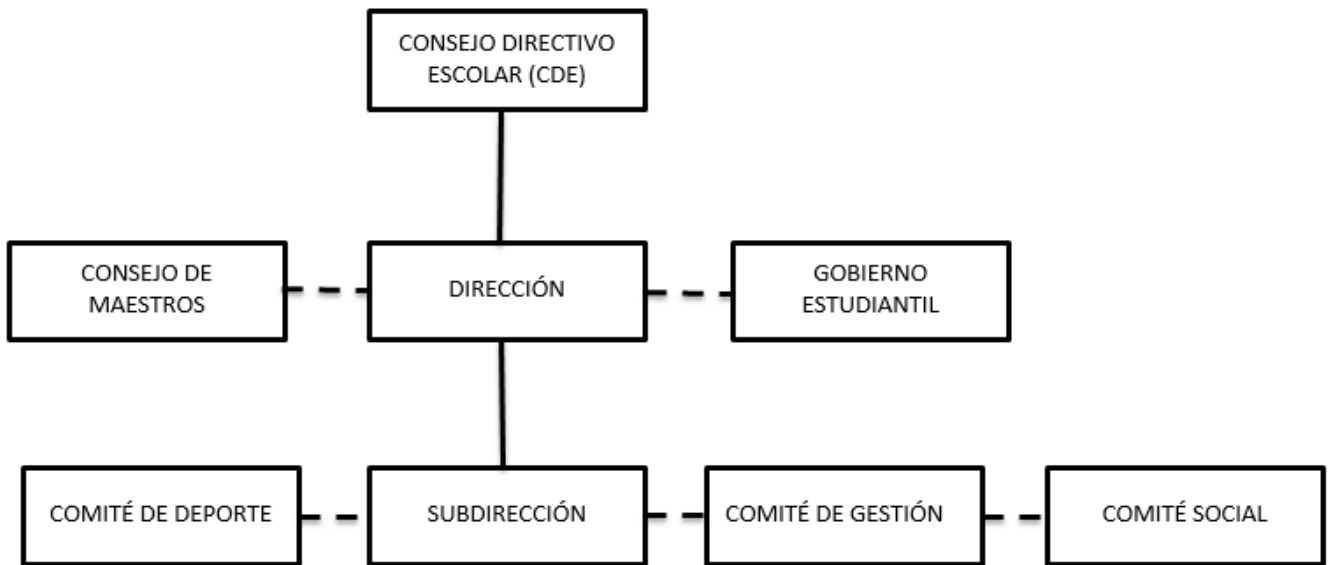
La dirección deberá dar a conocer la estructura organizativa de la institución a cada uno de los trabajadores y conozcan cómo está conformada la jerarquía en el instituto.

☛ Estrategia

Conocer tanto la población estudiantil, como la planta docente y la administración de cómo está conformada la estructura organizacional del Instituto Nacional de la Reina. Este factor es importante para la Institución y para el personal que labora dentro de ella. El responsable del INAR (director) presenta de manera ordenada todo lo relacionado a las funciones de cada uno de los puestos de trabajo, la filosofía de la institución, los objetivos y metas propuestas por la institución y factores que inciden dentro de la misma. Dando a conocer las tareas correspondientes que deberá cumplir el personal.

Por lo anterior expuesto y según la investigación realizada en la departamental de educación de Chalatenango y en el Ministerio de Educación el organigrama para el Instituto Nacional de la Reina debe ser el siguiente:

ORGANIGRAMA PARA EL INSTITUTO NACIONAL DE LA REINA (INAR)



Nombre	Simbología	Significado
Rectángulos		Departamentos o divisiones de la organización que varían en importancia de acuerdo a su tamaño
Líneas continuas verticales		Líneas de mando de una división superior a una inferior
Líneas continuas horizontales		Indican la unión entre órganos de asesoría
Líneas discontinuas horizontales		Significan coordinación unen por los dos lados a dos rectángulos que mantienen relaciones de coordinación

Las funciones se mantienen en su mayoría a excepción de las de los comités que se detallan a continuación:

Funciones del comité social

- ☛ Elaborar su programa de trabajo de su respectiva función para lo cual deberá recibir asesoría de la Dirección.
- ☛ Realizar actividades tendientes a mejorar las relaciones entre maestros, alumnos y padres de familia.
- ☛ Colaborar con la dirección de la Institución en la organización y reorganización de la directiva de la sociedad de padres de familia. Lo que deberá llevarse a cabo a más tardar en el mes de febrero de cada año.
- ☛ Planificar el consejo de profesores, las celebraciones de cumpleaños, despedidas y recibimientos de maestros, asimismo otros tipos de estímulos tanto a maestros como alumnos que en alguna forma pongan en alto el nombre de la Institución o de la comunidad.
- ☛ Organizar proyectos tendientes al buen empleo del tiempo libre de los estudiantes en coordinación con las otras funciones.
- ☛ Distribuir a los compañeros maestros calendarización de fechas cívicas y celebraciones.
- ☛ Programar mensualmente las actividades a realizar por todas sus funciones.
- ☛ Planificar las actividades docentes a realizar.
- ☛ Colaborar con el ornato general de la institución, (Realizar campañas de reforestación de plantas ornamentales.)
- ☛ Tratar problemas disciplinarios graves y muy graves.
- ☛ Organizar el consejo de alumnos.
- ☛ Promover y coordinar actividades del consejo de alumnos.

Funciones del comité de gestión

- ☛ Reconoce los objetivos de la comunidad educativa tomando como meta la calidad de los aprendizajes.
- ☛ Identifica puntos a tratar y asigna recursos adecuadamente.
- ☛ Desarrolla procesos organizativos que generen un clima agradable para la convivencia social propiciando la pertenencia, la participación y la organización.
- ☛ Proponer estrategias de mejoramiento institucional.
- ☛ Coordinar y evaluar la elaboración del Plan y Proyectos de Mejoramiento.

Funciones del comité deportivo

- ☛ Elaborar el programa y proyectos de trabajo de sus respectivas funciones.
- ☛ Desarrollar acciones tendientes a desarrollar habilidades y destrezas.
- ☛ Organizar clubes deportivos tales como: futbol, básquetbol, softbol, entre otras.
- ☛ Implementar actividades de sano entretenimiento.
- ☛ Realizar competencias deportivas intramuros.
- ☛ Organizar actividades en coordinación con las otras funciones; tendientes al buen uso del tiempo libre de los educandos.

Con el objetivo de fortalecer este elemento se propone lo siguiente:

- ☛ Elaboración de una cartelera en la que se muestre el organigrama del Instituto Nacional de la Reina incurriendo en el siguiente costo:

CARTELERA		
Descripción	Precio Unitario	Precio Total
Cartelera de la estructura Organizativa	\$ 45.00	\$ 45.00
Material: Trovicel 2MM	Tamaño: 1 mts. X 0.75 mts.	
Proveedor Empresa: DIGITAL BRANDS Dirección: 21 Avenida Norte, entre 25 y 27 calle poniente, Casa 1421, Colonia Layco, San Salvador, El Salvador. Teléfono: (503) 2226-3629 y (503) 2235-7610 E-mail: digitalbrands@digital-brands.net		

Se puede dar soluciones efectivas para mejorar este factor:

- Aclarar cualquier duda que se puede presentar a la hora de distribuir las funciones especificando y fomentando el cumplimiento de las mismas en cada comité.
- Dejar en claro de una manera positiva que se requiere el logro de estas metas para el éxito del grupo. Motivar a los empleados a trabajar juntos para alcanzar los objetivos dentro de la estructura de la organización.

E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

1. Objetivo

Ejecutar el plan de mejora propuesto del clima laboral que contribuya a fortalecer el desempeño de los docentes.

2. Actividades

- Se le hará entrega del documento al director explicando brevemente el contenido según el estudio realizado, la problemática y la solución para mejorar las condiciones del clima laboral de los docentes.

- Se fijará una fecha factible con el director para presentar el trabajo realizado y dar una breve inducción a los docentes sobre cómo mejorar el clima laboral, los factores que influyen para el logro de resultados satisfactorios.
- En la fecha asignada se llegará a la instalación con los materiales necesarios para dar la inducción o presentación del trabajo a los colaboradores del Instituto Nacional de La Reina; teniendo como finalidad que los docentes comprendan que el clima laboral lo hacen todas las personas que trabajan en la Institución por lo que deben de comprometerse a mejorar las actitudes que hasta el momento han dificultado un clima laboral armonioso.

- Los integrantes del Consejo Directivo Estudiantil (CDE) serán los responsables de dar seguimiento a la propuesta planteada para que el clima laboral sea agradable.

3. Evaluación del Clima Laboral

La elaboración de la propuesta está orientada para evaluar el clima laboral y se utilice como una herramienta administrativa para alinear a los encargados a evaluar y conocer sobre los pasos a seguir y la metodología a utilizar para realizar la evaluación del ambiente laboral y como esta detecta las percepciones de los empleados sobre el mismo en que desarrollan las funciones.

Este plan contribuirá a mejorar cada uno de los factores analizados en el diagnóstico, e identificar que está afectando el comportamiento de los empleados. Para fortalecer el clima laboral es importante evaluar semestralmente y poner en práctica e identificar los factores que más estén deteriorados y debe ser comprendido por los evaluadores.

Es fundamental dar un seguimiento al ambiente laboral del Instituto Nacional de la Reina para el logro de los objetivos institucionales y tener relaciones laborales armoniosas que permita direccionar a cada uno de los miembros a brindar un mejor servicio tanto en la calidad educativa como también para sus clientes internos y externos.

El CDE que serán los evaluadores deben considerar como factores más importantes para determinar cómo está el ambiente los siguientes que son los puntos clave y reconocer en que deben de enfatizar.

<i>Factor</i>	<i>Objetivo</i>
<i>Motivación</i>	Mantener el nivel de motivación adecuado, satisfacción individual y grupal que se pueda medir el ambiente laboral de forma global.
<i>Relaciones Interpersonales</i>	Reforzar las relaciones interpersonales entre compañeros y jefatura (director) a empleado.
<i>Trabajo en equipo</i>	Fortalecer aún más el trabajo en equipo dentro del Instituto Nacional de la Reina para que el ambiente laboral sea armonioso.
<i>Liderazgo</i>	Evaluar la capacidad que tiene el jefe (director) para guiar e inspirar a la planta docente como administrativos hacia el buen desempeño de sus actividades.
<i>Comunicación</i>	Verificar si la comunicación dentro de la institución es clara, concreta y oportuna, creando confianza y respeto en cada uno de los trabajadores.
<i>Desarrollo Profesional</i>	Evaluar las capacitaciones y como estas han contribuido a mejorar el clima laboral y ver anualmente de crear siempre un plan de capacitaciones en las cuales incluyan a todo el personal y siga permitiendo el crecimiento personal y profesional de cada uno de los docentes como personal administrativo.

4. Estudio a realizar el CDE para medir el clima laboral

Para el Instituto Nacional de la Reina, es importante medir y conocer el clima laboral en que se desarrollan las funciones diariamente, ya que este impacta significativamente los resultados, y puede hacer la diferencia en la organización con un buen desempeño y o viceversa puede haber un bajo rendimiento. La medición del mismo, se puede hacer mediante encuestas aplicadas a cada uno de los trabajadores del instituto aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima laboral que existe en la actualidad y la otra parte de cómo debería de ser, la medición de ambas es de gran ayuda para diagnosticar los problemas organizacionales y el buen funcionamiento de la institución, como se conoce es necesario y fundamental el Recurso Humano, pero es de poco productivo el empleado que se muestra frustrado o que tenga mala actitud con el jefe o la institución. El estudio del clima laboral permite conocer el estado de una empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, cultura, estado de ánimo y factores similares que pueden influir en el desempeño del personal, en el estudio del clima laboral el CDE se dividirá de la siguiente manera:

El estudio del clima laboral actual

Se debe de garantizar a las personas encuestadas la confidencialidad de sus respuestas para que pueda expresarse sin temor sin traer para sí consecuencias. Para el estudio se debe de considerar evaluar los siguientes aspectos y conocer la percepción y punto de vista de los involucrados.

Objetivos: ¿Conocen y entienden los docentes y personal administrativo los objetivos y como estos se relacionan con la visión, misión etc.

Comunicación: ¿Consideran que reciben la información necesaria y útil por parte de la dirección, así como de sus compañeros que conforman la planta docente para desarrollar efectivamente su trabajo?

Condiciones de trabajo: Sienten los empleados que la calidad y cantidad de trabajo que se espera de ellos es justa; y que cuentan con las herramientas necesarias para llevarlo a cabo?

Equipo de trabajo: ¿Considera que existe el trabajo en equipo dentro del INAR?

Compensación y Reconocimiento: ¿Qué tan contentos están los empleados con la forma de como se recompensa y se reconoce su trabajo?

Medición

Aplicar un cuestionario, para medir el clima laboral actual y conocer el grado de satisfacción y poder realizar mejoras, se recomienda el anonimato para proteger la información y tener la fiabilidad de las respuestas a obtener.

Cronograma de actividades

El CDE deberá de realizar un cronograma de actividades, que sirva de guía para el proceso de evaluar el clima laboral en el tiempo planificado.

Evaluación de factores

El CDE evaluara los factores como lo son la motivación, capacitación, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación entre otros que ameriten durante el proceso de evaluación.

Elaboración del instrumento de evaluación

Previamente se deberá elaborar una encuesta del clima laboral en los cuales se indiquen las instrucciones, el porqué del estudio así como el objetivo de ese instrumento y el cuerpo de la encuesta en la cual abarque preguntas relevantes sobre los factores mencionados anteriormente para poder obtener la información necesaria para medir el ambiente en que se está trabajando. Y poder ejecutar las acciones necesarias para mejorar ya sea semestral o anualmente.

Aplicación del instrumento

Es recomendable que se realice por lo menos una vez en el año, esto permitirá ver los cambios año con año, en los cuales pueda compararse y visualizar los avances. Sin

embargo cabe mencionar que esta evaluación, no es conveniente realizarla en época de situaciones o fechas especiales debido a que la información a obtener podría sufrir sesgos.

Procesamiento y análisis de la información

Después de haber procesado la información recabada, a través del instrumento el CDE procederá a la tabulación y análisis de la situación lo cual le permitirá conocer la percepción de cada uno de los miembros que conforman la planta docente y personal administrativo.

Elaboración del informe de resultados

Con los resultados obtenidos el CDE deberá de levantar un informe en el cual detalle las áreas en las cuales se requiere de la intervención para el mejoramiento del clima laboral. En esta etapa se solicitará la intervención de todos los involucrados de la institución mediante una reunión y estos sean partícipes en el comunicado de los resultados. Es necesario crear un ambiente laboral agradable y para ello se les invitará y habrá la apertura de que puedan plantear sus opiniones o ideas para mejorar y cambiar un poco la actitud y mentalidad de cada una de aquellas personas que estén renuentes a mejorar el ambiente de trabajo.

Finalmente se hará la programación con el Instituto Nacional de la Reina y dar a conocer el proyecto y explicar cada una de las partes que lo conforman para que puedan comprender la importancia de evaluar el clima laboral dentro de la institución e implementar el plan de mejora del ambiente de trabajo y evaluar cada uno de los factores.

PROGRAMACIÓN DE LA INDUCCIÓN QUE HARÁ EL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN EL INSTITUTO NACIONAL DE LA REINA (INAR)						
TEMAS	SUBTEMAS	EVALUACIÓN	MEDIOS DIDÁCTICOS	COMENTARIOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Marco conceptual del clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Generalidades ☛ Definiciones ☛ Importancia ☛ Características ☛ Beneficios ☛ Factores 	Preguntas y respuestas	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Laptop ☛ Proyector ☛ Memoria USB ☛ Bolígrafos ☛ Tarjetas de cartulina 	Espacio para los participantes de expresar sus opiniones	1 hora	Reina Navarrete
Diagnóstico de la situación actual del clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Métodos y técnicas de investigación ☛ Análisis de la información ☛ Conclusión 	Preguntas y respuestas	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Laptop ☛ Proyector ☛ Memoria USB ☛ Bolígrafos ☛ Tarjetas de cartulina 	Espacio para los participantes de expresar sus opiniones	1 hora	Elsy Hernández
Propuesta e implementación del plan de mejora del clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Objetivos ☛ Importancia ☛ Factores del plan de mejora 	Preguntas y respuestas	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Laptop ☛ Proyector ☛ Memoria USB ☛ Bolígrafos ☛ Tarjetas de cartulina 	Espacio para los participantes de expresar sus opiniones	1 hora	Delmy Valle

5. Presupuesto

Para la presentación de la propuesta al Instituto Nacional de La Reina, el presupuesto de gasto para el equipo de investigación será el siguiente:

N°	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
1	Papelería y memoria USB	\$12.00
2	Alimentación	\$24.00
3	Transporte	\$14.00
TOTAL		\$50.00

Presupuesto del proyecto para ejecución

Cuadro integrado por las capacitaciones y actividades propuestas **No. 1**, según lo planteado en cada uno de los factores. (Completas).

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Inversión en Capacitaciones con el apoyo de INSAFORP recibiendo todas las capacitaciones propuestas en el plan de mejora de cada uno de los factores		
INVERSIÓN POR CAPACITACIONES		\$ 4,231.80
Motivación y Satisfacción	\$ 561.00	
Relaciones Interpersonales	\$ 636.00	
Liderazgo	\$ 132.00	
Comunicación	\$ 696.00	
Ambiente Laboral	\$ 595.20	
Colaboración	\$ 686.40	
Cultura	\$ 624.00	
Trabajo en equipo	\$ 301.20	
INVERSIÓN POR ACTIVIDADES		\$ 595.15
Motivación y Satisfacción	\$ 150.15	
Ambiente Laboral	\$ 400.00	
Estructura Organizacional	\$ 45.00	
SUB TOTAL DE LA INVERSIÓN		\$ 4,826.95
IMPREVISTOS (10%)		\$ 482.70
TOTAL		\$ 5,309.65

Cuadro integrado por las capacitaciones y actividades **No. 2**, solo recibiendo una capacitación de los temas propuestos, según lo planteado en cada uno de los factores.

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Inversión en Capacitaciones con el apoyo de INSAFORP recibiendo una capacitación de las propuestas por cada factor en el plan de mejora por año		
INVERSIÓN POR CAPACITACIONES		\$ 1,779.60
Motivación y Satisfacción	\$ 396.00	
Relaciones Interpersonales	\$ 216.00	
Liderazgo	\$ 66.00	
Comunicación	\$ 336.00	
Ambiente Laboral	\$ 211.20	
Colaboración	\$ 211.20	
Cultura	\$ 240.00	
Trabajo en equipo	\$ 103.20	
Inversión para actividades Motivación y Satisfacción		\$ 150.15
Reconocimiento al buen desempeño	\$ 24.15	
Celebración de cumpleaños	\$ 126.00	
Inversión por actividades Recreativas – Ambiente Laboral		\$ 400.00
Celebración de fechas especiales	\$ 100.00	
Excursiones	\$ 200.00	
Caminatas	\$ 100.00	
Inversión elaboración de cart. estructura organizacional		\$ 45.00
Cartelera	\$ 45.00	
SUB TOTAL DE LA INVERSIÓN		\$ 2,374.75
IMPREVISTOS (10%)		\$ 237.48
TOTAL		\$ 2,612.23

6. Cronograma del plan de implementación

Presentación por parte del equipo investigador para dar a conocer la propuesta

N°	ACTIVIDADES	2018					2019								RESPONSABLE	
		OCT.				NOV.	ENERO				FEBRERO					
		1	2	3	4	1	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Solicitud de una entrevista con el director	■														Equipo investigador
2	Presentación de la propuesta al director		■													Equipo investigador
3	Revisión del documento por parte del director			■	■											Director del Instituto
4	Presentación del trabajo a los docentes; breve inducción.					■										Equipo investigador
5	Implementación del plan de mejora						■	■	■	■	■	■	■	■		Director del Instituto
6	Evaluación y Seguimiento													■		EI CDE

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ☛ Aamodt, M., Psicología Industrial/Organizacional un enfoque aplicado. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. 2010.
- ☛ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos el Capital Humano de las Organizaciones. México D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores. 2007.
- ☛ Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
- ☛ Dessler, G., y Verela, R. Administración de Recursos Humanos un enfoque latinoamericano. México: Pearson Educación, 2011.
- ☛ García, Edel, R., Casiano R., A. "Clima y Compromiso Organizacional" Vol. I, 2007.
- ☛ Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio, Pilar, Metodología de la Investigación, 2da. Edición, Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., Febrero 1998.
- ☛ Olaz, Ángel, El Clima Laboral en Cuestión, Revisión Bibliográfico-Descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. Aposta. Revista de ciencias sociales (En Línea) 2013, (Enero- Marzo): Fecha de consulta: 09 de septiembre de 2018)
- ☛ Rodríguez Mansilla, Darío. Diagnóstico Organizacional, 6ª Edición, Alfa omega Grupo Editor, S.A. de C.V., Enero 2005.
- ☛ Rodríguez Mansilla, Darío, Diagnóstico Organizacional, 7ª Edición, Textos Universitarios Facultad de ciencias Sociales
- ☛ Serrano Ramírez, Licdo. Américo Alexis, Administración I y II, (Conforme a programas de teoría administrativa I y II aprobados por el MINED, 1ª Edición, Talleres Gráficos UCA, Enero 2003.
- ☛ Serrano Ramírez, Licdo. Américo Alexis, Administración de personas, (Conforme a programas de Administración de Recursos Humanos I, II y III aprobados por el MINED), 1ª Edición, Talleres Gráficos UCA, Febrero 2007.

LEYES CONSULTADAS

- ☛ Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N° 38, Diario Oficial 234, Fecha 15 de Diciembre de 1983, Tomo 281.)
- ☛ Ley General de Educación, Decreto Constituyente No. 917, Diario oficial No. 242, Tomo No. 333, Publicada el 21/12/1996
- ☛ Ley de la Carrera Docente, Decreto Constituyente N° 665, Diario Oficial 58, Fecha de publicación 7 de marzo de 1996, Tomo 330.)

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- ☛ <https://www.mipuebloysugente.com/apps/blog/show/11826057-la-reina-chalatenango>
- ☛ <https://www.entrepreneur.com/article/262549>
- ☛ <https://www.google.com.sv/maps/dir/14.1958242,89.1463145/Instituto+Nacional+De+La+Reina,+La+Reina/@14.1950789,89.1487023,459m/data=!3m1!1e3!4m11!4m10!1m0!1m5!1m1!1s0x8f630b896198c18b:0x8df7fea8d2c0708a!2m2!1d-89.1466572!2d14.1956603!2m1!3b1!3e2!5m1!1e1>
- ☛ <https://int.search.tb.ask.com/search/GGmain.jhtml?searchfor=valores+del+clima+laboral&st=sb&tpr=omni&p2=%5EY6%5Expu442%5ELMES%5Esv&ptb=D6AA31BD-BB94-4D26-A788-B7E2322F7B67&n=783a891c&si=COBmhqj3qdcCFVfBhqoda-8KEA>
- ☛ <http://www.lafamilia.info/desarrollo-profesional/5-valores-que-generan-un-buen-clima-laboral>
- ☛ <https://www.mined.gob.sv/index.php/descargas/send/716-institucional/6250-plan-nacional-de-formacion-docente>
- ☛ https://www.oei.es/historico/quipu/salvador/informe_docentes.pdf
- ☛ <http://ri.ues.edu.sv/9384/1/PLAN%20DE%20CAPACITACI%C3%93N%20PARA%20EL%20MEJORAMIENTO%20DEL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20EFICIENCIA%20EN%20LA%20PRESTACI%C3%93N%20.pdf>
- ☛ <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/03/MPO/ADVD0001155.pdf>
- ☛ https://issuu.com/bibliotecapedagogica/docs/estudio_del_clima_organizacional_pa

- ☛ <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2014/ffg984c/doc/ffg984c.pdf>
- ☛ <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5878871.pdf>
- ☛ <https://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>
- ☛ revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/download/77/76
- ☛ https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral
- ☛ <https://www.ccoontigocampus.es/descargar-doc.php?id=502&obj=documento>

OTROS DOCUMENTOS CONSULTADOS

- Estudio del clima organizacional para optimizar el desempeño del personal docente, administrativo y de servicio del centro escolar “José Mariano Calderón”, ubicado en el municipio de Santiago Texacuangos, departamento de San Salvador.
- Plan Escolar Anual (PEA), Elaborado por el Director del Instituto Nacional de la Reina (INAR), Año 2007.

ANEXOS

1. Tabulación e interpretación del cuestionario dirigido a los docentes del Instituto Nacional de la Reina (INAR)

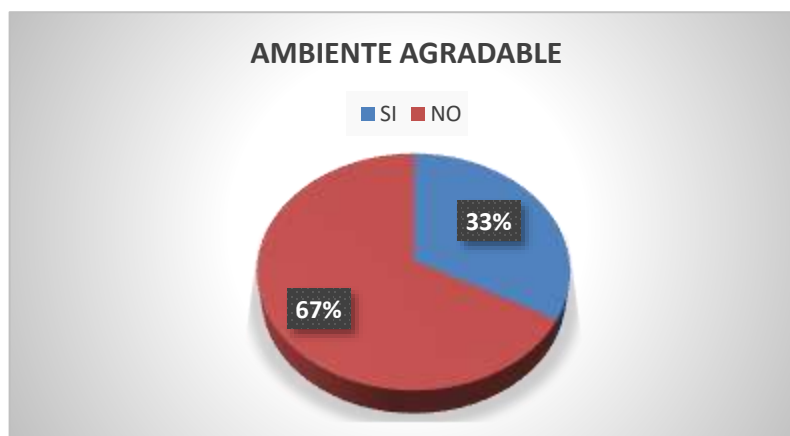
1. ¿Le parece agradable el ambiente del INAR?

Objetivo: identificar si a los docentes les parece agradable el ambiente donde desempeñan sus labores cotidianas.

Tabla 1

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	33%
NO	6	67%
TOTAL	9	100%

Gráfica 1



Interpretación: Como se observa no hay una igualdad en la apreciación que tienen los docentes sobre el ambiente laboral, gran parte de ellos opinan no sentirse satisfechos y se puede atribuir a que no hay motivación o buenas relaciones con sus colegas; lo que conlleva a que se acomoden en su lugar de trabajo, y se limiten, a brindar más de lo que se espera de cada uno de ellos. Con lo anterior se determina que no existe un buen clima laboral en el cual ellos puedan sentirse cómodos en el lugar que desarrollan sus funciones y les impide fortalecer su crecimiento académico. Por otra parte, una minoría expresó lo contrario en lo cual indican que el ambiente en el instituto es agradable, cabe señalar que estas opiniones se obtuvieron de los docentes que tienen menos de un año de estar laborando para la institución.

2. ¿Cuenta con los recursos y herramientas necesarias para la realización de su trabajo (equipo, materiales entre otros)?

Objetivo: Conocer si los maestros cuentan con los recursos y herramientas necesarias para realizar su trabajo.

Tabla 2

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	22%
Casi Siempre	4	44%
A veces	2	22%
Nunca	1	12%
Total	9	100%

Gráfica 2



Interpretación: Dentro de los resultados obtenidos, los docentes expresan “casi siempre” están las herramientas y recursos necesarios para desarrollar su trabajo de una manera eficiente, por los porcentajes obtenidos, se puede concluir que dentro de esta área están careciendo de algunos instrumentos necesarios para ser efectivos en sus actividades. La falta de todo lo necesario se atribuye directamente a la dirección ya que la secretaria es la encargada de comprar lo faltante, pero con la autorización del director, lo que influye generar malos comentarios por lo que se necesita tomar en cuenta o mejorar el proceso que se utiliza para adquirir los insumos, equipos o herramientas necesarias para optimizar el trabajo de los docentes.

3. ¿En el lugar donde realiza sus funciones cuenta con suficiente luz natural?

Objetivo: Identificar si el lugar en el que los docentes realizan sus actividades cuenta con luz necesaria para el desempeño de las mismas.

Tabla 3

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	6	67%
Casi Siempre	2	22%
A veces	1	11%
Nunca	0	-
Total	9	100%

Gráfica 3



Interpretación: La iluminación en la institución se debe mejorar para el desarrollo de las funciones debido a que no hay un buen porcentaje que diga que siempre hay suficiente iluminación, que es lo indispensable. Al carecer de este insumo necesario para alumnos y docentes la institución tiene un riesgo en el lugar de trabajo como lo indica la “Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo”, por lo tanto, es un área que el instituto debe fortalecer para toda la población de la institución ayudándose de luz artificial para mejorar las condiciones y así mismo para el desarrollo de las actividades académicas.

4. ¿Los servicios sanitarios se encuentran en buen estado y siempre limpios?

Objetivo: Conocer un poco sobre las instalaciones del instituto y como se encuentra en cuanto a aseo, para la población de la institución.

Tabla 4

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	11%
Casi Siempre	4	45%
A veces	4	44%
Nunca	0	-
Total	9	100%

Gráfica 4



Interpretación: Los resultados obtenidos reflejan que una de las áreas de las instalaciones lo que son los sanitarios carecen un poco de higiene y limpieza, que es un punto importante para todos los que están en las instalaciones sin embargo se atribuye un poco a la falta de cultura y educación que se obtiene dentro de los hogares, sin embargo el INAR por ser una institución educativa donde se llega a enseñar y así mismo a reforzar la educación se debe de hacer hincapié en este punto a los estudiantes y docentes, ya que la mayoría opina que “a veces” o “casi siempre”, lo que también es una falta de empatía y colaboración para el ordenanza. En cuanto a buen estado estos están en buenas condiciones para su uso diario.

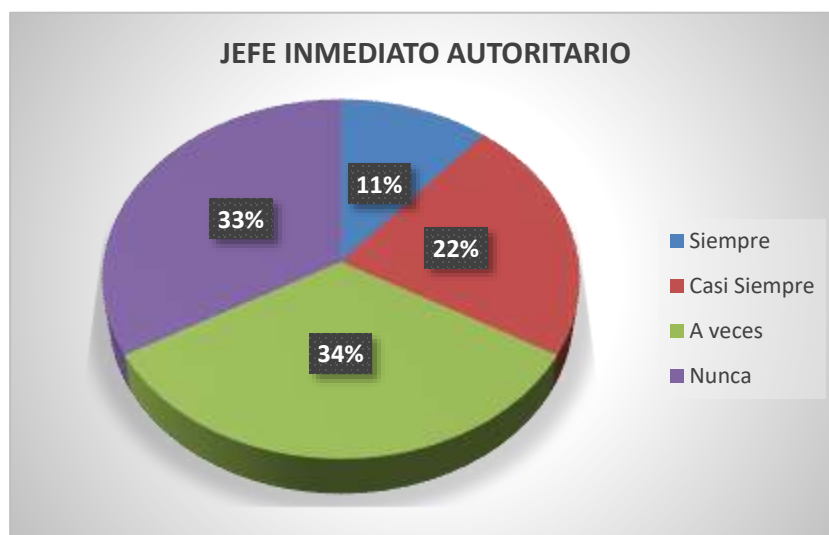
5. ¿Considera que su jefe inmediato es autoritario?

Objetivo: Conocer en qué medida el director de la institución es impositivo.

Tabla 5

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	11%
Casi Siempre	2	22%
A veces	3	34%
Nunca	3	33%
Total	9	100%

Gráfica 5



Interpretación: Al analizar los resultados de las encuestas los docentes opinaron diferente; algunos diciendo que si es autoritario y otros que nunca lo es, en esta pregunta se puede ver la falta de liderazgo y así mismo la autoridad que funge dentro de la institución careciendo un poco sobre como dirigir la institución y la imagen que él director proyecta ante sus subordinados, en consecuencia genera un mal ambiente en el cual crea comentarios y los mismos no pueden acudir para la resolución de conflictos, hacer sugerencias o mejoras debido a lo que cada docente pueda opinar sobre el director lo que impide mejorar el ámbito laboral.

6. ¿Considera que su jefe superior es participativo?

Objetivo: Conocer el punto de vista de los docentes acerca de que tan participativo es su jefe inmediato.

Tabla 6

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	-
Casi Siempre	3	33%
A veces	4	45%
Nunca	2	22%
Total	9	100%

Gráfica 6



Interpretación: La información obtenida refleja que el director no da un ejemplo de ser participativo de acuerdo a como lo ven sus colaboradores, por lo cual se ve un desbalance de poder solicitar la misma acción de parte de los docentes, por consiguiente; afecta el trabajo en equipo, el apoyo que debe de brindar a la institución ya que todos forman parte y laboran para la misma entidad.

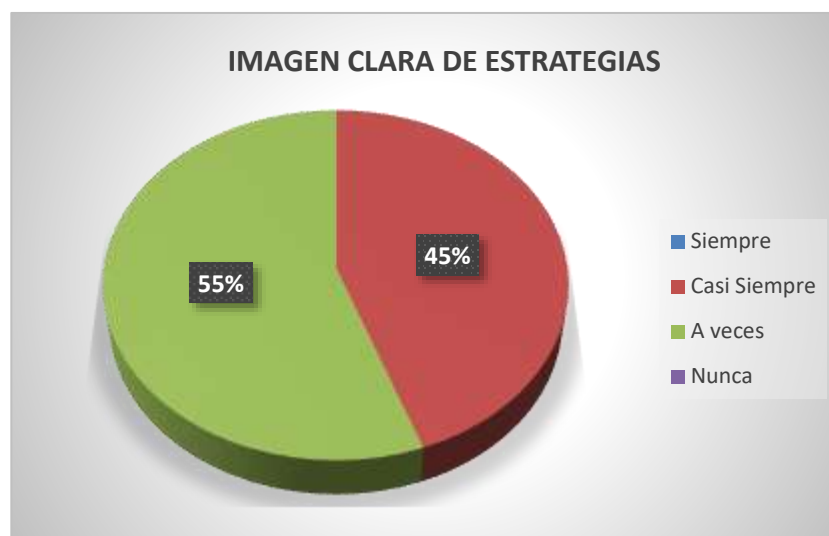
7. ¿La dirección transmite una imagen clara de las estrategias y proyectos del INAR?

Objetivo: identificar si el director les da a conocer a los docentes de manera clara las estrategias y proyectos que tienen como institución.

Tabla 7

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	-
Casi Siempre	4	45%
A veces	5	55%
Nunca	0	-
Total	9	100%

Gráfica 7



Interpretación: Las respuestas obtenidas por los docentes, se puede constatar que no siempre la dirección da a conocer las estrategias y proyectos del instituto, limitándolos a no estar al tanto de los objetivos que persiguen como institución, y puede crear una desigualdad de las metas a lograr, creando irresponsabilidad en los docentes por ser parte de la institución, pero no es directamente de ellos, ya que, por no ser informados, no es, una responsabilidad de los docentes sino del director. Se puede distinguir claramente una falta de capacidad de comunicar.

8. ¿En el INAR existe un manual de funciones por cada puesto de trabajo?

Objetivo: conocer si en el INAR cuentan con un manual de funciones y si se los han dado a los docentes.

Tabla 8

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	11%
NO	8	89%
TOTAL	9	100%

Gráfica 8



Interpretación: El resultado de la encuesta es evidente la falta de compromiso que existe por parte de la dirección con cada uno de los colaboradores ya que es necesario que el empleado conozca las funciones que deben realizar, y, se debe a que no hay alguien asignado directamente que realice de una manera formal, de dar una inducción de una forma general y a la misma vez se encargue de mostrar los procesos y las funciones, se debe de hacer notar que la mayoría de los docentes carece de la instrucción.

9. ¿Tiene claro las normas y políticas del INAR?

Objetivo: Identificar si los docentes conocen las normas y políticas del instituto.

Tabla 9

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	45%
NO	5	55%
TOTAL	9	100%

Gráfica 9



Interpretación: Al analizar los resultados la mayoría de docentes encuestados no conoce las normas y políticas del INAR; es decir el director no se las proporciono cuando iniciaron sus labores sin embargo un 45% admitió que si tiene claro las normas y políticas que se las proporcionaron al entrar a laborar a la institución del INAR.

Ambiente Social

10. ¿Existe comunicación entre el equipo de trabajo?

Objetivo: Valorar si existe comunicación entre el personal de trabajo.

Tabla 10

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	-
Casi Siempre	5	56%
A veces	4	44%
Nunca	0	-
Total	9	100%

Gráfica 10



Interpretación: De acuerdo al censo realizado por los docentes del Instituto Nacional de la Reina, los docentes opinan que casi siempre hay comunicación con el equipo de trabajo ya que existe un 12% de diferencia entre los que opinan que a veces, se puede percibir de acuerdo a las respuestas que este no es el principal problema dentro de la institución, sin embargo, es un punto el cual deben de fortalecer debido a que es importante la comunicación.

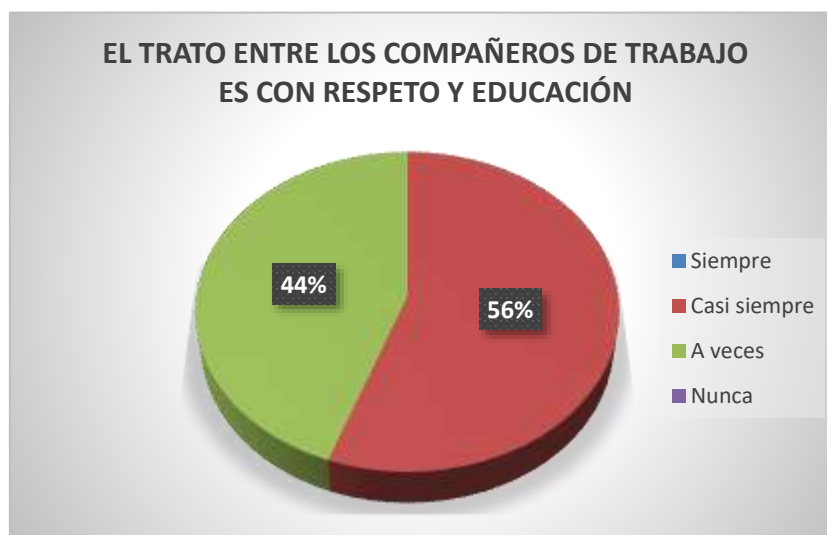
11. ¿El trato entre los compañeros de trabajo es con respeto y educación?

Objetivo: Establecer si existe buenas relaciones entre el personal.

Tabla 11

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	-
Casi Siempre	5	56%
A veces	4	44%
Nunca	0	-
Total	9	100%

Gráfica 11



Interpretación: de acuerdo a toda la información recolectada nos indica que existe falta de respeto en cada uno de los colaboradores del Instituto Nacional de la Reina por lo tanto es un factor importante que influye en un mal clima laboral, ya que toda actividad que se desempeñe debe de ser tratar y ser tratado con mucho respeto y educación que es parte fundamental de los valores o así mismo de generar un cálido ambiente, pero de acuerdo a lo arrojado en las encuestas este es un factor que no ayuda en la institución a poder crear un ambiente de compañerismo. Ya que la diferencia entre casi siempre y a veces existe un trato de respeto es mínima por lo que no hay un ambiente de cordialidad y respeto entre los docentes del INAR.

12. ¿El director enfrenta los conflictos de una manera positiva y sin confrontaciones?

Objetivo: Describir si el director sabe resolver conflictos entre compañeros.

Tabla 12

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	22%
Casi Siempre	2	22%
A veces	2	22%
Nunca	3	34%
Total	9	100%

Gráfica 12



Interpretación: en esta pregunta lo que se tienen son respuestas encontradas en las cuales cada uno de los docentes tienen apreciaciones diferentes, prevalece en un 34% la opción NUNCA, es decir el director no sabe cómo resolver los problemas que se presentan en la institución, entre los docentes ya que se tienen opiniones diferentes y estas puede deberse a que hay preferencias, falta de autoridad entre otras, lo que indica que no aporta positivamente el director en el clima laboral para que los docentes se sientan cómodos al realizar sus funciones, sino más bien pueden ocasionar lo que son roces entre los mismos.

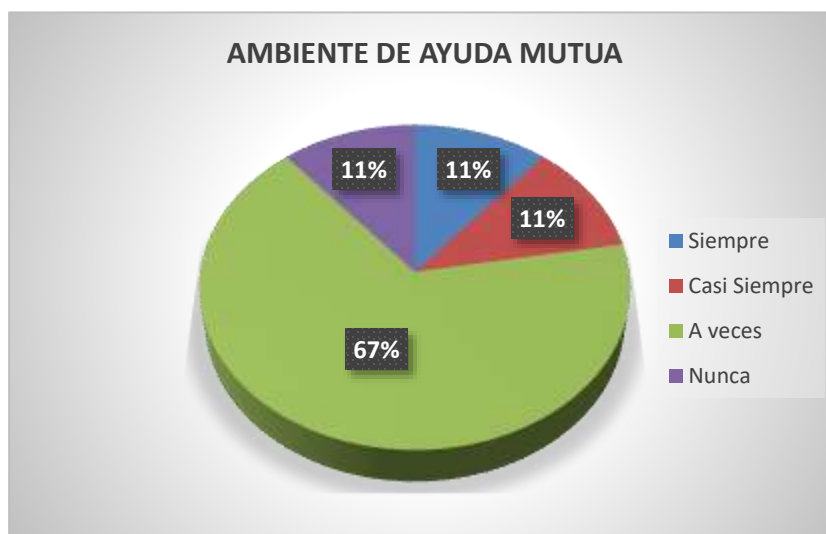
13. ¿En el INAR hay un ambiente de ayuda mutua?

Objetivo: Determinar si existe un buen ambiente laboral entre compañeros.

Tabla 13

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	11%
Casi Siempre	1	11%
A veces	6	67%
Nunca	1	11%
Total	9	100%

Gráfica 13



Interpretación: de acuerdo con las personas encuestadas no siempre se sienten cómodos con el ambiente laboral, porque no existe ayuda mutua entre los compañeros por falta de compañerismo entre otros factores que afectan el clima laboral en la institución.

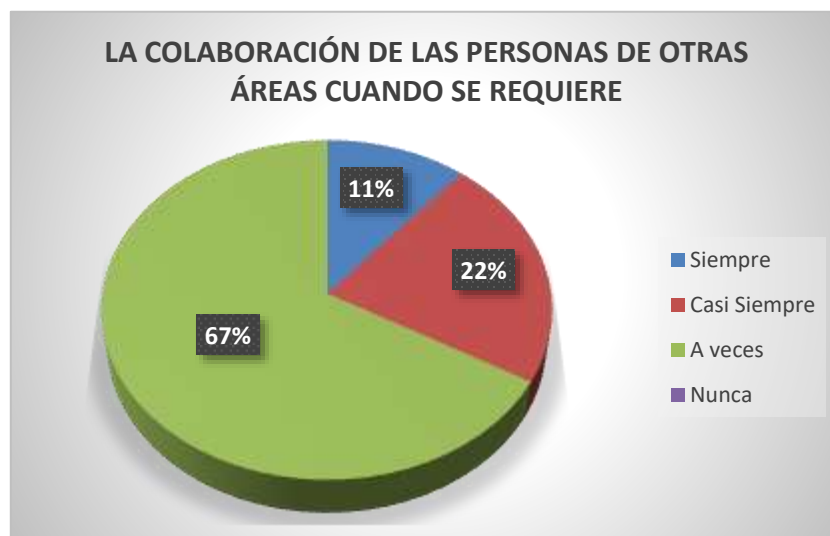
14. ¿Le es fácil conseguir la colaboración de las personas de otras áreas cuando se requiere?

Objetivo: Explicar si le es fácil la colaboración de los demás compañeros en puestos distintos.

Tabla 14

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	11%
Casi Siempre	2	22%
A veces	6	67%
Nunca	-	-
Total	9	100%

Gráfica 14



Interpretación: Con las personas encuestadas refleja que existe un problema de compañerismo lo que genera que no exista un buen ambiente laboral, porque a veces no es de siempre la ayuda entre los mismos compañeros de trabajo, estos llámense docentes, secretaria o director lo que genera una incomodidad y una falta de trabajo en equipo. En lo que podemos concluir que no hay un trabajo en equipo, sino que ellos están trabajando de una manera individualista.

15. ¿Se siente identificado con la institución?

Objetivo: Definir si cada uno de los docentes se siente comprometido con la institución para la cual presta sus servicios.

Tabla 15

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	56%
Casi Siempre	3	33%
A veces	1	11%
Nunca	-	-
Total	9	100%

Gráfica 15



Interpretación: Se concluye que en este punto están bastante bien ya que los docentes si se sienten identificados y parte de la institución, la mayor parte de los docentes encuestados se identifican con el INAR esto contribuye que existe una gran posibilidad de poder mejorar las condiciones de la institución en cuanto al tema del clima laboral.

16. ¿En el INAR se respetan y tienen acceso a todas las prestaciones que por ley le corresponden?

Objetivo: Conocer si la institución cumple con las prestaciones que por ley le corresponden a cada empleado y no violentar los derechos de los trabajadores del INAR.

Tabla 16

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	100%
No	-	-
Total	9	100

Interpretación: De acuerdo a la encuesta realizada, los datos arrojados en la parte salarial y prestaciones laborales los docentes no están inconformes sino más bien, satisfechos, ya que respetan sus derechos como trabajadores, porque el 100% opino que sí, el INAR respeta la parte salarial y prestaciones pagadas mes a mes. Porque se rigen por los lineamientos del MINED no por dirección.

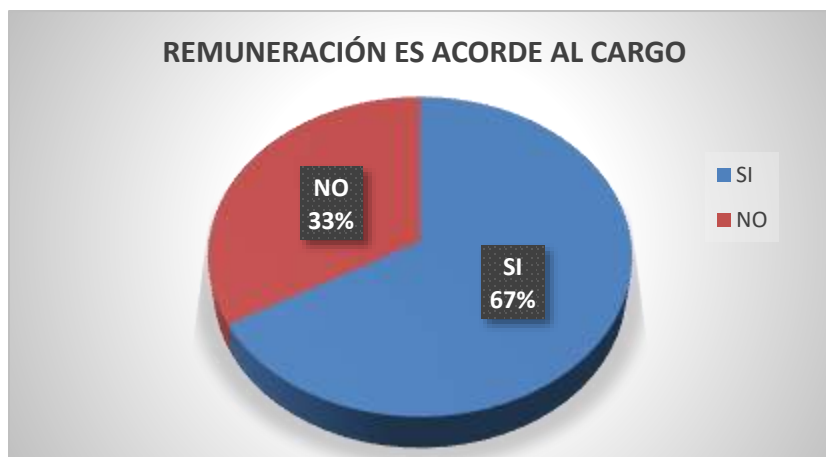
17. ¿La remuneración comparada con los que otros reciben y hacen en el INAR, está acorde con las responsabilidades de su cargo?

Objetivo: Verificar si los docentes están de acuerdo o consideran que las remuneraciones son o no acorde con las responsabilidades del puesto que cada uno desempeña.

Tabla 17

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	67%
No	3	33%
Total	9	100%

Gráfica 17



Interpretación: más del 50% están de acuerdo con la remuneración que reciben ya que se rigen por las políticas salariales establecidas por el MINED, sin embargo el 33% opina que no es de acorde a las responsabilidades que desempeñan, lo que afecta a los docentes que tienen mayor antigüedad, por conocer más y así mismo expresan que existe una mala distribución en la carga horaria y genera que el restante de los docentes no tengan un buen desempeño de la función, debido a que ellos se limitan a sacar el trabajo no con calidad, también de acuerdo a la información proporcionada se considera que existe disgustos e inconformidad por parte de los docentes y por la dirección, debido a que distribuye el trabajo entre los mismos, no considerando así las capacidades de cada uno de los docentes con lo cual podría ayudar a que exista un equilibrio en cada carga horaria, ya que todos los docentes son capaces de desempeñarse en el área ya que son personas, preparadas para poder cumplir con las exigencias de la institución.

18. ¿Siente que el trabajo cumple con las expectativas personales?

Objetivo: Indicar si el trabajo que realiza cumple sus expectativas

Tabla 18

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	6	67%
Casi siempre	1	11%
A veces	2	22%
Nunca	-	-
Total	9	100%

Gráfica 18



Interpretación: Los resultados de las encuestas dan conocer que la mayoría de los docentes están satisfechos, y el trabajo que realizan cumplen con las expectativas proyectadas, va de la mano con parte de su vocación al servicio de los jóvenes para poder compartir de los conocimientos que ellos han adquirido, sin embargo es de tomar en cuenta que los docentes no se sienten totalmente cómodos al trabajar en la institución, no así del trabajo que realizan, hay puntos que fortalecer dentro de la institución así como en el desarrollo profesional de cada docente para seguir a la vanguardia con los conocimientos para los jóvenes y el crecimiento personal de cada docente.

19. ¿Se siente motivado para superarse u optar a un mejor cargo dentro del INAR?

Objetivo: Indagar si existe motivación para los docentes en su puesto de trabajo.

Tabla 19

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	34%
Casi siempre	1	11%
A veces	2	22%
Nunca	3	33%
Total	9	100%

Gráfica 19



Interpretación: Al evaluar las respuestas de los docentes existe discrepancia ya que parte del personal se siente motivado pero la otra parte no. Esto significa que el INAR debe mejorar en la motivación de sus colaboradores, hacer que ellos se sientan satisfechos en sus lugares de trabajo, de esta manera podrá brindar un mejor desempeño mostrando sus capacidades y habilidades.

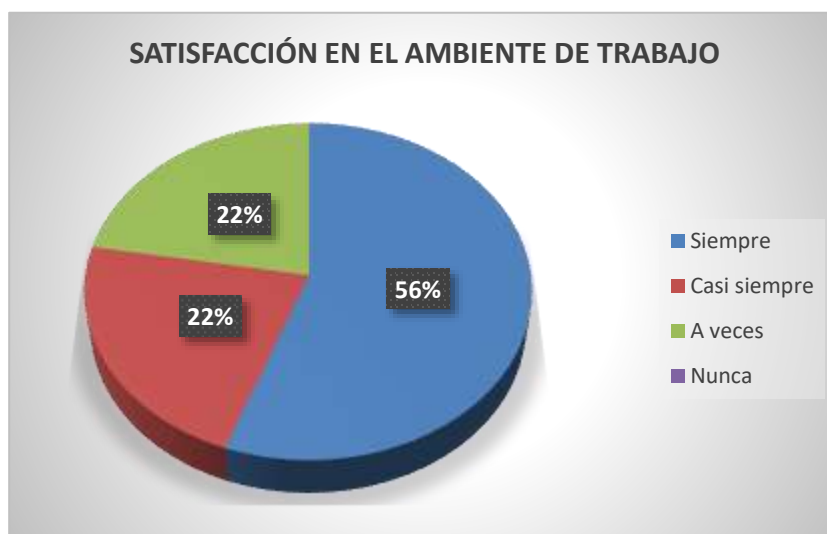
20. ¿Cuándo se siente satisfecho con el ambiente de trabajo es más productivo laboralmente?

Objetivo: Determinar si está satisfecho en su lugar de trabajo.

Tabla 20

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	56%
Casi siempre	2	22%
A veces	2	22%
Nunca	-	-
Total	9	100%

Gráfico 20



Interpretación: Se observó que la mayor parte de los docentes es más productivo laboralmente gracias a la satisfacción que sienten en su lugar de trabajo, ayuda a que brinden una mejor enseñanza a sus alumnos y motivan a los demás a desarrollar sus actividades de la mejor manera.

21. ¿El INAR se preocupa por las capacitaciones al personal que van acorde a su puesto de trabajo?

Objetivo: Indicar si el INAR brinda capacitaciones a su personal de trabajo

Tabla 21

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	34%
Casi siempre	1	11%
A veces	3	33%
Nunca	2	22%
Total	9	100%

Gráfica 21



Interpretación: El INAR se preocupa por las capacitaciones del personal, ayuda a que docentes se desenvuelvan de una mejor manera laboralmente, solo la minoría de docentes reflejo que el INAR no se preocupa por brindar las capacitaciones y ocasiona un acomodamiento para los demás docentes.

22. ¿Recibe la capacitación adecuada para alcanzar nuevas demandas y de esta manera ser más productivo en el INAR?

Objetivo: Fundamentar si el personal recibe las capacitaciones necesarias para realizar su labor.

Tabla 22

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	11%
Casi siempre	2	22%
A veces	3	34%
Nunca	3	33%
Total	9	100%

Gráfica 22



Interpretación: Algunos docentes afirman que las capacitaciones que el INAR brinda no son las adecuadas para alcanzar nuevas demandas, mientras que otra parte de docentes dice sentir que las capacitaciones recibidas en algunas ocasiones les ayudan a alcanzar mejores demandas para su desempeño en su lugar de trabajo. Los docentes necesitan capacitaciones adecuadas a su ámbito de trabajo para que brinden mejores resultados en los alumnos.

23. ¿La dirección reconoce el buen desempeño laboral?

Objetivo: Conocer si la dirección identifica el buen desempeño laboral entre el personal.

Tabla 23

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	11%
Casi siempre	1	11%
A veces	3	33%
Nunca	4	45%
Total	9	100%

Gráfica 23



Interpretación: Se identificó que los docentes ratifican que la dirección no reconoce el buen desempeño que brindan, lo que causa en los docentes una mala organización de sus labores, más sin embargo, otra parte de docentes dice que a veces la dirección les reconoce sus esfuerzos al realizar sus actividades.

24. ¿Se siente satisfecho con su desempeño laboral?

Objetivo: Determinar si se siente satisfecho con su desempeño laboral

Tabla 24

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	100%
No	-	-
Total	9	100%

Interpretación: Se pudo identificar que los docentes del INAR se sienten satisfechos con su desempeño laboral dentro de la Institución, gracias a ello brindan a sus estudiantes alternativas para mejorar en su formación.

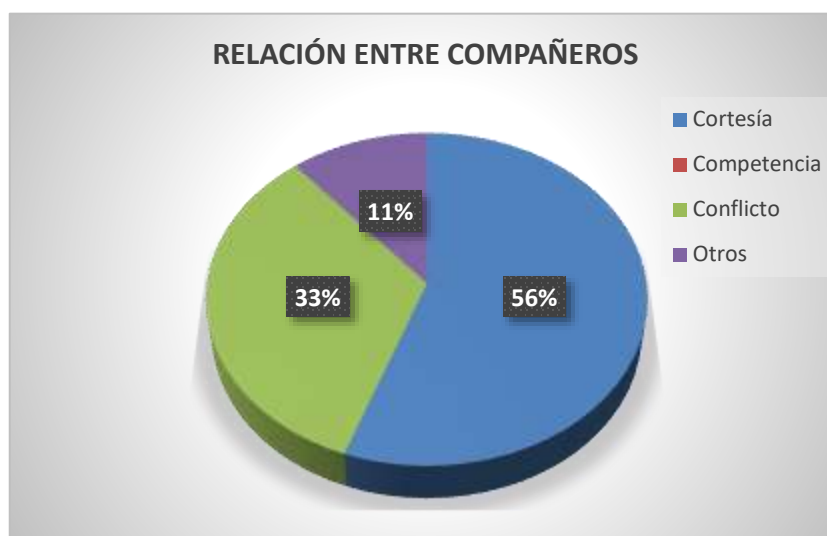
25. ¿Cómo considera que son las relaciones humanas entre sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Describir como son las relaciones personales entre el personal.

Tabla 25

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cortesía	5	56%
Competencia	-	-
Conflicto	3	33%
Otros	1	11%
Total	9	100%

Gráfica 25



Interpretación: La mayor parte de los encuestados manifestó que la relación entre los compañeros de trabajo es de cortesía, es decir se tratan con amabilidad respetando sus buenas costumbres; lo que ayuda a que en el instituto haya un ambiente laboral agradable.

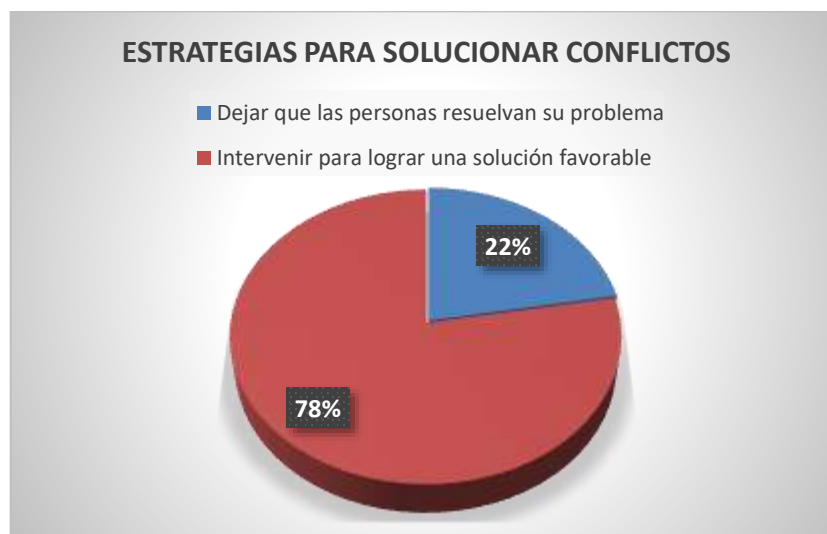
26. ¿Si hubiesen conflictos entre los colaboradores del INAR que estrategias se utilizan para darle solución?

Objetivo: Conocer cuáles son las estrategias para solucionar conflictos.

Tabla 26

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ignorar el problema	-	-
Dejar que las personas resuelvan su problema	2	22%
Intervenir para lograr una solución favorable	7	78%
Total	9	100%

Gráfica 26



Interpretación: Docentes encuestados dijeron que intervendrían para lograr una solución favorable ante un conflicto entre sus compañeros, la minoría dijo que dejarían que las personas resuelvan su problema por si solas, para así evitar riñas entre sus demás compañeros.

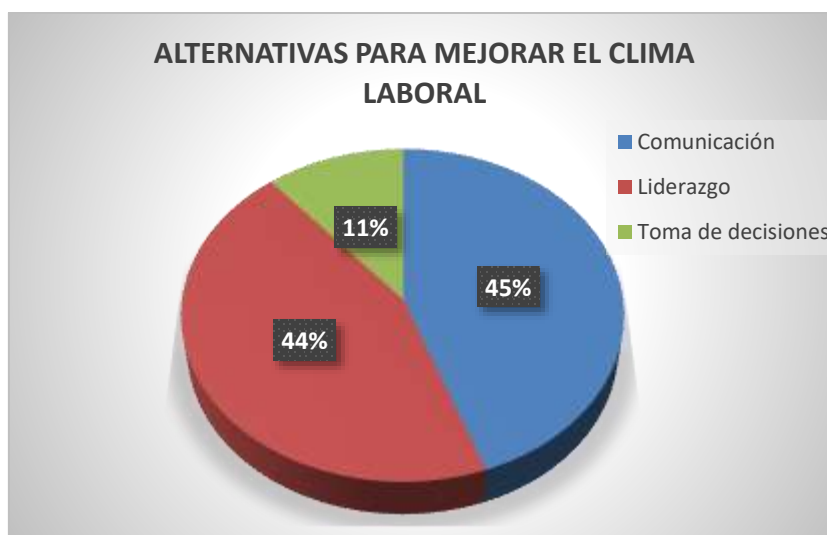
27. ¿Para usted, Cuáles son las alternativas para mejorar el clima laboral?

Objetivo: Verificar posibles alternativas que puedan ayudar a mejorar el clima laboral que se vive dentro del INAR.

Tabla 27

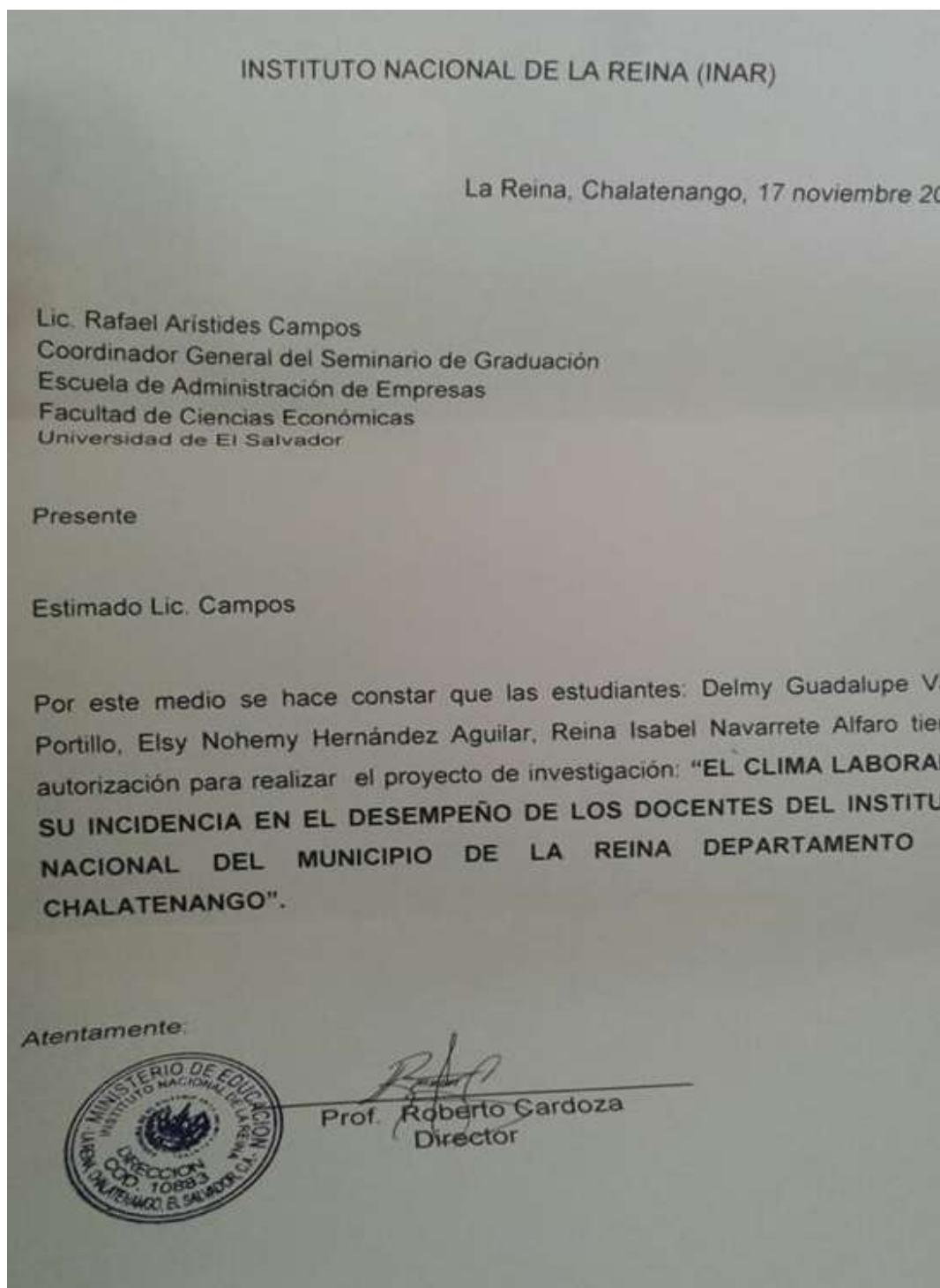
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comunicación	4	45%
Liderazgo	4	44%
Toma de decisiones	1	11%
Total	9	100%

Gráfica 27



Interpretación: para las personas encuestados las dos mejores alternativas para mejorar el clima laboral en la institución serian mejorar el factor de comunicación y el liderazgo; debido a que sienten que el director es muy impositivo a la hora de tomar decisiones y no toma en cuenta la opinión de los docentes. Además, cuando es de transmitir información no se hace de manera formal.

2. Carta compromiso de Autorización del Instituto Nacional De La Reina (INAR)



3. Formulario del Cuestionario



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

CUESTIONARIO SOBRE EL CLIMA LABORAL

INTRODUCCION: El presente cuestionario está dirigido a, Docentes, Personal Administrativo y personas del CDE conocedores y que están dentro y relacionados en todas las actividades del Instituto Nacional de la Reina. Los resultados obtenidos tienen fines académicos por lo que agradeceremos su amable participación respondiendo cada una de las preguntas según considere conveniente.

DATOS GENERALES

Edad: _____ Sexo: _____

Cargo: _____ Años de laboral en el INAR: _____

OBJETIVO: Recopilar información veraz y objetiva para la elaboración de un diagnóstico sobre los principales problemas y debilidades y cómo afecta el clima laboral y este incide en el desempeño de los docentes del INAR del municipio de la Reina Departamento de Chalatenango, con el propósito de contribuir a la propuesta de mejorar el clima laboral y optimizar el desempeño de los docentes del Instituto Nacional de la Reina (INAR)

INDICACION: Marque con una equis (X) la opción que usted considere conveniente, y conteste a cada una de las interrogantes planteadas de acuerdo a su experiencia dentro de la institución.

1. ¿Le parece agradable el ambiente del INAR?

Si No

2. ¿Cuenta con los recursos y herramientas necesarias para la realización de su trabajo (equipo, materiales, entre otros)?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

3. ¿En el lugar donde desempeña sus funciones cuenta con suficiente luz natural?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

4. ¿Los servicios sanitarios se encuentran en buen estado y siempre limpios?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

5. ¿Considera que su jefe inmediato es autoritario?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

6. ¿Considera que su jefe superior es participativo?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

7. ¿La dirección les trasmite una imagen clara de las estrategias y proyectos del INAR?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

8. ¿En el INAR existe un manual de funciones por cada puesto de trabajo?

Si No

9. ¿Tiene claro las normas y políticas del INAR?

Si No Explique porqué: a unos les dice una cosa y otros otra

Objetivo: Identificar en la institución en el ambiente social que se relacionan cada uno de los colaboradores.

Ambiente Social

10. ¿Existe comunicación entre el equipo de trabajo?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

11. ¿El trato entre los compañeros de trabajo es con respeto y adecuado?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

12. ¿El director enfrenta los conflictos de una manera positiva y sin confrontaciones?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

13. ¿En el INAR hay un ambiente de ayuda mutua?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

14. ¿Le es fácil conseguir la colaboración de las personas de otras áreas cuando se requiere?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

15. ¿Se siente identificado con la institución?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

16. ¿En el INAR se respetan y tienen acceso a todas las prestaciones que por ley le corresponden?

Si No Si su respuesta es no, explique porque: _____

17. La remuneración comparada con los que otros ganan y hacen en el INAR, está acorde con las responsabilidades de su cargo?

Si No Si su respuesta es no, explique porque: _____

Objetivo: Conocer algunas de las características personales de los colaboradores del INAR.

Características Personales

18. ¿Siente que el trabajo cumple con las expectativas personales?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

19. ¿Se siente motivado para superarse u optar a un mejor cargo dentro del INAR?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

20. ¿Cuándo se siente satisfecho con el ambiente de trabajo es más productivo laboralmente?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

Objetivo: Identificar como es el comportamiento del INAR con todos y cada uno de los empleados y conocer un poco sobre las relaciones interpersonales

Comportamiento en la institución

21. ¿El INAR se preocupa por las capacitaciones al personal que van acorde a su puesto de trabajo?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

22. ¿Recibe la capacitación adecuada para alcanzar nuevas demandas y de esta manera ser más productivo en el INAR?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

23. ¿La dirección reconoce el buen desempeño laboral?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

24. ¿Se siente satisfecho con su desempeño laboral?

Si No Si su respuesta es no, explique porque: _____

25. ¿Cómo considera que son las relaciones humanas entre sus compañeros de trabajo?

Cortesía Competencia Conflicto Otros

26. ¿Si hubiesen conflictos entre los colaboradores del INAR que estrategias se utilizan para darle solución?

Ignorar el problema
 Dejar que las personas resuelvan su problema solas
 Intervenir para lograr una solución razonable

27. ¿Para usted cuales son las alternativas para mejorar el clima laboral?

Cambio de director porque le falta liderazgo para poder resolver problemas, no le gusta recibir sugerencias para mejorar el ambiente de trabajo dentro de la institución. Es una persona mal intencionada.

4. Formulario de la Guía de Entrevista



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

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DEL INAR

Objetivo: Recolectar la información suficiente sobre el clima laboral y como incide en el desempeño de los docentes del INAR.

Datos generales

Nombre: Roberto Cardoza Cardoza

Cargo: Director

1. **¿Se les brinda capacitaciones constantes a los colaboradores, cada cuánto y quién las imparte?**

R// Las capacitaciones no son constante esto debido a que las imparte el MINED mediante un convenio que tiene con la Universidad Pedagógica y cuando las imparten lo hacen día sábado y los docentes por no sacrificar su día libre no se hacen presente a la capacitación.

2. **¿Qué hace la dirección para mejorar las relaciones de trabajo?**

R// Se hacen reuniones consecutivas para conocer los puntos de vista de los docentes.

3. **¿Qué métodos de evaluación emplea la dirección para medir el desempeño laboral de los docentes? ¿Cada cuánto lo hace?**

R// Se hace una entrevista abierta al alumno para medir tanto el desempeño de los docentes como para conocer el comportamiento de determinado docente, esto se realiza cada diez semanas.

4. **¿El INAR cuenta con un sistema de recompensas por logros o metas cumplidas?**

R// No se cuenta con ningún sistema de recompensa esto porque no se cuenta con recursos propios del que se pueda disponer para dar un estímulo económico lo que se hace un reconocimiento de manera individual y de forma privada al docente.

5. **¿El INAR se preocupa con el hecho de que los docentes estén familiarizados con las normas y políticas de la empresa?**

R// Si se preocupa y por eso cuando ingresan a laborar se les proporciona un manual donde estas especificadas, que es el manual de convivencia.

6. **¿Cuándo hay un cambio de estrategias u objetivos se le comunica inmediatamente a los docentes? ¿Se hace por escrito o solamente verbal?**

R// Se les da a conocer de manera inmediata a los docentes de las dos formas se les dice y se les entrega un documento donde se les especifica también los cambios.

7. **¿Con qué beneficios cuentan los docentes del INAR?**

R// Con los beneficios de ley. El bienestar magisterial aparte con permiso de 15 días por incapacidad médica al año y 5 días sin incapacidad.

8. **¿Cómo se motiva a los docentes a esforzarse más y mejorar su desempeño laboral?**

R// No hay recursos para poder motivar a los docentes, más que con la felicitación de manera individual.

9. **¿Usted cree que los subordinados a cargo se sienten bien con su ambiente de trabajo?**

¿Cómo lo sabe? R// Si porque no manifiestan lo contrario en las reuniones que se tienen, ni de manera individual.

10. **¿Considera Usted importante que los docentes se sientan satisfechos con su clima laboral?**

¿Por qué? R// Si es de suma importancia porque si se sienten bien desempeñan mejor su trabajo aparte de que donde pasan más tiempo su lugar de trabajo.

11. **¿Qué hacen como institución para mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores?**

R// No se hace nada porque no hay recursos para poder hacer algo.

12. **¿Cómo solucionan los conflictos que se generan dentro de la institución?**

R// Cuando hay conflictos se llaman a las personas implicadas a la dirección y se dialoga para encontrar la solución hasta llegar a un acuerdo entre determinadas personas.

13. **¿Cuáles son los rangos de los salarios para los docentes? ¿Cómo miden los aumentos salariales? ¿Qué políticas están establecidos en cuanto a salarios, bonificaciones u otras prestaciones de las cuales gozan cada uno de los docentes?**

R// Cada 5 años el docente sube de rango y cuando eso sucede se le proporciona un aumento porcentual. 10% cuando asciende de la sexta a la quinta categoría; 8% cuando asciende de la quinta a la cuarta y de la cuarta a la tercera categoría; 6% cuando asciende de la tercera a la segunda y de la segunda a la primera.

14. **¿Usted considera que existe un mal clima laboral explique porque?**

R// No considero que haya mal clima laboral.

15. **Utilizan algún instrumento para medir el desempeño de cada uno de los trabajadores independiente de su cargo. R// No**

16. **Según su opinión personal coméntenos que considera que ha causado un mal clima laboral en la institución. R// No considero que en la institución haya mal clima laboral.**

5. Lista de Cotejo

NO.	CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
1	Iluminación y Ventilación	En el Instituto se observó, que se cuenta con la ventilación necesaria sin embargo en la iluminación debe mejorarse en algunos espacios de la institución.
2	Infraestructura	La institución se encuentra en un área muy pequeña por lo cual el instituto no puede albergar una cantidad grande de alumnos debido a la que la capacidad aproximada de algunas aulas son 32 alumnos, sin embargo, la institución solo cuenta con 7 aulas; para todo el municipio y una sala de reuniones, se necesita una mejora en el área del cafetín que sea apropiada por la cantidad de estudiantes.
3	Mobiliario y equipo	Se observó que se necesitan algunas computadoras para beneficiar los alumnos y para la enseñanza de los mismos, por lo demás cuentan con el mobiliario necesario para el desarrollo de sus funciones.
4	Aseo General	En el instituto se observó que las unidades de trabajo se mantienen limpias y ordenadas.
5	Atención al cliente interno	En las visitas realizadas, no hay un trato cordial entre director y subdirector, por todo lo demás se tuvo un buen trato y aceptable por parte del personal que nos atendió para dicha investigación.

6. Funciones de la Estructura Organizativa del Instituto Nacional de la Reina (INAR)

Funciones del Consejo Directivo Escolar (CDE)

A. Planificar las actividades y recursos del centro educativo:

- ☛ Discutir la problemática del centro educativo y buscar soluciones en conjunto.
- ☛ Divulgar el programa escolar anual.
- ☛ Conocer y aprobar el presupuesto del centro educativo.
- ☛ Gestionar y suscribir los proyectos que fueren necesarios.

B. Participar en la administración de los recursos humanos, físicos y financieros:

- ☛ Aprobar la planta del personal y administrativo docente.
- ☛ Seleccionar al personal docente de conformidad a la Ley de la Carrera Docente.
- ☛ Promover incentivos al desempeño de los miembros de la Comunidad Educativa.
- ☛ Dar seguimiento al desempeño del recurso humano asignado al centro educativo.
- ☛ Iniciar ante la Junta de la Carrera Docente los procesos necesarios para la aplicación de sanciones a los docentes.

Funciones de la dirección

- ☛ Dirigir la formulación del Programa Estratégico de Desarrollo de Mediano Plazo de la Dirección, así como del Programa Operativo Anual y el anteproyecto de Programa Presupuesto; presentarlos ante las instancias correspondientes, y controlar su desarrollo.
- ☛ Proponer a la Secretaría Académica las normas, políticas, programas, objetivos y metas para la integración, coordinación, operación, administración, control y evaluación de la educación media superior; aplicar lo aprobado, y supervisar su cumplimiento.
- ☛ Proponer, actualizar y evaluar la estructura curricular, los planes y programas de estudio, las áreas de conocimiento y los perfiles de ingreso y egreso de los alumnos, con énfasis en la pertinencia y la aplicación de criterios de calidad académica, en las unidades académicas de su competencia.
- ☛ Participar en la elaboración del Calendario Académico del Instituto.

- ☛ Participar activamente en las reuniones y actividades del consejo de maestros y el gobierno estudiantil.
- ☛ Proponer, implantar y supervisar la aplicación de las normas, perfiles y procedimientos de admisión y selección para el ingreso, permanencia y egreso de los alumnos de nivel medio superior; así como establecer las acciones pertinentes para promover la permanencia y mejorar la eficiencia terminal de los alumnos del nivel medio superior.
- ☛ Aprobar, supervisar y evaluar los contenidos y métodos académicos de las prácticas y visitas escolares, técnicas y profesionales, con la finalidad de fortalecer la relación teórica práctica en la formación de los alumnos de educación media superior.
- ☛ Promover, supervisar y controlar la integración y operación de las plantillas docentes y de las academias de profesores, así como su participación en el desarrollo educativo, científico, tecnológico y de investigación del Instituto, y en las redes académicas e interinstitucionales, de acuerdo con la normatividad aplicable.
- ☛ Proponer las normas y lineamientos para el diseño y uso de medios, materiales didácticos y tecnología educativa en el proceso enseñanza-aprendizaje de la educación media superior a cargo del instituto.
- ☛ Coordinar, supervisar y evaluar el funcionamiento de las academias, los procesos de selección de profesores, estructura educativa, indicadores académicos, el cumplimiento de planes y programas de estudio y el avance programático de las unidades académicas de este nivel.
- ☛ Coordinar, controlar y supervisar la elaboración de los contenidos académicos y aplicación de los exámenes ordinarios, extraordinarios y a título de suficiencia; autorizar y dar seguimiento a aquéllos que se realicen fuera de los periodos establecidos en el calendario académico, y orientar y asesorar a las unidades académicas sobre el particular.
- ☛ Participar, aprobar y supervisar con las instancias correspondientes la elaboración e implantación de proyectos que apoyen la prestación del servicio social y la titulación de los alumnos de nivel medio superior.

- Impulsar y coordinar la participación de las unidades académicas en los procesos de Acreditación y Certificación, de acuerdo con las estrategias de calidad del Modelo Educativo Institucional.
- Coordinar el análisis y la formulación de propuestas para el establecimiento o cancelación de planes y programas de estudio de educación media superior tecnológica, en los términos de la normatividad correspondiente.
- Determinar en coordinación con las unidades competentes, los lineamientos de desarrollo de la población estudiantil y los cupos máximos de admisión, de acuerdo con criterios académicos, planta docente, capacidad instalada y el equilibrio entre la oferta y demanda de los servicios académico.
- Coordinar el análisis y elaboración de dictámenes académicos para las solicitudes de otorgamiento o revocación de reconocimiento de validez oficial de estudios, proponer los requisitos y procedimientos para la equivalencia o revalidación de estudios y emitir los dictámenes correspondientes.
- Impulsar la creatividad, la innovación tecnológica y las habilidades en proyectos educativos, mediante acciones de integración institucional de alumnos y personal académico de las unidades académicas de educación media superior del Instituto, propiciando su participación en concursos y eventos académicos, científicos y tecnológicos.
- Participar, en el ámbito de su competencia, en la implementación de programas de apoyo, estímulos y otros medios de apoyo para el personal docente y alumnos del Instituto.
- Impulsar y coordinar la participación de las unidades académicas de su competencia en los programas institucionales de educación continua, conforme al modelo de integración social.

Funciones del consejo de maestros

- Planear, estudiar y sugerir soluciones de cualquier problema administrativo, técnico y social que afecte particularmente al establecimiento.
- Reunirse como mínimo una vez al año.
- Tratar asuntos en los cuales se requiere el acuerdo de todo el personal docente.
- Reunirse siempre que sean convocados por la Dirección o el presidente.

- ☛ Tratar asuntos disciplinarios de gran importancia, siempre y cuando el profesor de grado, el subdirector o director (a) ya hayan agotado los recursos técnicos.
- ☛ Analizar, discutir y aprobar el anteproyecto de plan de trabajo del director y además profesores, si así lo dispone la dirección.
- ☛ Criticar constructivamente, sin personalismo la marcha general del establecimiento.
- ☛ Estudiar críticamente las normas legales y reglamentos del servicio para velar por su cumplimiento.
- ☛ Buscar medios para acrecentar las actividades de responsabilidad profesional de los maestros.
- ☛ Contribuir en el perfeccionamiento del personal docente, tanto en su cultura general y pedagógica como para ejercitar su espíritu renovador en contacto con la realidad nacional.
- ☛ Aprobar los acuerdos, siempre que haya mayoría absoluta de los miembros.
- ☛ Analizar, aprobar y desaprobar los estudios realizados sobre cualquier aspecto del consejo técnico de la institución.

Funciones del consejo de alumnos

- ☛ Reunirse como mínimo, una vez por mes y cuando la subdirección o el mismo consejo mediante su presidente los convoque.
- ☛ Buscar conjuntamente con la subdirección, la solución de problemas disciplinarios especiales de los estudiantes.
- ☛ Organizar o reorganizar directivas del grado.
- ☛ Realizar campañas disciplinarias, de orden, de aseo, cívicas y sociales, etc.
- ☛ Estimular a los alumnos ejemplares en su comportamiento y diligencias así mismo en la dedicación de los estudiantes.
- ☛ Realizar actividades con el fin de mejorar la higiene de sus compañeros y de la institución en general.
- ☛ Propiciar recreación sana a sus compañeros.
- ☛ Coordinar sus actividades con las funciones organizadas de la institución.
- ☛ Promover campañas de normas de conductas.

- Realizar campañas para mejorar las condiciones higiénicas de la institución y la comunidad y reforestación de la misma.
- Promover campañas de protección a la naturaleza.
- Tomar acuerdos generales propuestos a mejorar las disciplinas del complejo.
- Colaborar con las agencias de cambio de la comunidad en el desarrollo de sus campañas de beneficio comunal.
- Velar por los intereses de sus compañeros.
- Hacerse representar en las sesiones de Consejo de Profesores cuando se vaya a tratar aspectos que beneficien o perjudiquen a sus compañeros, con voz, pero sin voto. (Ley general de Educación).
- Y otras que logran establecerse.

Funciones de la subdirección

- Elabora el plan académico anual de actividades para el Instituto siguiendo los programas educativos elaborados por el Ministerio de Educación.
- Elabora cronograma de actividades complementarias y especiales para el instituto.
- Supervisa la planificación por proyectos de los docentes.
- Vela por la correcta aplicación de criterios de evaluación, acorde con los procesos educativos de los alumnos.
- Detecta y analiza necesidades que se derivan de la actividad académica.
- Convoca a los docentes del instituto a reuniones periódicas de acuerdo a necesidades.
- Asistir a las reuniones de los comités de apoyo (comité de deporte, comité de gestión y social) y participar activamente en todas las actividades propuestas.
- Revisa las notas certificadas.
- Asiste a reuniones en la Zona Educativa.
- Elabora y registra las estadísticas de la escuela básica (asistencia, notas, ingresos, egresos) para ser enviados a la coordinación académica.
- Supervisa los diarios de clases de los docentes.
- Planifica encuentros con padres y representantes de los alumnos del instituto.

- ☛ Evalúa el desempeño de los docentes del instituto conjuntamente con el coordinador académico.
- ☛ Controla la entrega de calificaciones al final del lapso.
- ☛ Envía requisiciones de personal y materiales a la coordinación académica.
- ☛ Elabora cronograma de exámenes, finales y materias pendientes.
- ☛ Cita y atiende a los representantes y deja constancia escrita de lo tratado.
- ☛ Elabora pases de inasistencias, retardos, retiros y citaciones.
- ☛ Remite a la Coordinación Académica los recaudos para las planillas de registros, certificaciones, calificaciones y otros.
- ☛ Asiste a reuniones, talleres y conferencias relacionadas con el área de su competencia.
- ☛ Supervisa el cumplimiento del reglamento interno de la institución en materia educativa.
- ☛ Evalúa el desempeño de los docentes del instituto.
- ☛ Envía requisición de personal y materiales a superior inmediato.
- ☛ Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- ☛ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

Funciones del comité de ornato

- ☛ Colaborar con el ornato general de la institución.
- ☛ Realizar campañas de reforestación de plantas ornamentales.
- ☛ Inculcar a los alumnos el cuidado de plantas y macetas de la institución.
- ☛ Colaborar con el equipo de gestión en el desarrollo de los distintos proyectos.

Funciones del comité social

- ☛ Elaborar su programa de trabajo de su respectiva función para lo cual deberá recibir asesoría de la Dirección.
- ☛ Realizar actividades tendientes a mejorar las relaciones entre maestros, alumnos y padres de familia.
- ☛ Integrar comisiones de protocolo de maestros y alumnos para atender visitas que se hagan presentes en la institución para actos socioculturales.

- ☛ Colaborar con la dirección de la Institución en la organización y reorganización de la directiva de la sociedad de padres de familia. Lo que deberá llevarse a cabo a más tardar en el mes de febrero de cada año.
- ☛ Planificar el consejo de profesores, las celebraciones de cumpleaños, despedidas y recibimientos de maestros, asimismo otros tipos de estímulos tanto a maestros como alumnos que en alguna forma pongan en alto el nombre de la Institución o de la comunidad.
- ☛ Colaborar con cargos de otra función en el desarrollo de sus respectivos proyectos.
- ☛ Organizar proyectos tendientes al buen empleo del tiempo libre de los estudiantes en coordinación con las otras funciones.
- ☛ Distribuir a los compañeros maestros calendarización de fechas cívicas y celebraciones.
- ☛ Elaborar programas de desarrollo de todos los actos cívicos culturales juntamente con los comités involucrados.
- ☛ Promover visitas domiciliarias para conocer las condiciones socioeconómicas y educativas de los habitantes de la comunidad.
- ☛ Programar mensualmente las actividades a realizar por todas sus funciones.
- ☛ Planificar las actividades docentes a realizar.
- ☛ Y otros que lograren establecerse.

Funciones del comité disciplinario

- ☛ Elaborar el proyecto del comité.
- ☛ Divulgar ante la comunidad educativa el reglamento interno.
- ☛ Organizar el cuidado de zonas en los recreos.
- ☛ Tratar problemas disciplinarios graves y muy graves.
- ☛ Organizar el consejo de alumnos.
- ☛ Promover y coordinar actividades del consejo de alumnos.
- ☛ Llevar un libro de llamadas de atención y actas disciplinarias.
- ☛ Colaborar con las actividades del equipo de gestión.

Funciones del comité deportivo

- ☛ Elaborar el programa y proyectos de trabajo de sus respectivas funciones.
- ☛ Desarrollar acciones tendientes a desarrollar habilidades y destrezas.
- ☛ Organizar clubes deportivos tales como: futbol, básquetbol, softbol, entre otras.
- ☛ Implementar actividades de sano entretenimiento.
- ☛ Realizar competencias deportivas intramuros y extramuros.
- ☛ Organizar actividades en coordinación con las otras funciones; tendientes al buen uso del tiempo libre de los educandos.
- ☛ Y otros que logren establecerse.

Funciones del comité pedagógico

- ☛ Promover procesos para la mejora pedagógica.
- ☛ Diseñar propuestas educativas tendientes a mejorar la calidad de los servicios y el ambiente de trabajo.
- ☛ Proponer estrategias para el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.
- ☛ Dinamizar el desarrollo pedagógico, por áreas y niveles.
- ☛ Orientar la práctica de enseñanza por competencias.

Funciones del comité de gestión

- ☛ Organizar los siguientes comités dentro de sus miembros
 - Comité Social
 - Comité Disciplinario
 - Comité De Ornato
- ☛ Reconoce los objetivos de la comunidad educativa tomando como meta la calidad de los aprendizajes.
- ☛ Identifica puntos a tratar y asigna recursos adecuadamente.
- ☛ Desarrolla procesos organizativos que generen un clima agradable para la convivencia social propiciando la pertenencia, la participación y la organización.

Funciones del comité de evaluación

- ☛ Elaborar y dar seguimiento al Proyecto Educativo Institucional.
- ☛ Proponer estrategias de mejoramiento institucional.
- ☛ Coordinar y evaluar la elaboración del Plan y Proyectos de Mejoramiento.



- ☛ Evaluar periódicamente el alcance y cumplimiento de metas y objetivos del Plan de trabajo de cada Equipo.
- ☛ Verificar que las acciones propuestas en los proyectos de mejoramiento se apliquen correctamente.
- ☛ Proponer normas de convivencia para los diferentes actores de la comunidad.
- ☛ Proporcionar información confiable y válida a la dirección, obtenida de las evaluaciones realizadas.
- ☛ Instrumentalizar, aplicar y procesar información que le permita realizar una autoevaluación institucional y comunal.
- ☛ Dar seguimiento a los indicadores de: cumplimiento de los compromisos, recreación, seguridad, promoción deportiva y otros temas que den información sobre factores que pueden incidir en el aprendizaje de los estudiantes.

Función del personal de servicio

- ☛ Aceptar y ejecutar toda orden procedente del director (a) sub-director o maestros siempre y cuando no sean contradictorias.
- ☛ Mantener limpia y aseada todas las partes interiores de la institución; especialmente los lugares de visita como la dirección, subdirección y secretaria; el aseo debe ser permanente de: piso, ventanas, escritorios y archivos etc. (no incluye salones) (no aplica bachillerato).
- ☛ No retirarse de la institución mientras no haya terminado sus obligaciones.
- ☛ Siempre que vaya a faltar al trabajo solicitar permiso por escrito con la debida anticipación o justificarlo posteriormente.
- ☛ Llegar antes que el director (a) y demás personal docente para cumplir con el aseo antes de iniciarse las clases.
- ☛ Guardar respeto y consideración a todos los maestros y alumnos.
- ☛ Guardar absoluta reserva sobre asuntos confidenciales y tratados en la institución.
- ☛ Cuidar de todas las pertenencias de la institución.
- ☛ Cuidar y darles el mantenimiento a los enseres de la institución.²⁸

²⁸ Plan Escolar Anual (PEA), Elaborado por el Director del INAR, Año 2007

7. Directorio de Centro de Formación de INSAFORP para capacitaciones

 		PROGRAMA DE FORMACION CONTINUA, CURSOS ABIERTOS LP-04/2018		
Nº	CENTRO DE FORMACIÓN	ÁREA DE CAPACITACIÓN	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO
1	APRENDA, S.A. DE C.V.	ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 16 HORAS ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 8 HORAS	2252-4094, 2562-3837	aprendasadecev@gmail.com, aprendamercadeosv@gmail.com,
2	ASESORES PROFESIONALES EN SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL, S.A. DE C.V. - APROSSI)	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL - 16 HORAS	2560-2400, 2560-2406	mcardenas@aprossi.com.sv, aprossisso@gmail.com,
3	ASESORES Y CONSULTORES EN COMERCIO EXTERIOR S.A. DE C.V., ACCESA, DE C.V.	PRODUCCIÓN Y CALIDAD - 16 HORAS ADUANAS - 16 horas	2133-1700	info@accesa.com.sv, jose.soriano@accesa.com.sv, gabriela.soriano@accesa.com.sv,
4	AVANCE Y DESEMPEÑO, S.A. DE C.V.	ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 8 HORAS	2262-2861	rtinares@avanceydesempeno.com,
5	CAPITAL HUMANO EMPRESARIAL, S.A. DE C.V.	ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 16 HORAS ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 8 HORAS	2523-9120	saraazcunaga@eleva.com.sv, eventos@eleva.com.sv, info@eleva.com.sv,
6	CIADE, S.A. DE C.V.	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL - 16 HORAS	2248-1062, 2248-1079	capacitacion@grupociade.com, mercadeo@grupociade.com, consultoria@grupociade.com,
7	CODEHPSAL R.A. ESQUIVEL Y CIA	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL - 16 HORAS	2235-7885, 2517-4293, 7026-6102	codehpsal@yahoo.com, robertoantonesequivel@yahoo.com,
8	CONSULTORES INTEGRALES FORMADORES, S.A. DE C.V.	ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 16 HORAS	2288-3220, 7737-4919,	nvelasquez.coinform@gmail.com, ndmorales.coinform@gmail.com,
9	CONSULTORIAS Y CAPACITACIONES DIVERSAS, S.A. DE C.V.	ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 16 HORAS ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 8 HORAS	2228-6042, 2102-9143, 7894-7043	consultoriagcapacitaciones1@gmail.com, capacitacionesdiversas@hotmail.com,
10	CONTRATACIONES EMPRESARIALES, S.A. DE C.V.	MERCADEO - 16 HORAS ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 16 HORAS FINANZAS, CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - 16 HORAS MERCADEREO - 8 HORAS ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 8 HORAS FINANZAS, CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - 8 HORAS	2264-7730, 2264-7760	capacitacion@conempresa.net, mercadeo@conempresa.net, maria.alicia@conempresa.net, carmen.hc@cfpconempresa.com, ventas@conempresa.net
11	CORPORATE SOLUTION, S.A. DE C.V.	MERCADEREO - 16 HORAS ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 16 HORAS MERCADEREO - 8 HORAS ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 8 HORAS	2505-1500, 2505-1502, 2505-1504, 7933-7079	ang.morataya@corposol.com, rong.galdamez@corposol.com, maudy.palacios@corposol.com, gerenciaproyectos@corposol.com,
12	CUSTOMER EXPERIENCE SCHOOL, S.A. DE C.V.	MERCADEREO - 16 HORAS MERCADEREO - 8 HORAS	2288-4577, 2278-4989	esmeralda@tuserviciosprimero.com, info@tuserviciosprimero.com,
13	ELIOTY GIUSEPPE REYES CARRANZA	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL - 16 HORAS	2252-6027, 7567-1676	giuseppeerages@yahoo.com,
14	ENILSON MAXIMILIANO TEJADA	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL - 16 HORAS	2532-4667, 7130-1525	enilson.tejada@hotmail.es,
15	GM CONSULTING, S.A. DE C.V.	MERCADEREO - 16 HORAS ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 16 HORAS FINANZAS, CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - 16 HORAS MERCADEREO - 8 HORAS ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 8 HORAS FINANZAS, CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - 8 HORAS	2287-5000, 7458-3011, 7859-6794	geraldinamunoz@gmail.com, gmunozmaf@gmail.com, gmcorporativo@gmail.com,
16	GRUPO ADYSA, S.A. DE C.V.	MERCADEREO - 16 HORAS ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 16 HORAS PRODUCCIÓN Y CALIDAD - 16 HORAS MERCADEREO - 8 HORAS ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 8 HORAS PRODUCCIÓN Y CALIDAD - 8 HORAS	2208-5863, 7750-3700, 7961-3724	rescobar@grupoadgsa.net, capacitaciones@grupoadgsa.net, mercadeo@grupoadgsa.net,
17	IC CONSULTORIA, S.A. DE C.V.	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL - 16 HORAS	2239-8100, 2239-8103, 2239-8104	tiberio.santos@consultoria.com.sv beatriz.cerna@consultoria.com.sv, karina.herrera@consultoria.com.sv,

18	JUAN DAGOBERTO DIAZ ARGUETA	ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 16 HORAS	7870-3649, 2683-9169	jdagodiaz@yahoo.es,
19	JULIO DENNIS DIAZ GUILLEN	MERCADEO - 16 HORAS	7439-7076, 7971-5790	juliodennis@yahoo.com, julioddguillen@hotmail.com,
20	NELSON ANTONIO OLIVO EKÓNOMO	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL - 16 HORAS	6307-2324, 2557-0375, 7129-5129	sandrgcea16@gmail.com, cosemsa@gmail.com, nelsonolivo1@gmail.com,
21	OSCAR ANTONIO ZAMORA TOBAR	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL - 16 HORAS	7840-3975	oscarzam@turbonett.com, oscarzamora@navegante.com.sv, golivoder@gmail.com,
22	PROCAMPOLY, S.A. DE C.V.	ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 16 HORAS PRODUCCIÓN Y CALIDAD - 16 HORAS ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 8 HORAS PRODUCCIÓN Y CALIDAD - 8 HORAS	2221-0189, 2221-4645, 2222-2884	jackelinedechacon.procampoly@gmail.com, atencionalcliente.procampoly@gmail.com, consultoresprocampoly@gmail.com
23	REGINA AUXILIADORA RECINOS RECINOS	ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 16 HORAS ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 8 HORAS	2284-1324, 2512-5707	reginarecinos@gmail.com, reginarecinos@hotmail.com, reginarecinos@yahoo.com,
24	SEPROMED, S.A. DE C.V.	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL - 16 HORAS	77471758, 7822-7305	sepromed@navegante.com.sv, soluciongerencial.sepromed@navegante.com.sv,
25	SOLUCIONES CONSULTING, S.A. DE C.V.	MERCADEO - 16 HORAS ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 16 HORAS MERCADEO - 8 HORAS ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 8 HORAS	2555-6201, 2555-6202	mhimede@solucionesconsulting.com, info@solucionesconsulting.com,
26	SONIA MARGARITA ANAYA IRAHETA	ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 8 HORAS	7042-1566, 2242-4996	soniamanaya@hotmail.com, soniamanaya@gmail.com,
27	TALENTO HUMANO, S.A. DE C.V.	MERCADEO - 16 HORAS BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA Y/O INOCUIDAD DE ALIMENTOS - 16 HORAS ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 16 HORAS PRODUCCIÓN Y CALIDAD - 16 HORAS FINANZAS, CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - 16 HORAS MERCADEO - 8 HORAS ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 8 HORAS PRODUCCIÓN Y CALIDAD - 8 HORAS FINANZAS, CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - 8 HORAS	2279-5901, 2279-5900	capacitacion@talentohumano.com.sv, gerencia@talentohumano.com.sv,
28	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE EL SALVADOR - UPES	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL - 16 HORAS	2225-7841, 2231-8825, 2231-8824, 228-358823	anaeguardado@upes.edu.sv,
29	Y&M QUALITY, S.A. DE C.V.	MERCADEO - 16 HORAS BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA Y/O INOCUIDAD DE ALIMENTOS - 16 HORAS PRODUCCIÓN Y CALIDAD - 16 HORAS FINANZAS, CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - 16 HORAS MERCADEO - 8 HORAS PRODUCCIÓN Y CALIDAD - 8 HORAS FINANZAS, CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - 8 HORAS	2121-8700, 2121-8707, 7890-0098	info@vmquality.com, vmquality.keniavanegas@gmail.com, vmqualitysadecev@gmail.com, kvanegas@vmquality.com,
30	WULIAN ALEXANDER DE LEÓN RIVAS	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL - 16 HORAS	2318-2963, 7044-5253	wulian.deleon@yahoo.com, info@cidleon.com,
31	XPERIENCIAL LIFE COACHING, S.A. DE C.V.	ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 16 HORAS	2264-4532, 7729-2694	ventas@xperiencial-lc.com, mmurias.xperiencial@gmail.com, salvador.villafuerte@xperiencial-lc.com
32	YANCOR, S.A. DE C.V.	ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 16 HORAS FINANZAS, CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - 16 HORAS ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO - 8 HORAS FINANZAS, CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - 8 HORAS	2264-1715, 2264-1915	info@yancorcym.com, michelle.gomez@yancorcym.com, florissa.ganes@yancorcym.com,

8. Modelo de evaluación de desempeño 360

ESTA HOJA SE PROPORCIONA A CADA UNA DE LAS 3 PERSONAS QUE EVALUARAN.

APRECIACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>
Fecha	Sup. <input type="checkbox"/> Igual <input type="checkbox"/> Inf. <input type="checkbox"/>
<i>dd/mm/aaaa</i>	Indicar con una "X" el nivel organizacional

* De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada..

COMUNICACIÓN		↓
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.	
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.	
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.	
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	
LIDERAZGO		
5	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.	
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.	
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.	
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.	
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	
MOTIVACION		
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.	
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.	
3	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.	
2	Poca gente esta motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.	
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA		
5	Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva record sin accidentes.	
4	Limpieza y orden en su area de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.	
3	La inconsistencia en SOL han povocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.	
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.	
1	La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su area de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.	
CAPACITACION Y DESARROLLO		
5	Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipandose inclusive a necesidades futuras.	
4	Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.	
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.	
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.	
1	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	
ACTITUD Y COLABORACION		
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcionaly permanente de colaboración y de servicio.	
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.	
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.	
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.	
SOLUCION DE PROBLEMAS		
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	

ESTA HOJA SE PROPORCIONA A CADA UNA DE LAS 3 PERSONAS QUE EVALUARAN.

APRECIACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>
Fecha	Sup. <input type="checkbox"/> Igual <input type="checkbox"/> Inf. <input type="checkbox"/>
<i>dd/mm/aaaa</i>	Indicar con una "X" el nivel organizacional

* De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada..

AMBIENTE DE TRABAJO	
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.
3	La gente trabaja agusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.
CAPACIDAD PERSONAL	
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD	
5	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducc. de costos y productividad.
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.
2	deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su area, generando costos y baja productividad.
1	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.

ESTA HOJA ES PARA QUE SEAN CAPTURADOS LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION INDIVIDUAL DE CADA UNO DE LOS QUE CALIFICAN

APRECIACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS

<i>Escribir nombre y apellidos</i>		
<i>Escribir el puesto</i>		
Evaluador nivel superior: Jorge López	Puesto:	Director Comercial
Evaluador nivel igual: Antonio Rinaldi	Puesto:	Gerente Administración
Evaluador nivel inferior: Rodrigo Meza	Puesto:	Jefe Mercadotecnia
	Fecha:	dd/mm/aaaa

* Anotar calificaciones asignadas por los 3 niveles que evaluaron (columnas D,E,F)



		CALIFICACIONES		
		SUP.	IGUAL	INF.
COMUNICACIÓN				
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.			
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.			
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.			
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.			
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	5	2	3
LIDERAZGO				
5	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.			
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.			
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.			
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.			
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	3	2	4
MOTIVACION				
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.			
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.			
3	Hay motivacion, aunque no es en todos y no siempre.			
2	Poca gente esta motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.			
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	3	4	5

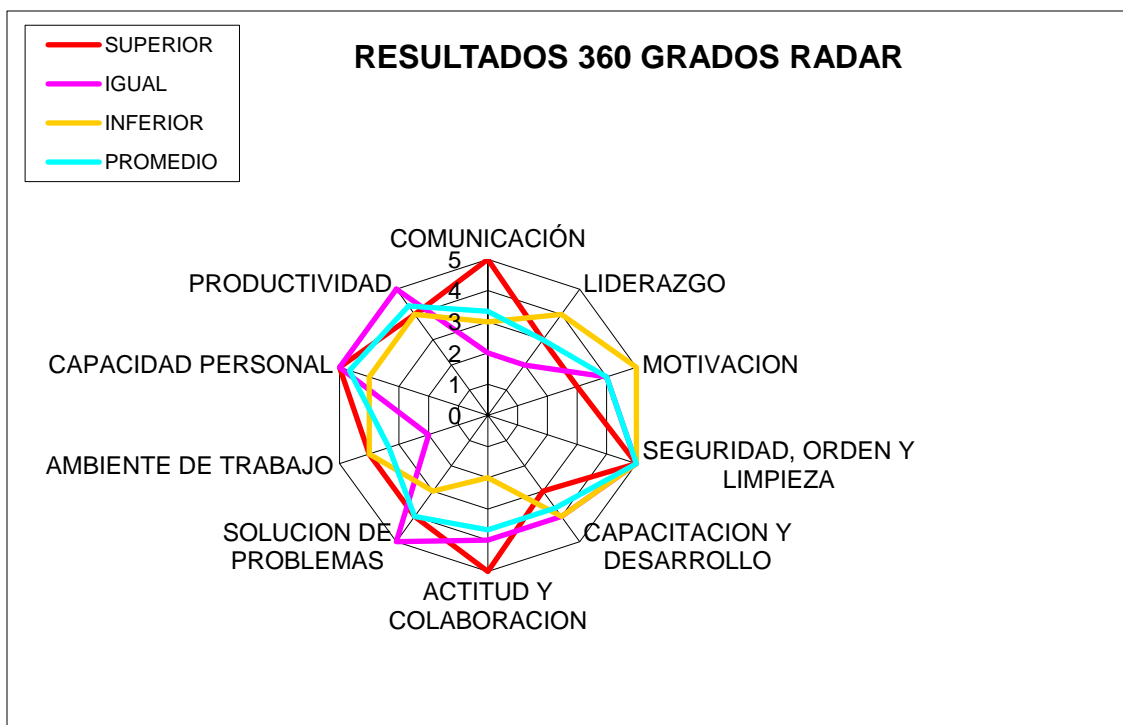
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA				
5	La limpieza, orden y seguridad (apego a normas y procedimientos) en el las areas de trabajo que le corresponden son sobresalientes. Lleva record sin accidentes.			
4	Hay limpieza y orden en su/s area/s de trabajo, sin embargo en seguridad se puede mejorar. Lleva buen record sin accidentes.			
3	La inconsistencia en la limpieza, orden y seguridad han povocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.			
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.			
1	La falta de trabajo en este sentido da muy mala imagen de su/s area/s de trabajo y de igual forma ha habido constantes y serios accidentes.	5	5	5
CAPACITACION Y DESARROLLO		SUP.	IGUAL	INF.
5	Mantiene permanente y adecuadamente capacitados y adiestrados a su equipo de trabajo, anticipandose además a las necesidades que haya en éste sentido.			
4	Todos en su equipo de trabajo se mantiene bien capacitados y adiestrados, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.			
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.			
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.			
1	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	3	4	4
ACTITUD Y COLABORACION				
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcionalmente plena y permanente de colaboración de servicio.			
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.			
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.			
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.			
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo. Se perciben envidias y hasta problemas internos.	5	4	2

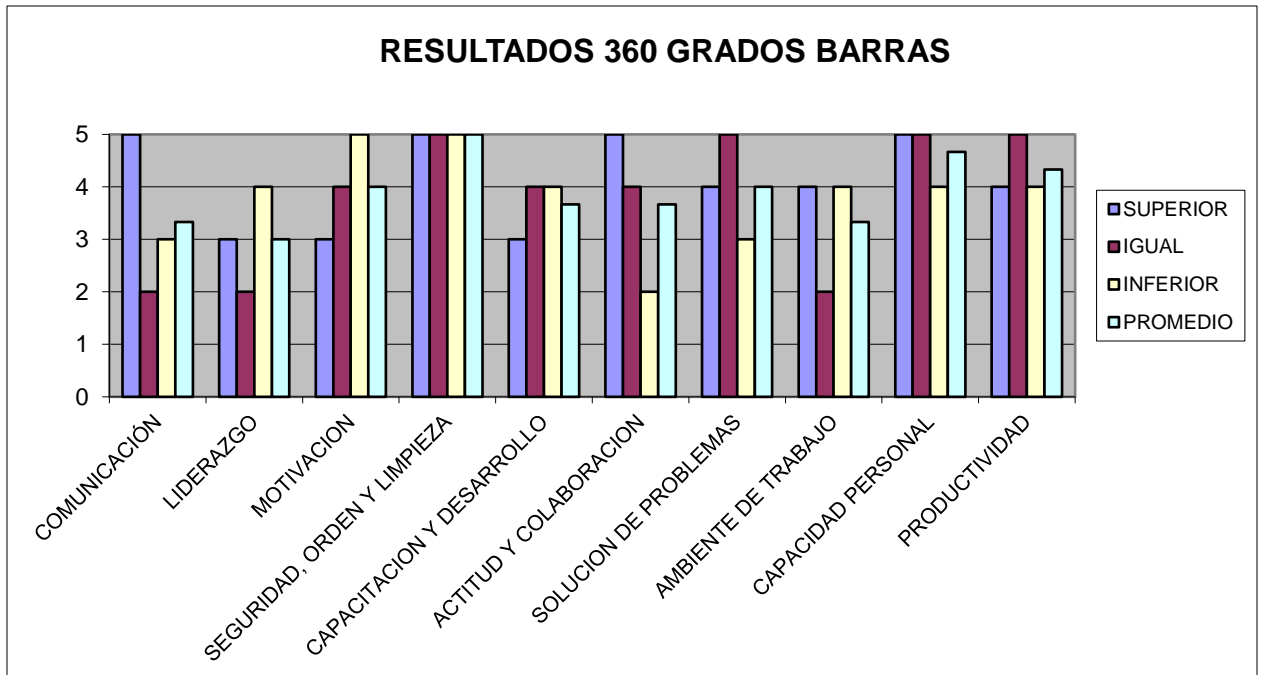
SOLUCION DE PROBLEMAS				
5	Encuentra soluciones sorprendentemente efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.			
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.			
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.			
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.			
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	4	5	3
AMBIENTE DE TRABAJO				
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.			
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.			
3	La gente trabaja agusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.			
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.			
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	4	2	4
CAPACIDAD PERSONAL		SUP.	IGUAL	INF.
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.			
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.			
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.			
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha evitado conseguir los resultados.			
1	Denota grandes deficiencias personales y profesionales para llevar a cabo su trabajo.	5	5	4
PRODUCTIVIDAD				
5	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reduc. de costos y productiv.			
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.			
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.			
2	deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su area, generando costos y baja productividad.			
1	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productiv.	4	5	4

RESULTADOS EVALUACION 360 GRADOS.

Escribir nombre y apellidos
Escribir el puesto

	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	5	2	3	3.33
LIDERAZGO	3	2	4	3.00
MOTIVACION	3	4	5	4.00
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	5	5	5	5.00
CAPACITACION Y DESARROLLO	3	4	4	3.67
ACTITUD Y COLABORACION	5	4	2	3.67
SOLUCION DE PROBLEMAS	4	5	3	4.00
AMBIENTE DE TRABAJO	4	2	4	3.33
CAPACIDAD PERSONAL	5	5	4	4.67
PRODUCTIVIDAD	4	5	4	4.33
TOTALES	4.56	4.22	4.22	4.33







Plan Nacional de Formación de Docentes en Servicio en el Sector Público

2015 2019

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

GOBIERNO DE

EL SALVADOR

UNÁMONOS PARA CRECER



Plan Nacional de Formación de Docentes en Servicio en el Sector Público

2015 2019

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

GOBIERNO DE

EL SALVADOR

UNÁMONOS PARA CRECER



Profesor Salvador Sánchez Cerén
Presidente de la República

Ingeniero Carlos Mauricio Canjura Linares
Ministro de Educación

Licenciado Francisco Castaneda Monterrosa
Viceministro de Educación

Doctora Erlinda Hándal Vega
Viceministra de Ciencia y Tecnología

Equipo de elaboración del documento

María Isabel Rodríguez
Asesora Presidencial en Salud y Educación

Renzo Uriel Valencia Arana
Director Nacional de Educación

Luis Armando González
Director Nacional de Formación Continua

Xiomara Guadalupe Rodríguez
Gerente en Educación, Ciencia, Tecnología e
Innovación

Sandra Patricia Rodríguez Rivera
Gerente de Procesos Pedagógicos

Janet Lorena Serrano de López
Gerente de Gestión Pedagógica

Adolfo Bonilla Bonilla
Coordinador del Centro Nacional de Investigaciones
en Ciencias Sociales y Humanidades

Wilfredo Alexander Granados
Jefe del Departamento de Currículo

Edgar Ernesto Abrego Cruz
Jefe del Departamento de Arte, Cultura, Re-
creación y Deporte

Denis Antonio Tercero Véliz
Jefe del Departamento de Educación Inclusiva

Oscar de Jesús Águila Chávez
Gerencia de Educación en Ciencia, Tecnología e
Innovación

José Amilcar Osorio
Gerencia de Desarrollo Académico

Martín Ulises Aparicio Morataya
Gerencia en Educación en Ciencia, Tecnología e
Innovación

Luis Gustavo Morán Calderón
Gerencia de Educación Media Técnica y Tecno-
lógica

Carlos Rodríguez Rivas
Centro Nacional de Investigaciones en Ciencias
Sociales y Humanidades

Equipo editorial

Carlos Rodríguez Rivas
Editor

Miroslava Arely Rosales
Corrección de estilo

Rocío de los Ángeles Galicia
Diseño y diagramación

San Salvador, octubre de 2014.

Índice

I.	Introducción	5
II.	Objetivos	11
III.	Justificación	13
IV.	Diagnóstico	15
V.	Necesidad de un Sistema Nacional de Desarrollo-Profesional Docente	23
VI.	Modelo de docente que el sistema educativo requiere	25
VII.	Características del modelo de formación de docentes en servicio	27
VIII	La formación de docentes en servicio en el marco del Sistema Nacional de Desarrollo Profesional Docente	29
IX.	Descripción de la estrategia de implementación del Plan	31



I. Introducción

Con el propósito de avanzar en la construcción de un sistema educativo de calidad, el Ministerio de Educación presenta a la sociedad salvadoreña y, en especial, a la comunidad docente y equipos directivos de los centros educativos públicos, el Plan Nacional de Formación de Docentes en Servicio en el Sector Público, que constituye el primer paso en la creación de un Sistema Nacional de Formación Docente y en la ruta para lograr el fortalecimiento de la profesión docente.

En el marco de una visión estratégica que parte del vínculo entre calidad de la educación y calidad de la formación docente, y que reconoce la trascendencia de la función del magisterio en el desarrollo integral de los niños, niñas, jóvenes y personas adultas que participan en los procesos educativos, el Ministerio de Educación en la Gestión de Gobierno 2014-2019 dará continuidad al Plan Social Educativo «Vamos a la Escuela», retomando sus líneas centrales para fortalecer los esfuerzos en materia de ampliación de cobertura escolar, propuestas curriculares y gestión para la innovación escolar e institucional. Reconocer el camino recorrido en cada uno de esos ámbitos es un punto de partida para la mejora y reformulación de políticas y programas que contribuyan al ejercicio pleno del derecho a la educación

de calidad para los niños, niñas, jóvenes y adultos.

En ese contexto, se ha estructurado un plan de formación continua para todos los docentes en servicio de los diferentes niveles y modalidades, que se inserta en una estrategia más amplia de construcción de un Sistema Nacional de Desarrollo Profesional Docente, el cual se desarrollará en diferentes fases que involucran procesos dinámicos e innovadores de desarrollo profesional, así como las estrategias y mecanismos de evaluación, seguimiento y mejora continua del sistema, en un horizonte temporal más allá del 2019. Las fases propuestas son las siguientes:

a. Fase I:

Desarrollo del Plan Nacional de Formación de Docentes en Servicio en el Sector Público

- A partir de la creación de núcleos de expertos y especialistas para la formación continua de todos los docentes del sector público se desarrollará el Plan Nacional de Formación de Docentes en Servicio en el Sector Público dirigido a todos los docentes de educación inicial,



parvularia, básica (primero y segundo ciclo), básico de tercer ciclo, media general y media técnica, así como a docentes de educación especial y docentes de educación flexible para jóvenes y adultos. Este Plan se concibe para el periodo 2014-2019.

- Cooperación técnica y pedagógica, que permitirá acompañar a los docentes en el aula, apoyando en el proceso de documentación, sistematización de sus innovaciones pedagógicas y proporcionando herramientas y metodologías para la mejora continua, con el fin de alcanzar estándares de calidad internacional. La
- asistencia será de manera permanente y a lo largo de los 8 módulos de formación que detalla el Plan de Formación de Docentes en Servicio. Se pretende con esto hacer los ajustes y virajes necesarios en el desarrollo del Plan.
- Supervisión del Plan a partir del conjunto de normas establecidas para los diferentes agentes que intervendrán en el proceso de formación continua, desde el nivel central, departamental, así como para los diferentes agentes internos y externos (empresas o instituciones socias con las cuales se desarrollarán algunos procesos parciales o totales).

- Monitoreo y evaluación del Plan, consistente en una tarea técnica, ya que se recolecta en el terreno todos los indicadores definidos o asociados a la calidad del servicio de formación docente que está proporcionando el Plan. Con esto se buscará monitorear la efectividad y eficiencia de los procesos de la Política plasmados en el Plan. Además, se evaluará el programa en determinados momentos claves en la temporalidad definida, para tomar las decisiones estratégicas del más alto nivel.
- Investigación e innovaciones educativas en beneficio y mejora de la calidad del sistema educativo salvadoreño. El Ministerio tendrá que documentar el desarrollo del Plan y definir las instancias que se encargarán de realizar investigaciones en diferentes áreas de la educación como elemento central de la construcción del Sistema Nacional de Formación, que permitan generar conocimiento en áreas estratégicas como parte de la construcción de un subsistema de investigación educativa.
- Articulación e integración operacional de agentes o instituciones clave de educación superior, como la Universidad de El Salvador, que es, en tanto universidad pública, el socio estratégico en la implementación y en la apropiación gradual de la responsabilidad histórica y rectora de la formación docente, tanto inicial, en servicio, como en la profesionalización del magisterio salvadoreño.
- Sincronización de los diferentes agentes cooperantes públicos y privados, nacionales o internacionales, para que reorienten sus recursos financieros y otras formas de cooperación demandadas por los diferentes momentos del Plan de Formación de Docentes en Servicio. Este proceso requiere un mecanismo ágil, eficiente técnicamente, y con una comunicación fluida para hacer converger las voluntades políticas de respaldo a esta estrategia del Sistema Nacional de Desarrollo Profesional Docente del país.

b. Fase II:

Reformulación de la formación inicial y reformas al currículo nacional

- Levantamiento de línea de base de las fortalezas y debilidades del docente, en su dominio disciplinar, profundidad del dominio de la didáctica de su especialidad y de su área del conocimiento, para cada uno de los niveles y modalidades en que se encuentra, considerando su entorno y caracterización de su escuela. Esta línea de base creará un expediente particular de cada docente, que le permitirá al MINED y al docente proyectar

su desarrollo profesional. A partir de esa línea de base, se tendrá información clave y estratégica para la asesoría técnica y pedagógica (mediación pedagógica).

- Constitución del Subsistema de Evaluación del Desempeño Docente a partir de los insumos proporcionados por el seguimiento y las investigaciones realizadas. Se trata de una evaluación que parte de la participación directa en el Plan, y que va trascendiendo a la evaluación institucional para el desarrollo profesional, y que debe estar vinculada a los incentivos económicos y académicos. La evaluación del desempeño docente pone de manera estratégica en la agenda pública la profesionalización de nuestros docentes como generadores directos de la calidad del Sistema Educativo Nacional.
- Reformulación de los criterios de ingreso y permanencia a la formación inicial y de ingreso a la carrera docente.
- Ajuste, reformulación y creación de nuevas especialidades docentes ofertadas en la formación inicial. Se busca ajustar e incorporar las experiencias y resultados del Plan Nacional de Formación de Docentes en Servicio al nivel inicial.
- Articulación de nuevas ofertas de especialización docente, en áreas fundamentales de la formación integral de nuestros alumnos: educación integral

de la sexualidad, valores, ética, género, medio ambiente y gestión del riesgo frente al cambio climático, drogas, convivencia y resolución de conflictos, regulaciones, normas y protocolos para la protección y derechos humanos de los niños, niñas, jóvenes, adolescentes y adultos. Esta nueva oferta puede darse por medio de convenios con nuestros socios universitarios, nacionales o internacionales.

- Rediseño del currículo educativo nacional con la incorporación de los núcleos de expertos y especialistas del Plan Nacional de Formación de Docentes en Servicio. Se pretende con esto superar la brecha entre currículo ofertado y currículo real.

c. Fase III:

Desarrollo del Plan de posgrados y especialización docente

- Diseño e implementación de maestrías y doctorados para el magisterio nacional. Subsistema que pasa por la consolidación rectora de la Universidad de El Salvador como la instancia que fortalece al sistema educativo nacional. Esto implica construir todos los mecanismos y normas, para convenir con la Universidad de El Salvador y otras instituciones de educación superior la oferta y los

estímulos que garanticen elevar y convertir la docencia en una carrera académica.

- Articulación del Plan de posgrados y especialización con el Sistema Nacional de Desarrollo Profesional Docente en lo relativo a los procesos de evaluación, monitoreo e incorporación de los profesores titulados al sistema educativo.

Asumimos que el presente Plan, así como las diferentes fases antes detalladas, constituyen un reto histórico que requiere de la confluencia de una serie de actores nacionales en el interés público de construir un sistema educativo de excelencia y calidad.





II.

Objetivos

General

Desarrollar el subsistema de formación de docentes en servicio como elemento estratégico del Sistema Nacional de Desarrollo Profesional Docente y como plataforma de reformulación de la formación inicial, a través de la creación de los núcleos de expertos y especialistas y del fortalecimiento de las capacidades de la planta docente en servicio en el sector público.

Específicos

1. Fortalecer las competencias del cuerpo docente nacional a partir de procesos de formación continua que contribuyan a la mejora de la calidad educativa propiciando cambios en la práctica del docente tanto en su nivel educativo como en el manejo de su disciplina de conocimiento.
2. Actualizar y profundizar los fundamentos teóricos y metodológicos de los docentes en servicio, contextualizando los diferentes niveles educativos y las diferentes disciplinas ofertadas en el currículo nacional.
3. Consolidar equipos de especialistas en las distintas disciplinas y niveles educativos que apoyen los procesos de formación continua de la planta docente nacional.
4. Desarrollar capacidades institucionales de alto nivel para la cooperación técnica y pedagógica, la revisión curricular, el diseño de programas, y para el seguimiento, monitoreo y evaluación de la práctica docente y del sistema educativo nacional.
5. Fortalecer a la Universidad de El Salvador como instancia referente de la formación docente en el país y contribuir al desarrollo de las instituciones privadas.



III.

Justificación

El problema fundamental de la educación salvadoreña en los diferentes niveles educativos y especialidades radica en el hecho de que, a pesar de los grandes esfuerzos realizados por las diferentes administraciones del Ministerio de Educación en los últimos 25 años, no se ha logrado consolidar un verdadero sistema nacional de formación de docentes, y por ello el cuerpo docente de la educación nacional a todo nivel tiene serias deficiencias. Para hacer una contribución significativa a la solución de ese problema, la actual administración del Ministerio de Educación propone, en este documento, un Plan Nacional de Formación de Docentes en Servicio en el Sector Público, el cual forma parte fundamental de la propuesta de creación del Sistema Nacional de Desarrollo Profesional Docente que se espera dejar establecido en la Administración 2014- 2019. Este plan da continuidad a la Política de Desarrollo Profesional Docente de la administración anterior.

El Ministerio de Educación da prioridad, en la presente administración, a la formación de docentes en servicio en el sector público porque es su responsabilidad directa, pero al mismo tiempo reconoce el gran aporte que históricamente le corresponde a la educación privada. La prueba de esto es que el Plan Nacional de Formación de Docentes en Servicio en el Sector Público involucra en la figura de experto disciplinar formador a los profesionales más destacados tanto de la universidad pública

como de las universidades privadas y, además, prevé la incorporación de docentes de instituciones privadas al proceso de formación.

La educación nacional debe servir a dos propósitos fundamentales: propiciar la convivencia armónica entre ciudadanos solidarios y comprometidos con el bien común, y construir una sociedad productiva como plataforma básica que garantice el desarrollo de la Nación. Para llevar a cabo este propósito debemos superar el estado actual de la educación mediante una apuesta estratégica a la calidad educativa, lo cual pasa por garantizar una enseñanza de calidad. Partimos de que la calidad de un sistema educativo está asociada a la calidad de sus docentes, lo que significa que nuestros maestros dominen con solvencia una disciplina, tengan un manejo metodológico y pedagógico, una sólida ética docente en el marco de la dignificación permanente de la profesión. Con lo cual se impone la tarea de realizar una reorganización en todos los ámbitos que posibilitan la formación de docentes de alto nivel.

Con el fin de fundamentar esta reorganización de la formación docente conviene partir de un diagnóstico de largo alcance que examine los padecimientos endémicos y estructurales, que han imposibilitado la constitución de un sistema nacional de formación docente, que responda a las necesidades educativas del país y que convierta a la profesión docente en la garantía de la calidad del sistema educativo.



IV. Diagnóstico

En líneas generales el país ha atravesado dos caminos en cuanto a la organización de la formación docente: en primer lugar, la vía de la formación normalista que va desde 1858 hasta el cierre de la Ciudad Normal Alberto Masferrer en 1980; y una segunda, que inicia con el proceso de tecnificación y privatización de la formación inicial, cuando se le encomendó a institutos técnicos y universidades esta tarea.

En la formación docente por medio de escuelas normales se puede distinguir dos etapas:

1. La primera etapa tuvo como propósito formar maestros de acuerdo a planes y normas inspirada en el ejemplo de las escuelas normales francesas. La formación de profesores fue adquiriendo calidad en la medida que se desarrollaba el país y adquirió una nueva perspectiva a partir de la llegada de la primera misión alemana en 1924. Ellos recomendaron el envío a Chile de profesores para adquirir una formación de alto nivel, y a su regreso en 1935 tuvieron una gran influencia en la reforma de la educación nacional. Los docentes formados en Chile y otras grandes figuras de la educación nacional hicieron del Instituto Nacional Francisco Menéndez una institución prestigiosa y paradigmática de la formación secundaria pública.

2. Una segunda etapa en la formación de maestros se incubó a partir de 1944 con la caída de Maximiliano Hernández Martínez y el inicio de la gran reforma educativa en la Universidad de El Salvador, constituyendo su «edad de oro», que culminó con la intervención militar que la destruyó académicamente en 1972. La influencia positiva de la reforma educativa en la UES explica la reforma educativa en la formación de profesores durante las administraciones del Partido Revolucionario de Unificación Democrática (PRUD) desde 1949, periodo en que destaca la fundación de la célebre Ciudad Normal Alberto Masferrer en 1958. El país recuerda con cariño y respeto a profesores formados en esa prestigiosa institución que son el orgullo del magisterio nacional.

El deterioro de los estudios en la formación de docentes es evidente a partir de 1972, año crítico en la historia del país. En este año constatamos el declive paulatino de la calidad académica a todo nivel, agudizado por el clima de polarización política que enrumbo al país hacia la guerra, que generó desastrosas consecuencias como la clausura de la Ciudad Normal Alberto Masferrer en 1980, para convertirla en un cuartel militar.



En la formación docente a cargo de universidades e institutos técnicos superiores se pueden distinguir dos grandes etapas, que van primero de 1980 hasta 1992 y desde 1992 hasta el presente.

1. Esta etapa se desarrolló en plena guerra civil y su característica es la tecnificación en la formación de maestros. Destaca la ampliación de los años de estudio de dos años a tres, hecho que no modificó su estatus de educación técnica o carrera corta aunque fuera de nivel universitario o educación técnica superior. La característica fundamental de esta

etapa era el desorden más que la desarticulación, ya que el Estado abandonó casi por completo su función de normar y supervisar la formación de docentes. Se autorizó la creación desmesurada de universidades privadas, no todas con buen nivel académico, y fueron autorizadas para formar profesores junto a institutos técnicos de nivel superior. La Universidad de El Salvador participó de la formación de profesores, pero debido a su precaria situación producto de las intervenciones militares no estaba en condiciones normales para ser la rectora de la formación de docentes. El sis-

tema educativo nacional todavía paga las consecuencias de la fragmentación y desorden vivido en esta etapa. La planta docente creció anárquica y desmesuradamente, lo que condujo a una situación problemática: en la actualidad hay más de 44,000 maestros habilitados legalmente para ejercer la docencia sin asignación a una escuela; mientras, por otro lado, existen maestros sobrecargados con múltiples grados y turnos, y la responsabilidad de atender múltiples escuelas, niveles y disciplinas sin tener la preparación adecuada.

2. Esta etapa se inició con el ambiente favorable creado por los Acuerdos de Paz de 1992, que llevó al inicio de la normalización de la vida académica de la Universidad de El Salvador. Hay avances importantísimos en materia de formación de docentes, ya que el Estado comenzó de nuevo a jugar su función en materia de regulación y supervisión de la formación docente. En 1998 el Ministerio de Educación recuperó el control de los programas de formación de docentes, estableciendo programas únicos a nivel nacional y evaluando las instituciones de educación superior que estaban autorizadas para formar profesores, lo que llevó al cierre de las más deficientes. El Ministerio de Educación también asumió la formación continua de los docentes aunque de forma deficiente. Quedó pendiente garantizar la calidad de la formación a través de la actualización de

los programas de estudio y las visiones curriculares y pedagógicas, una estricta supervisión de la formación de profesores, mejorar la educación continua de los docentes en servicio, la evaluación de la práctica en aula y garantizar el desarrollo profesional de la planta docente hasta convertir la docencia en una profesión académica.

A partir de esta breve revisión del decurso de la formación docente podemos caracterizar los problemas estructurales y constatar la inexistencia de un sistema nacional de formación docente que articule formación inicial, permanente o continua y especialización con sus respectivos sistemas de evaluación, de incentivos y de requisitos para el ingreso a la carrera docente.

a. Desarticulación de la formación e inexistencia de un sistema nacional de formación docente

Con la organización de las escuelas normales, el Estado pretendió asumir su responsabilidad de organización, control y supervisión de la formación docente; sin embargo, junto a esta pretensión, es constatable un proceso paralelo de desarticulación de los diferentes momentos implicados en un sistema de formación docente, lo cual se profundizó con los vaivenes y crisis final del modelo normalista: a mediados de los años ochenta del siglo XX, la formación inicial fue asumida

por universidades e institutos tecnológicos de nivel superior; mientras que la formación de docentes en servicio estuvo a cargo del Ministerio de Educación, con la existencia de lazos de comunicación entre ambos niveles extremadamente débiles, y en ausencia de una alternativa de especialización vinculada a la formación en posgrados que le apostara a la formación de docentes de alto nivel científico y académico, lo cual es mucho más notorio en las áreas de ciencia y tecnología.

Una muestra de esta endémica desarticulación puede verse entre 1980 y 1984, cuando la matrícula de estudiantes del bachillerato pedagógico se redujo de 3,451 a 849, ya que el requisito de ingreso a la formación docente en las universidades o institutos técnicos se amplió a los bachilleratos de cualquier especialidad, desmeritando con esto la continuidad en la formación y la vocación de los bachilleres pedagógicos. Aún estamos pagando el precio de no haber establecido los mecanismos apropiados de mediación del modelo de formación normal.

Asimismo, la conformación de la planta docente nacional es el reflejo de la desarticulación e inexistencia de un sistema de formación: el 73% de los maestros cuenta con el nivel de profesorado, tres años de universidad; solo el 13.7% tiene licenciatura; mientras el 11.5% tiene el bachillerato pedagógico. El 85% de la población docente tiene una formación mínima, y apenas 106 docentes cuentan con maestría y solo 4 tienen doctorado de un total de 44 mil docentes en servicio en el sector público.

Sumado a esto la pérdida de profundidad, rigor y, sobre todo, empobrecimiento de los fundamentos teóricos de los profesorados y licenciaturas en educación.

Las deficiencias en las diferentes propuestas de formación permanente y la inexistencia de un programa de especialización han generado un enorme desequilibrio en la demanda de servicios educativos y los que provee el sistema público. La falta de una racionalidad propia de un sistema articulado ha impedido la formación de docentes en calidad, número y especialidad que el país requiere. Hay un evidente desbalance entre las especialidades; mientras existe un alto número de docentes con licenciatura en educación, hay pocos en matemáticas y ciencias naturales y prácticamente no existen para las artes.

b. Abandono de la formación docente como una responsabilidad fundamental del Estado

La ausencia de un sistema de formación docente no propicia un adecuado control y supervisión del Estado. Esta ausencia de control y supervisión es en realidad un padecimiento endémico del sistema educativo, y se remonta hasta los inicios de la formación normal en el país y llegó a su peor momento con la privatización de la formación inicial en los años ochenta del siglo XX. Por ejemplo, entre la década del cincuenta y el sesenta puede identificarse un crecimiento desmesurado de la iniciativa privada; en 1957 existían 15 instancias de

formación normal, las cuales se había multiplicado en 65 para 1963, de los cuales solo 11 eran públicas.

Ante esto, ni el plan del ministro Walter Beneke, quien redujo estos planteles a cuatro, pudo garantizar la creación de una sólida institucionalidad que articulara y supervisara la formación docente. Esta iniciativa se vio mermada por el proyecto de televisión educativa que introdujo una mayor dispersión en los modos y los contenidos de la formación, incluso generando la sustitución y en algunos casos desprestigio del docente en servicio.

Tras el cierre de la Ciudad Normal, se propagó la privatización de la formación docente. Junto a los 10 institutos técnicos oficiales se autorizaron 5 institutos privados y se fundaron 32 universidades privadas, muchas de las cuales ofertaban carreras de profesorado sin tener carreras de licenciatura en que apoyar su oferta de formación. Se calcula que en el periodo de 1985 a 1989 se graduaron 320 profesores de la Universidad de El Salvador, mientras que solo en 1989 se graduaron 716 de las universidades privadas.

En medio de la ausencia de control y supervisión del Estado, se plasmó con mayor evidencia la ausencia de una política que regulara y normara la calidad de la formación de los maestros que iban preparándose en tecnológicos, universidades privadas y en la universidad pública. Básicamente el país no ha tenido una política, ni un sistema de

evaluación de las instituciones que forman a quienes forman a nuestros futuros profesionales, y en los momentos en que se ha planteado su desarrollo, su éxito se ha truncado.

c. Reducción de la carrera docente a una carrera técnica

La reducción de la formación inicial a tres años es insuficiente para una adecuada profesionalización y conversión de la carrera docente en una carrera académica, cambio necesario y fundamental para garantizar la calidad en la educación.

Visto en perspectiva histórica, las exigencias académicas para el ingreso a la profesión docente fueron aumentando muy lentamente. El país tardó más de 120 años en plantearse la constitución de la carrera docente a nivel superior, paso importante para su profesionalización. En 1981 se crean en algunos institutos tecnológicos los Departamentos de Pedagogía y algunas universidades ofrecen las carreras de profesorado; no obstante, si tomamos en cuenta que la formación inicial por mucho tiempo fue de dos años, y que con el paso del nivel medio al superior solo se aumentó un año, tenemos suficientes elementos para considerar que este proceso se impulsó a medias.

Por otra parte, es válido cuestionar que los institutos técnicos fueran el lugar idóneo para formar a nuestros maestros, debido, entre otros factores, a su naturaleza, muy

distinta a la de una institución formadora de maestros. Y esto no tanto porque estas instituciones tuvieran por finalidad dotar de recursos a la industria, sino por su concepción técnica de la formación. La tecnificación de la carrera docente puede asociarse a un aspecto que cuestionaron con fuerza quienes se formaron en el ambiente normalista; además de los problemas de calidad y relevancia de los programas, se plantearon varias razones que cuestionaron la falta de condiciones para cultivar la denominada mística y vocación magisterial, y, desde luego, el aspecto determinante: la ausencia de un ambiente académico. A esto debemos sumar un total desinterés por dotar de especialistas al sistema educativo.

Reducir la formación inicial a tres años es solo uno de los tantos rostros de la tecnificación de la profesión docente, en la cual ha predominado una visión errónea de la didáctica, donde el estudio y reflexión de los modos de enseñanza están completamente separados del saber específico, estableciendo la creencia de que el método es independiente del conocimiento. Por otra parte, en el imaginario nacional el concepto de profesor de básica está asociado con la educación universitaria de nivel medio típico de las carreras cortas. Con esto el país ha renunciado a convertir a la carrera docente en una carrera académica, lo que significa renunciar al alto nivel de enseñanza.





d. Dispersión de los planes de estudio e insuficiente oferta de especialidades docentes para atender la variada oferta educativa que el sistema ofrece a la niñez y juventud

De la inadecuada supervisión del Estado respecto de la formación inicial de maestros es lógico que siga un desorden y dispersión en las carreras que se ofrecen y en el desarrollo de los planes de estudio. Sin la evaluación permanente de los programas de formación de profesores no se puede lograr la calidad educativa.

La oferta de especialidades se concentra sobre todo en las áreas de ciencias sociales y literatura sin la debida atención a la calidad, en menoscabo de especialidades como la educación especial, inicial, parvularia, las ciencias y las artes. Esta ausencia ha conducido a una enseñanza incompleta o impartida inadecuadamente. Con frecuencia la tarea de enseñar biología o matemáticas se asigna a alguien que no tiene la formación especializada. Con ello tenemos un sistema desequilibrado que no se toma en serio la formación de especialistas en todas las áreas que requiere el país.

Otro problema de la calidad de la enseñanza está relacionado con el currículo nacional. Tradicionalmente los programas de formación de maestros se ajustan de manera muy estricta al currículo educativo nacional, lo



que de entrada impone vallas a la profundización de los conocimientos en las diferentes disciplinas. Por ejemplo, un profesor de matemáticas cuyos límites de conocimientos estén dados por el currículo nacional no puede ofrecer una formación de alto nivel, pues seguramente no está al tanto de los avances o discusiones centrales en su área de conocimiento. Este conformismo late en todo el modelo de formación inicial de maestros. Esto se engarza con el problema de la evaluación: el sistema no evalúa a los formadores de maestros. Por ello se debe tomar como referencia el currículo nacional, pero como techo el currículo internacional en cada ámbito del saber, y se debe mejorar la evaluación y el seguimiento de los programas de formación docente.

Lo anterior sumado al poco espíritu científico y rigor en la formación de profesores da como resultado la tecnificación de la carrera docente. Los programas de estudio, precisamente porque no están diseñados para formar profesionales que manejen una disciplina de conocimiento, carecen de un eje transversal que articule su área específica con una visión científica que los lleve a un buen dominio de la educación en general y al uso de las tecnologías de la información y el manejo del segundo idioma. El sistema, por el contrario, ha renunciado a dotar a sus profesores de los conocimientos básicos para desarrollar una carrera académica digna, ensanchando con esto la brecha científica y tecnológica, lo que nos impide estar a la altura de las dinámicas mundiales.

V.

Necesidad de un Sistema Nacional de Desarrollo Profesional Docente

Pese a los esfuerzos positivos que se han hecho, el país no tiene un sistema de desarrollo profesional docente que articule todas sus partes, es decir, un sistema que sea propiamente sistema, y que esté sustentado en una institucionalidad que de forma articulada abarque todas las dimensiones que requiere la formación de docentes con rigor científico y académico del más alto nivel. De ahí que esta administración asume el reto de formar un sistema nacional de formación docente que integre todos los niveles académicos, desde profesorado hasta doctorados, necesarios para transformar la educación y el país.

Con sistema de formación nos referimos a una institucionalidad que articule, en primer lugar, los diferentes niveles de la formación docente, desde la inicial hasta la especialización. Cuando hablamos de especialización nos referimos al equilibrio de dos aspectos centrales; por un lado, el dominio de una disciplina y, por otro, la especialización en un nivel de enseñanza determinado. Con esto se pretende que el maestro haga carrera vertical en su nivel,

superando el menosprecio tradicional de los niveles educativos iniciales. Toda especialización es contextual. La especialización debe estar íntimamente conectada con la formación inicial, sin menoscabo de la formación de los maestros en servicio, la cual debe aspirar tanto como los otros niveles a la rigurosidad científica y académica.

El sistema también debe garantizar todas las competencias de lo que significa asegurar el paso de un nivel a otro. De ahí que sea fundamental diseñar un sistema de evaluación permanente, que atraviese todo el sistema de formación docente, para asegurar las promociones y los incentivos que dignifiquen la profesión docente. Es importante que el sistema potencie la excelencia y que no imponga barreras al desarrollo y especialización permanente de los docentes más avanzados.

La formación académica y científica y la evaluación permanente deben estar enlazadas con los mecanismos de selección para el ingreso a la carrera docente y para la continuidad y permanencia en el sistema

de formación. El sistema no debe relajar ni los incentivos (becas, mejoramiento salarial, oferta de posgrados) ni las exigencias (publicaciones, ponencias, etc.), porque se trata de construir en el menor tiempo posible una planta docente que cumpla con las exigencias que impone la formación de capacidades ciudadanas y productivas con calidad y excelencia.

Con base a la Política Nacional de Desarrollo Profesional Docente se pretende formar docentes de las diferentes especialidades, niveles y modalidades del sistema educativo nacional, que potencie el dominio disciplinar, la didáctica, el enfoque de ciencia, tecnología e innovación, enfoque de derechos y desarrollo integral, así como la ética docente expresada en el compromiso con la formación integral del otro, la reflexión crítica sobre su práctica y la prioridad de los intereses públicos.

Con esta perspectiva sistémica deben enfrentarse todos los problemas de la educación nacional. Cuando se concibe el sistema como una unidad debe asumirse el relativo condicionamiento de unos elementos del sistema con otros. Así el asunto de la dinamización del currículo educativo nacional está íntimamente vinculado con la profesionalización docente; es decir, para superar la brecha entre currículo ofertado y el real,

este debe ser diseñado en colaboración con los profesores y no exclusivamente por los curriculistas; el problema radica en que de otro modo el profesor no se compromete con el currículo, los programas y el plan de estudios; no obstante, alcanzar esta dinámica implica un alto nivel de especialización de nuestra planta docente, ya que cuando la gente tiene mejor dominio mejora los programas y elabora nuevas propuestas desde los problemas y contextos específicos de la enseñanza.

En este sentido, el Sistema Nacional de Formación Docente debe ofrecer formación en todas las especialidades, contando con un equipo de formadores que represente el conjunto de las disciplinas, las científicas, artísticas y humanísticas. Se trata de reunir en torno a la formación de nuestros formadores a los académicos e intelectuales más distinguidos del país y acercar a científicos de otras nacionalidades para fortalecer las áreas en las que el país tiene un atraso o estancamiento significativo.

El sistema de formación docente debe garantizar la unidad de todos los niveles educativos: el nivel inicial y parvulario conectado con el nivel básico y este con el medio y superior. La planta docente debe ser la expresión de la unidad del sistema educativo nacional.

VI.

Modelo de docente que el sistema educativo requiere

Hemos sostenido que la calidad de nuestros profesores implica la calidad educativa. El sistema de formación docente debe orientar su quehacer a partir de un modelo de docente que las necesidades de desarrollo educativo imponen. En esta vía, es importante fortalecer capacidades intelectuales y científicas, así como las técnicas y metodológicas sin descuidar bajo ninguna circunstancia el modelaje de una ética docente en tanto servidores públicos comprometidos con el desarrollo y habilitación de capacidades productivas y ciudadanas de los otros.

a. Dominio de su disciplina y especialización de acuerdo al nivel educativo

El docente formado en el nuevo sistema de formación debe dominar una disciplina científica específica, y desde allí relacionar su saber con otros ámbitos. Asimismo, este manejo disciplinar debe complementarse con el dominio especializado de la enseñanza de su disciplina en un nivel educativo específico.

Esta doble especialización permite que el maestro identifique y potencie al estudiante, contextualizando el proceso de enseñanza-aprendizaje e imprimiéndole un nivel adecuado de rigor académico y científico.

b. Dominio metodológico y pedagógico

El docente debe estar capacitado para entender los problemas metodológicos y pedagógicos de su práctica, es decir, la asociación de cómo se aprende y cómo se enseña. El punto central es que el maestro tenga una familiaridad con los problemas epistemológicos de su práctica, que no conciba la tarea de enseñar de forma acrítica. El sistema de formación debe habilitar la capacidad de reflexionar sobre la validez del método de enseñanza que se elige, en el marco de una apertura a la pluralidad metodológica, para un contexto determinado. Con esto se pretende superar la estrechez de la formación didáctica y pedagógica tradicional, brindando los recursos teóricos para que el maestro sea crítico respecto de su práctica.

c. El docente como un profesional académico

El sistema de formación docente debe reformar el concepto tradicional de la carrera docente, superando la concepción técnica o de carrera corta, llevando la formación inicial al nivel superior cumpliendo todas las implicaciones académicas que esto tiene. El docente como académico es un profesional que forma parte de la academia; por lo tanto, participa en todas sus esferas: la divulgación y comunicación científica, la investigación y producción de conocimiento y la proyección social. El docente como académico es un investigador que produce conocimiento sobre su práctica, y por lo tanto está al tanto de los avances y cambios de su campo disciplinar.

d. Ética docente

El concepto de ética docente se fundamenta en dos aspectos. En primer lugar, en la superación de la ética individualista que sustenta la idea tradicional de vocación. El nuevo docente no fundamenta su interés profesional en el goce de su vocación individual, sino en la preocupación genuina por el futuro del otro. El verdadero maestro tie-

ne realmente interés en el aprendizaje del otro y se compromete activamente con él. La ética docente debe estar basada en la responsabilidad, en el diálogo, en la razón reflexiva y en la solidaridad.

El segundo aspecto tiene que ver con la idea del docente como servidor público. Lo que debe caracterizar a un servidor público es asumir la prioridad de los intereses públicos sobre los privados.

e. Dominio tecnológico y del idioma inglés

Como todo académico comprometido con el cultivo de su disciplina científica, artística o humanística, el docente debe estar capacitado en el dominio del idioma inglés y de las herramientas tecnológicas en tanto medios que posibilitan la comunicación académica y científica y como herramientas básicas para el desarrollo de su labor académica. La tecnología y el idioma inglés se han convertido en herramientas imprescindibles en toda la actividad diaria del maestro.

VII.

Características del modelo de formación de docentes en servicio

El modelo de formación docente asume el desafío de transformar la práctica educativa en el marco de una estrategia integral que reivindica la rectoría del Ministerio de Educación y la función central de la universidad pública. Las características del modelo son las siguientes:

a. Establece redes docentes

Genera mecanismos de intercambio de experiencias, valoraciones y reflexiones sobre las prácticas pedagógicas. Este modelo valora las redes docentes como fundamentales para el desarrollo profesional y la mejora del desempeño en el aula.

b. Fortalece procesos de reflexión sobre la propia práctica pedagógica

A través de la formación teórica y metodológica se potencia la autorreflexión sobre la práctica docente.

c. Propone establecer una relación productiva entre el aula, la escuela y la comunidad

Permite el desarrollo de toda actividad formativa contextualizada y aprovecha las potencialidades de un sólido vínculo entre la escuela y la comunidad, que permite y da consistencia a actividades formativas significativas.

d. Promueve la equidad de género

Garantiza la participación de maestras y maestros en igualdad de condiciones en todos los componentes del Plan (selección de expertos, especialistas y docentes en formación). Asimismo, contempla el enfoque de género en los programas de formación.

e. Promueve la evaluación continua

Integra la evaluación como componente central de los procesos de formación continua.

f. Promueve prácticas educativas inclusivas

Se desarrolla a partir del compromiso del profesorado, estudiantes, familias y promueve la presencia, participación y éxito de

todo el estudiantado, sobre todo aquellos de mayor vulnerabilidad.

g. Gestiona el desarrollo del talento docente

Fortalece su proceso de mejora profesional y personal, permite la toma de decisiones para generar situaciones que posibiliten mayor participación y especialización académica.

h. Brinda asesoría técnica y pedagógica contextualizada

Mediante un equipo de especialistas de alto nivel, quienes asumirán esta tarea de forma permanente.

i. Utiliza la conectividad digital

Fortalece el uso de las tecnologías de la información y la comunicación al servicio de la educación, favorece la autoformación y relaciona a docentes de diferentes escuelas para el intercambio de ideas, iniciativas,

proyectos, recursos y metodologías que promuevan el cambio en la orientación y en la práctica educativa.

j. Internaliza en los docentes el enfoque de ciencia, tecnología e innovación en su práctica

Promueve la innovación y creatividad en el uso de las tecnologías para la enseñanza de las diferentes disciplinas, y fortalece la visión científica del docente.

k. Establece relaciones entre los diferentes niveles de actuación del sistema educativo

Dinamiza la función del docente en las diferentes esferas de la educación nacional, y a partir de la profesionalización docente pretende establecer una nueva visión en el cambio curricular.

VIII.

La formación de docentes en servicio en el marco del Sistema Nacional de Desa- rrollo Profesional Docente

En la perspectiva sistémica que venimos planteando se concibe la formación de docentes en servicio como un nivel del sistema nacional de formación docente que está íntimamente vinculado a la formación inicial y a la especialización. Se parte, además, de la inminente tarea de superar el atraso académico y científico de la planta docente nacional. En este sentido, el Plan Nacional de Formación de Docente en Servicio es una de los elementos estratégicos en la ruta de construcción del Sistema Nacional de Desarrollo Profesional Docente. De hecho la implementación de este nivel de formación docente marca la dinámica y temporalidad de todo el sistema, puesto que brindará el recurso académico necesario para el replanteamiento de la formación inicial y para la implementación del nivel de especialización; asimismo, permitirá ensayar los instrumentos de evaluación y seguimiento de todo el sistema.

El primer paso de la construcción del sistema y pieza clave de la ejecución de este plan es la constitución de núcleos de expertos nacionales o extranjeros de alto nivel en las diferentes disciplinas que puedan atender la formación de los núcleos de especialistas, que estarán a cargo directamente de darle cobertura nacional al fortalecimiento disciplinar y metodológico de la planta docente en servicio.

Los núcleos de expertos deben estar integrados por los académicos nacionales más destacados de las ciencias naturales, matemática, áreas técnicas y tecnológicas, ciencias sociales, filosofía, literatura, pedagogía, y su función inicial es diseñar un plan de estudios para la formación de los núcleos de especialistas tomando en cuenta los insumos con los que ya se cuenta.

La formación de los especialistas no debe limitarse a las demandas del currículo nacional, el nivel de la formación está dado por el núcleo de expertos. La meta es poner a los especialistas al más alto nivel posible

en la actualidad en un periodo de dos años de intenso trabajo. Si el país no cuenta con un número suficientes de expertos confiables, se asignarán recursos del extranjero, académicos de las mejores universidades de América y de otros continentes.



IX.

Descripción de la estrategia de implementación del Plan

a. Etapas de desarrollo del plan de formación

1. Constitución de los núcleos de expertos en las diferentes disciplinas implicadas en la oferta educativa del currículo nacional.
2. Diseño de planes y programas por los expertos con un alto nivel de exigencia.
3. Proceso de formación de docentes especialistas, que serán seleccionados de acuerdo al perfil establecido, los cuales profundizarán en las diferentes disciplinas que requiere el robustecimiento del currículo nacional y enriquecerán su formación pedagógica y didáctica de acuerdo a la disciplina y al nivel educativo en el que se desempeñan, con el apoyo de los núcleos de expertos conformados por el MINED.
4. Proceso de formación de la planta docente nacional. Los docentes especialistas formados atenderán el proceso de formación de los docentes en servicio

de los centros educativos del país, de tal forma que el plan de formación tenga impacto a nivel nacional.

5. Involucramiento de los núcleos de expertos y especialistas en las siguientes fases del Sistema Nacional de Desarrollo Profesional Docente con miras a la transformación del nivel inicial.

Las dos etapas de formación se realizarán en un periodo de dos años, desarrollando un plan de formación estructurado en 8 módulos, en modalidad semipresencial con apoyo de una plataforma virtual para los momentos no presenciales, totalizando 120 horas de formación por módulo. En un primer momento, se estarán formando los docentes especialistas, y estos, a su vez, desarrollarán los procesos formativos con los docentes de los centros educativos. Finalizada la formación de los docentes especialistas, ellos continuarán paulatinamente la formación de los docentes de los centros educativos en diferentes grupos hasta lograr cubrir toda la planta docente del país.

b. Áreas de especialización docente

1. Educación inicial y parvularia.
2. Apoyo al desarrollo de la inclusión educativa.
3. Lenguaje y literatura para educación básica y educación media.
4. Matemática para educación básica y educación media.
5. Ciencias sociales para educación básica y educación media.
6. Ciencias, salud y medio ambiente para primero y segundo ciclo.
7. Química para tercer ciclo de educación básica y educación media.
8. Física para tercer ciclo de educación básica y educación media.
9. Biología para tercer ciclo de educación básica y educación media.
10. Inglés para los niveles de educación inicial, educación básica y educación media.
11. Educación artística (danza, teatro, música y plástica).
12. Educación física (educación física, recreación y deporte)

13. Educación media técnica y tecnológica.

c. Disciplinas involucradas en la formación en cada una de las especialidades

1. Ciencias naturales: física, química, biología.
2. Matemática.
3. Áreas técnicas y tecnológicas.
4. Ciencias sociales: historia, sociología, antropología, economía y política.
5. Humanidades: literatura, filosofía y pedagogía.
6. Artes: teatro, pintura, música y danza.

d. Actores del proceso de formación

1. Experto disciplinar formador

Con el propósito de garantizar el dominio disciplinar, cada una de las áreas contará con un equipo de expertos disciplinares con las siguientes características:

- Profesional de alto nivel académico en una disciplina científica, humanística o artística.

- Con reconocida trayectoria profesional en su disciplina.
- Con capacidad para brindar valor agregado en la formación de especialistas y docentes.
- Con capacidad de diseñar el programa de formación.
- Con experiencia docente calificada.
- Con disponibilidad temporal para asumir procesos técnicos por servicios profesionales.

Dentro de sus funciones se enuncian las siguientes:

- Analizar e identificar las competencias a fortalecer en los docentes por especialidad, estableciendo un alto nivel de exigencia a partir de su dominio disciplinar, sin perder de vista el currículo nacional y las necesidades identificadas.
- Diseñar un plan de formación para especialistas.
- Diseñar un plan de formación para docentes en servicio por nivel educativo y especialidad a nivel nacional.
- Revisar y adaptar los materiales existentes al programa de formación,

tanto para especialistas como para docentes.

- Desarrollar el plan de formación para especialistas.

Se organizará un equipo de 10 expertos por cada disciplina, y su distribución se realizará en atención a que las asignaturas del currículo nacional tienen carácter interdisciplinar.

El equipo de expertos disciplinares orientará su trabajo tomando en cuenta la política educativa ministerial, por ello tendrán un proceso de actualización sobre Educación Inclusiva de Tiempo Pleno (EITP), Plan Social Educativo (PSE) y Ciencia Tecnología e Innovación (CTI) para poder integrarse al trabajo de diseño y desarrollo de la formación docente.

2. Docente especialista formador

En cada departamento del país, se integrará un núcleo de especialistas formadores por cada una de las áreas de especialidad a fortalecer en el sistema educativo con las siguientes características:

- Docente con formación académica o suficiente experiencia en una especialidad del currículo.
- Docente comprometido, con nivel de formación aceptable y buen desempeño en su práctica docente.

- Docente validado por la Oficina Departamental o Centro Educativo correspondiente.
- Con disposición a aprender y a comprometerse con su formación y la de sus colegas docentes.

Dentro de sus funciones se enuncian las siguientes:

- Fortalecer sus competencias en la especialidad participando de un proceso formativo orientado por el experto.
- Desarrollar el plan de formación de docentes en servicio por nivel educativo y especialidad, según la organización establecida.
- Apoyar procesos de asistencia técnica en el aula para docentes en la especialidad, en el departamento y centros educativos asignados.
- Constituirse en el futuro asesor pedagógico.

3. Docentes en formación

Son docentes en servicio del sector público que laboran en el sistema educativo nacional desde la educación inicial hasta el nivel de educación media y técnica tecnológica.

Se formarán por nivel educativo y especialidad, hasta completar el total de docentes en servicio, se incorporan además los docentes proyectados en algunas áreas y niveles en donde hay déficit de cobertura.

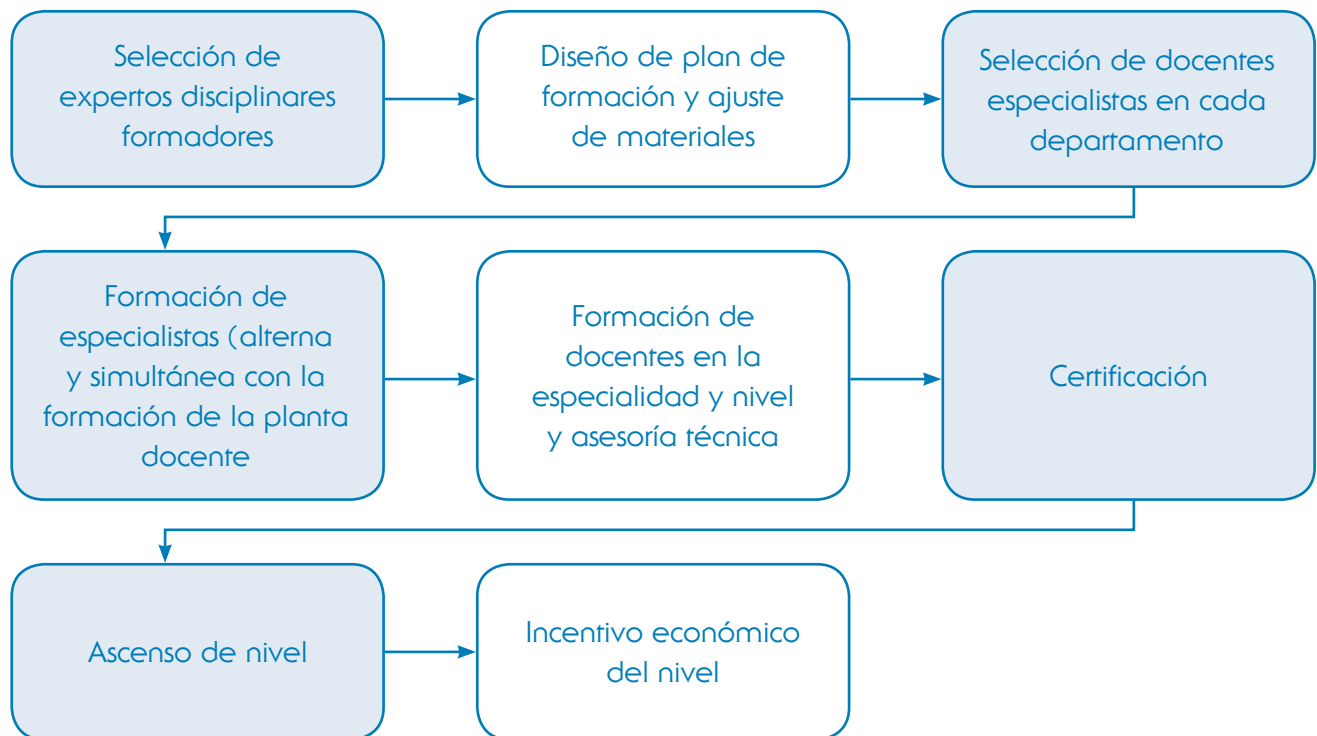
4. Asistente técnico pedagógico

Equipo de profesionales, seleccionado a partir de los núcleos de docentes especialistas, que desarrollan procesos de cooperación técnica y pedagógica en cada una de las departamentales. Dentro de sus funciones en la implementación del Plan Nacional de Formación de Docente en Servicio se consideran las siguientes:

- Organizar procesos de asistencia técnica inherentes a la formación.
- Acompañamiento y seguimiento al proceso de formación.
- Participar en el proceso de formación docente a nivel de especialista, ya sea como tutores o estudiantes.

e. Procesos para cada área de especialización

Para implementar el plan de formación considerando las etapas planteadas anteriormente, se presentan los principales procesos que se establecerán en todo su desarrollo:



f. Formación del docente especialista

El programa de formación de los especialistas busca generar las competencias señaladas en el apartado *Modelo de docente que el sistema educativo requiere*: dominio de su disciplina y especialización de acuerdo al nivel educativo, dominio metodológico y pedagógico, ética docente, manejo tecnológico y del segundo idioma y fortalecimiento de las competencias académicas.

El programa de formación tendrá una duración de 2 años, con 8 módulos de formación. Cada módulo tendrá una duración de 120 horas, desarrolladas de manera intensiva

durante 8 semanas distribuidas de la siguiente manera:

- Fase presencial de 64 horas durante 8 sábados.
- Fase no presencial de 24 horas en el módulo (4 horas semanales) de tutoría virtual con el experto e interacción con otros recursos.
- 32 horas de práctica en el aula donde implemente procesos y estrategias desarrolladas en los módulos, llevando registro través de su portafolio de evidencias.

Las primeras 40 horas de cada módulo se orientan al dominio disciplinar y las otras 24 horas a la planificación didáctica de la formación docente. Los encuentros con los especialistas formadores se desarrollan 3

veces al año, dos de ellas en tiempo lectivo y la tercera en receso de fin de año. Un componente importante de la propuesta de formación en todas las especialidades será la ética docente.

Diseño del módulo presencial de formación de docentes especialistas

8 sesiones

5 sesiones

3 sesiones

40 horas

24 horas

Dominio disciplinar
Material de Posgrados

Planificación didáctica
preparación de recursos
Material CTI y EITP

Módulo (64 horas presenciales)

Diseño del módulo no presencial de docentes especialistas

4 horas semanales

3 horas semanales

24 horas por modulo

32 horas

Tutoría virtual con el experto e interacción con otros recursos.

Implementación de procesos y estrategias desarrolladas en los módulos, llevando registro través de su portafolio de evidencias

Módulo (56 horas no presenciales)

El estímulo para el especialista es la certificación como especialista formador que le permitirá ser contratado por servicios profesionales para la formación de docentes.

g. Formación de los docentes de los centros educativos

El programa de formación tendrá una duración de 2 años, con 8 módulos disciplinares,. Cada módulo se desarrollará en un período de 8 semanas distribuido de la siguiente manera:

1. Jornadas presenciales: 8 sábados y 8 horas presenciales por sesión, haciendo un total presencial de 64 horas.
2. Fase no presencial: tiene una duración de 56 horas de aplicación práctica:
 - 24 horas de tutoría virtual con el especialista.

32 horas de práctica autónoma en donde el docente presentará las evidencias de su trabajo a través de la plataforma virtual, fomentando la interacción entre docentes.

Se incluye en cada sesión del modulo de formación 30 minutos de ética docente, estas se enriquecerán con conferencias, debates, foros, estudios de casos, intercambios de experiencias y otros.

La formación tendrá una duración total de 120 horas equivalentes a 6 UV. Al final de la formación los docentes obtendrán un certificado extendido por el MINED.



«Deseo hacer hincapié en la idea del Sistema Nacional de Formación Docente como eje articulador de todas nuestras acciones. La posibilidad de un auténtico sistema de formación docente implica relacionar una serie de temas estratégicos como dignificación de la carrera docente, dominio disciplinar, dominio metodológico y pedagógico, ética docente, profesión docente como disciplina académica, estímulos, becas, mejoramiento salarial, oferta de posgrado en maestrías y doctorados, evaluación y criterios de ingreso a la formación inicial y a la carrera docente. Tenemos que superar la tendencia a ver al profesor como un obrero más de la educación.»

Carlos Mauricio Canjura Linares
Ministro de Educación